

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВОЙНІЛОВИЧ ВІТИ ЄВГЕНІВНИ

УДК 339.138

ДИСЕРТАЦІЯ

**«ХОЛІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ
ФЕШН-ІНДУСТРІЇ»**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 – «МАРКЕТИНГ»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Войнілович В.Є.

Науковий керівник

Ільченко Наталія Борисівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Войнілович В.Є. Холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних та методологічних положень, розробці практичних рекомендацій щодо впровадження концепції холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії в Україні

Згідно наукової новизни, відсутність уніфікованого та систематизованого дослідження впровадження концепції холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії вказує на потребу у розробленні науково-теоретичного підходу та практичного впровадження, що й обумовлює актуальність обраної теми..

Метою проведення дослідження є обґрунтування теоретичної та методичної бази, розроблення рекомендацій щодо впровадження холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії на засадах концепції холістичного маркетингу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, а саме роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії.

У вступі окреслено актуальність теми дослідження, визначено його мету і відповідні завдання та практичну цінність результатів дослідження для мереж кінотеатрів.

У першому розділі «**Теоретичні підходи до визначення холістичного маркетингу на підприємствах**» визначено науковий підхід до еволюції розвитку концепцій маркетингу та доведено, що однією з передових

концепції є концепція холістичного маркетингу. Концепція холістичного маркетингу базується на синтезі чотирьох інших маркетингових складових таких, як: інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-етичний маркетинг. На основі систематизації та розвитку існуючих підходів запропоновано під холістичним маркетингом фешн-індустрії розуміти систему принципів, методів, засобів та інструментів, спрямованих на збалансування бізнес- процесів підприємства з урахуванням інтересів суб'єктів ринку фешн-індустрії та суспільства.

Під час оголошення пандемії у світі підприємства фешн-індустрії вимушені були змінювати модель функціонування, розвивати електронну торгівлю, тому запропоновано доповнити класифікаційну характеристику асортименту товарів фешн-індустрії таким видом, як Net-a-Porter – віртуальний показ дизайнерських фешн-брендів, тобто представлення товарів у віртуальному середовищі (наприклад, віртуальні примірочні, віртуальний магазин). У цифрову епоху, де Інтернет та технології грають важливу роль, цифровий маркетинг стає ключовим елементом успішної стратегії. Холістичний підхід допомагає підприємствам адаптуватися до швидкозмінних технологічних та онлайн-змін у фешн-індустрії. Доведено, що інтеграція холістичного маркетингу та цифрового маркетингу в фешн-індустрію – це стратегічний підхід до організації маркетингової діяльності підприємств, який поєднує та використовує традиційні маркетингові методи та цифрові маркетингові інструменти та канали. Цей підхід спрямований на досягнення максимальної ефективності та результативності діяльності підприємств фешн-індустрії через поєднання сильних сторін обох підходів.

Доведено необхідність впровадження концепції холістичного маркетингу розглядати через призму моделі комплексу маркетингу, яка є складовою внутрішнього маркетингу, запропоновано авторський підхід. Окрім відомих, традиційних 4P, запропоновано доповнити ще й 3P, а саме: People (люди), персонал, включаючи продавців та співробітників магазинів, які повинні відповідати брендовому стилю та вміти спілкуватися зі споживачами,

використовуючи розроблені підприємством стандарти обслуговування; Processes (процеси), якість обслуговування, обробка замовлень та повернень, а також спосіб обробки скарг, що підтверджують цінність фешн-бренду; Physical Evidence (фізичні докази), матеріальні та нематеріальні елементи, які забезпечують фізичний доказ послуги, яку отримують споживачі, тобто фізичне середовище (наприклад, атмосферу магазину), POS-матеріали (наприклад, брошури, каталоги одягу) та елементи брендування. Визначено оновлену версія традиційного маркетингового комплексу 7С, що є більш орієнтованим на споживача підходом та є необхідним при впровадженні холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, а саме: Customer (споживач), Cost (вартість), Convenience (зручність), Communication (комунікація); та Channel (канали), Collaboration (співробітництво), Competitors (конкуренти).

До запропонованої моделі маркетинг-мікс необхідно доєднати комплекс 8Е, оскільки для підприємств фешн-індустрії важливою складовою є: Ethics (етика маркетингу), Ethetics (естетика маркетингу), Emotions (емоції споживачів) та Eternity (відданість), а також Experience (досвід), Exchange (обмін), Everywhere (всюди) та Evangelism (благовістя). Це дозволить підприємствам створювати унікальні експерієнції для споживачів, які перевершують їх очікування, враховувати їх потреби в у процесі розробки асортименту товарів фешн-індустрії, а також мати фідбек зі споживачами, швидко реагування на запити та скарги.

Вперше, поряд з традиційною та розвиненою теорією комплексу маркетингу, запропоновано додати нову модель – Digital Marketing-Mix (цифровий маркетинг-мікс) – це комбінація стратегічних елементів, які підприємство фешн-індустрії використовує для просування своїх товарів та послуг у цифровому середовищі, оскільки фешн-індустрія значно залежить від візуальності та споживчої участі та складається з 3D компонентів, таких як: Digital-envirement (цифрове середовище), що являє собою новий тип середовища, який описує оточення та складається з цифрових технологій,

інструментів та ресурсів, що використовуються для обробки, зберігання, передачі та обміну інформацією та даними; Digital- інструменти (цифрові інструменти) – це програми, програмні засоби, технології та інші електронні ресурси, які використовуються для вирішення різноманітних завдань в фешн-індустрії та можуть бути корисними для підвищення продуктивності та автоматизації процесів тощо; Digital безпека (цифрова безпека) – цифрова безпека в фешн-індустрії, яка є критично важливою, оскільки підприємства зберігають та обробляють великі обсяги конфіденційних даних, а також мають ризики, пов'язані із кіберзлочинністю.

У другому розділі **«Дослідження стану холістичного маркетингу роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії»** визначено, національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії займають ключове місце у розподілі асортименту товарів на ринку України. Доведено, що на вітчизняному ринку одягу та взуття привалює імпортні товари міжнародних роздрібних торговельних мереж. Запропоновано методика, що ґрунтується на розробці піраміди моди національних та міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів у мас-маркет сегменті, що функціонують та функціонували (до лютого 2022 року) на ринку України. Визначено, що всі торговельні марки роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії мас-маркет сегменту можна поділити на 5 сегментів. У верхньому куті піраміди розміщені ті роздрібні торговельні мережі, у яких крім асортименту товарів «високої моди» мас-маркет сегменту, є ще лінії готового одягу, таким чином підвищується інтерес до торговельної марки (бренду), її статусу, створюється інформаційний привід. Якщо порівняти цю піраміду з пірамідою Маслоу, то можна стверджувати, що цей сегмент відповідає потребі самореалізації. Найнижчий сегмент охоплює якомога більше споживачів, пропонуючи моду за доступними цінами.

Важливою складовою впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії є цінова політика.

Доведено, що значною проблемою розвитку міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії у мас-маркет сегменті, що функціонують на ринку України, є завищення ціни на товар порівняно із іншими країнами світу. Негативним чинником, що впливають на завищення цін є проблеми, пов'язані з організацією доставки асортименту товарів фешн-індустрії, що суттєво впливає на попит, оскільки купівельна спроможність населення в Україні значно знизилася під час оголошення воєнного стану.

На основі проведеного анкетного дослідження під час оголошення пандемії в Україні та під час оголошення воєнного стану щодо особливостей впровадження роздрібними торговельними мережами інструментів концепції холістичного маркетингу визначено, що як національні, так й міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують основні інструменти холістичного маркетингу та будують власні взаємовідносини із споживачами та партнерами. На розвиток маркетингу взаємовідносин впливають такі фактори: створення та використання баз даних; інтерактивний (непрямий) діалог із замовниками: електронна розсилка, чат, поштові каталоги; персоналізація: здатність створювати різні форми пропозицій та персоналізація.

Під час оголошення пандемії коронавірусу та воєнного стану в Україні зросла роль електронної торгівлі, а в інших країнах світу під час оголошення пандемії, електронна торгівля стала одним із основних способів продажу одягу та взуття. Визначено, що при впровадженні внутрішнього маркетингу, складової концепції холістичного маркетингу, роздрібні торговельні мережі приділяють увагу розробленню корпоративних стандартів та найму кваліфікованого персоналу, що впливає на зростання рівня товарообороту. Проте під час оголошення воєнного стану значна частина українського населення вимушена була переїхати у інші країни світу, у результаті чого виникає дефіцит кваліфікованих працівників.

Доведено, що потребує детального дослідження особливості реалізації соціально-етичної концепції холістичного маркетингу, що впроваджують

національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії. Доведено, що всі українські мережі та українські дизайнери були соціально активними під час оголошення пандемії коронавірусу та воєнного стану, беруть участь у створенні волонтерського руху, відшивають одяг для підтримки ЗСУ. У результаті чого, набув розвиток новий інструмент соціального маркетингу - «краудфандинг», це спосіб залучення коштів для розвитку ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самим проектом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Краудфандингові кошти крім фінансової допомоги несуть моральну підтримку для підприємців фешн-індустрії, оскільки гроші не потрібно повертати, проте їх необхідно ефективно використати, щоб не змарнувати довіру людей.

Згідно до проведеного нами дослідження визначено, що національні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують складові концепції холістичного маркетингу, але розрізнено та тільки почали їх впроваджувати у свою діяльність. Більшість національних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії взагалі не мають уявлення про існування концепції холістичного маркетингу. Відповідно, на відміну від національних, міжнародні торговельні мережі фешн-індустрії активніше та в комплексі використовують інструменти холістичного маркетингу.

У третьому розділі **«Методичне забезпечення впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії»** на основі проведення PESTEL-аналізу експертним методом, визначено стратегічні факторів, які мають значну ймовірність прояву та впливу на ринок роздрібної торгівлі фешн-індустрії в цілому та роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії, що функціонують на ньому. Запропоновано шкалу визначення оцінки вірогідності настання окремих факторів при впровадженні стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.

З розвитком цифрових технологій виникає необхідність увпровадженні

новітніх підходів взаємодії зі споживачами у різних каналах. Запропоновано застосування RACE моделі у поєднанні зі S.M.A.R.T технологією, що буде сприяти вибору цільових сегментів ринку та підходів до таргетингу для позиціонування бренду фешн-індустрії та інтеграції з традиційними каналами, створенню плану взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами у різних каналах, а також плану персоналізації та мерчандайзингу як в онлайн так й офлайн форматі.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності та результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу. Проведено оцінювання інтегрального показника впровадження стратегії холістичного маркетингу у розрізі основних його компонентів, що впроваджують міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії, проаналізовано середнього та вище середнього цінового сегменту та визначено еталонні показники для впровадження цієї стратегії національними торговельними мережами фешн-індустрії.

Визначено, що у ході впровадження стратегії холістичного маркетингу національними торговельними мережами фешн-індустрії виникає необхідність у оцінюванні ризиків, що пов'язані із доставкою асортименту товарів фешн-індустрії. Розроблено алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесу доставки асортименту товарів фешн-індустрії в умовах воєнного стану. Методичною основою для цього слугувало порівняння темпу змінювання інтегрального ризику та темпу бізнес-циклу, який є системною реалізацією сукупності впровадження інструментів стратегії холістичного маркетингу.

Ключові слова: фешн-індустрія, холістичний маркетинг, інтегральний маркетинг, маркетинг бізнес-взаємовідносин, внутрішній маркетинг, соціально-етичний маркетинг, торгівля, швидка мода, діджитал маркетинг, національна роздрібна торговельна мережа, міжнародна торговельна мережа, ринок одягу та взуття, бюджет маркетингу, соціальні мережі, краудфандинг, інновації, бренд, стратегія холістичного маркетингу, PESTEL-аналіз, RACE модель, S.M.A.R.T технології.

SUMMARY

Voynilovich V.E. Holistic marketing of fashion-industry enterprises – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific PhD degree «Management and Administration» in the specialty 075 «Marketing» – State University of Trade and Economics, Kiev, 2023.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological provisions, development of practical recommendations for the implementation of the concept of holistic marketing by enterprises of the fashion industry in Ukraine.

According to the scientific novelty, the lack of a unified and systematized study of the implementation of the holistic marketing concept in the fashion industry enterprises indicates the need to develop a scientific and theoretical approach and practical implementation, which determines the relevance of the chosen topic.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological basis, to develop recommendations for the implementation of holistic marketing by fashion industry enterprises.

The subject of the study are the processes of marketing activities of fashion retail companies based on the concept of holistic marketing.

The subject of the study are theoretical, methodological and practical approaches to the implementation of holistic marketing in the fashion industry, namely fashion retailers.

The introduction outlines the relevance of the research topic, defines its purpose and relevant tasks, and the practical value of the research results for cinema chains.

In the first section, "**Theoretical Approaches to the Definition of Holistic Marketing in Enterprises**", the author defines a scientific approach to the evolution of marketing concepts and proves that one of the advanced concepts is the concept of holistic marketing. The concept of holistic marketing is based on the synthesis of four other marketing components, such as: integrated marketing,

internal marketing, relationship marketing and socio-ethical marketing. Drawing on established approaches, the proposal is for a comprehensive marketing strategy for the fashion sector, which involves a set of principles, methods, tools and means of balancing a company's business processes while considering the interests of both fashion industry players and society.

Therefore, it is suggested that the fashion industry's product range be extended to include Net-a-Porter, a virtual showroom for designer fashion brands that provides a virtual environment for displaying goods (e.g. virtual fitting rooms, virtual shops). In today's digital age, where the Internet and technology play critical roles, digital marketing has emerged as a critical element of a successful strategy. Adopting a holistic approach enables firms to adjust to the swift technological and online transformations in the fashion industry. Evidence confirms that incorporating holistic marketing and digital marketing is a tactic for arranging marketing activities, integrating traditional marketing techniques, and utilizing digital marketing channels and tools, thus demonstrating a strategic approach for firms. This approach seeks to optimize the efficacy and potency of fashion corporations by merging the advantages of both approaches.

The need to introduce the concept of holistic marketing is shown through the prism of the Marketing Complex Model, a constituent of internal marketing, and the writer puts forth their approach. In addition to the well-established 4Ps, the proposed addition of the 3Ps includes: People, including sales staff and store employees, who must conform to the brand style and communicate with consumers using the service standards developed by the company; Processes, including the quality of service, processing of orders and returns, and the handling of complaints, which validate the worth of a fashion brand; Physical Evidence, comprising tangible and intangible elements that provide proof of the service received by consumers. An advanced version of the conventional 7C marketing framework has been developed, which adopts a consumer-centric approach and is essential for the integration of holistic marketing in the fashion industry. The elements of this model comprise Customer, Cost, Convenience, Communication, and Channel, Cooperation,

Competitor.

It is recommended that fashion firms supplement their marketing mix with the 8E framework as a crucial feature. Ethics, aesthetics, emotions, and eternity, as well as experience, exchange, everywhere, and evangelism, all contribute towards enabling companies to provide consumers with unique experiences that exceed their expectations. By considering the needs of consumers during the development of a range of fashion industry products, and by offering prompt responses to inquiries and complaints, companies can establish valuable feedback loops with their customers.

For the first time, it is suggested to extend the conventional marketing mix theory with a new model - the "Digital Marketing Mix". This model is a combination of strategic elements used by fashion companies for promoting their goods and services in the digital environment. The fashion industry depends on visuals and consumer involvement and possesses 3D components, including the Digital-environment. This term describes a new type of environment that incorporates digital technologies, resources, and tools used to process, store, transmit, and exchange data and information. Digital tools, including programs, software, technologies, and other electronic resources, are utilized in the fashion industry to accomplish diverse tasks. They have the potential to boost productivity and automate various processes.

In the second section of the research article titled "A study of the state of integrated marketing of fashion retailers," it was determined that both local and global fashion retailers play a crucial role in the dissemination of goods within the Ukrainian market. The data indicates that the clothing and footwear trade is mainly led by imported products from global sellers. In order to formulate a plan of action, a fashion pyramid approach has been suggested, which comprises both local and international fashion outlets concentrating on mass-market garment, footwear and accessory items. The companies under study should have current and past operations in the Ukrainian industry up until February 2022. It is widely acknowledged that all brands of retailers within the mass market segment of the

fashion industry can be categorized into five distinct segments.

At the top of the pyramid are the retailers which, as well as having a range of "high fashion" for the mass market segment, also offer ready-to-wear lines. This increases interest in the brand, its status, and creates an opportunity for disseminating information. If we compare this pyramid to Maslow's one, it can be argued that this section meets the need for self-actualisation. The base segment targets the largest number of consumers by providing affordable fashion.

Pricing policy represents a crucial element within the implementation of holistic marketing by retailers in the fashion industry. Evidence suggests that overpricing of goods, when compared to other countries worldwide, constitutes a notable hindrance for international fashion retailers seeking to expand their operations in the mass market segment operating on the Ukrainian market. An issue that adds to the problem of overpricing is the difficulty in organizing the supply of the fashion industry's range, which greatly affects demand, as the buying power of the Ukrainian population has decreased significantly during the period of martial law.

Based on a questionnaire survey carried out during the announcement of the pandemic in Ukraine and the declaration of martial law, the author concludes that national and international retailers in the fashion industry utilize the core holistic marketing tools and establish connections with consumers and partners on an individual basis. The development of relationship marketing is influenced by several factors, including the establishment and utilization of databases, interactive (indirect) communication channels with customers such as e-mails, chat and postal catalogues, and the ability to personalize offers and promotions in various ways.

During the announcement of the coronavirus pandemic and martial law in Ukraine, the importance of e-commerce was magnified. Likewise, in other countries worldwide, e-commerce emerged as the foremost approach to sell clothing and footwear during the pandemic. It has been discovered that during the implementation of internal marketing, an element of the holistic marketing concept, retailers focus on developing corporate standards and hiring qualified personnel that

have an impact on sales growth. Nevertheless, the declaration of martial law forced a considerable portion of the Ukrainian population to relocate to other countries.

The implementation of the socio-ethical concept of holistic marketing by national and international retailers in the fashion industry requires detailed study due to its unique features. It has been demonstrated that all Ukrainian networks and designers were socially active during the announcement of the coronavirus pandemic and martial law, taking part in a volunteer movement by sewing clothes to support the Armed Forces of Ukraine. A new social marketing tool has emerged as a result, known as crowdfunding. This method enables the raising of funds for the development of an initiative, business, or programme through contributions from a large number of outsiders who are not necessarily involved in the project itself or in professional business investment. Crowdfunding funds provide moral support for fashion entrepreneurs in addition to financial assistance. As the money does not require repayment, it is vital to use it effectively to maintain people's trust.

Our research indicates that national fashion retailers are utilizing components of the holistic marketing concept, albeit in a disjointed manner, and are only just beginning to integrate them into their operations. Moreover, the majority of these retailers are unaware of the existence of the holistic marketing approach. Conversely, international fashion retailers are employing holistic marketing tools more actively and comprehensively than their national counterparts.

The third section, entitled "**Methodical support for the implementation of holistic marketing by fashion retailers,**" identifies strategic factors based on the PESTEL analysis using the expert method. These factors are highly likely to occur and have a significant impact on both the overall retail market in the fashion industry and individual fashion retailers within it. A proposed scale for determining the likelihood of certain factors occurring during the implementation of a holistic marketing strategy by fashion companies.

With the advancement of digital technologies, it is necessary to implement the latest techniques for engaging with customers across multiple communication channels. The article suggests employing the RACE model in conjunction with S.

M. A. R. T. technology to aid in the identification of target market segments, targeting strategies, and positioning of fashion industry brands alongside traditional channels. Additionally, it outlines plans for engaging consumers and business partners across various channels, as well as personalized and merchandising strategies for both online and offline platforms.

A methodological approach is suggested for assessing the effectiveness and efficiency of executing a comprehensive marketing strategy. An evaluation is conducted on the comprehensive metric of applying the holistic marketing approach in the context of its key constituents employed by global fashion merchants. An in-depth analysis of the medium and high price segments is undertaken, and standards are established for the adoption of this strategy by domestic fashion retailers.

It is essential to evaluate the hazards related to delivering fashion industry products assortments while implementing a comprehensive marketing approach by national retailers in the fashion sector. A technique was established for enhancing the delivery of a range of fashion industry products during the imposition of martial law. A technique was established for enhancing the delivery of a range of fashion industry products during the imposition of martial law. The methodology involved a systematic analysis of the integral risk and business cycle rates, employing the tools of a holistic marketing strategy.

Keywords: fashion industry, holistic marketing, integral marketing, business relationship marketing, internal marketing, social and ethical marketing, trade, fast fashion, digital marketing, national retailer, international retailer, clothing and footwear market, marketing budget, social media, crowdfunding, innovation, brand, holistic marketing strategy, PESTEL analysis, RACE model, S.M.A.R.T technologies.

Список публікацій здобувача, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Model of business processes of delivery of goods during martial law

/Voynilovych V., Lukashova L., Parkhaieva N., Kotova M., Nechyporuk A. // ISSN 2071-2227, E-ISSN 2223-2362, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022, (5), P. 205 – 210. (Scopus) (особистий внесок здобувача розроблено модель товаропостачання в період оголошення воєнного стану) DOI:10.33271/nvngu/2022-5/179

2. Войнілович В.Є. Розвиток електронної торгівлі в індустрії моди /Войнілович В.Є. // *Вісник ВІЕМ*. - №25, 2019. – С. 38-46 (фахова)

3. Розвиток роздрібних торговельних мереж моди в Україні мас-маркет сегменту / Ільченко Н., Войнілович В.// *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 407–416. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-407-416> (особистий внесок побудовано піраміду моди основних національних та міжнародних роздрібних торговельних мереж, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття в Україні у мас-маркет сегменті)

4. Войнілович В.Є. Холістичний маркетинг підприємств фешн індустрії /Войнілович В.Є. // *Вісник ОНУ*. - (наукометрична фахова)/ Том 25 Випуск 1 (80) 2020. URL : <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-17>

5. Voynilovych V. Holistic marketing in the fashion industry of Ukraine // Voynilovych V., Ilchenko N. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. 2020. № 5. S. 68-76, URL : [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)06) (особистий внесок здобувача за результатами проведення анкетного дослідження визначення результат функціонування роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Voynilovych V. Global retail development trends in Ukraine /Voynilovych V., Ilchenko N. //Perspectives of world science and education. Abstracts of III International Scientific and Practical Conference Osaka, Japan (27-29 November 2019). P. – 482-488 (Сертифікат) [Електронне видання]: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/perspectives-of-world-science-and-education_27-29.11.19.pdf

2. E-commerce in Ukraine fashion industry / Voynilovych V. //The 4th International scientific and practical conference “Dynamics of the development of world science” (December 18-20, 2019) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2019. P.27-30 (Сертифікат). [Електронне видання]: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferenciya-dynamics-of-the-development-of-world-science-18-20-dekabrya-2019-goda-vankuver-kanada-arhiv/>

3. Voynilovych, V. SOCIAL MARKETING IN THE FASHION INDUSTRY. / Voynilovych, V., Ilchenko, N. *Збірник наукових праць ЛОГОС*, 2020 P.32-34. [Електронне видання]: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v1>.

Voynilovych V. Social marketing in the fashion industry /Voynilovtch V., Ilchenko N. / Міжнародн. наук.-практичн. конф. «Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and it context», (May 15, 2020), Х'юстон, USA. [Електронне видання]: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v1.11>

4. Войнілович В. Є. Особливості впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії / Войнілович В.Є // *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації* Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 травня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. –Київ: Київ. нац. торг.-екон. С.123-125. [Електронне видання]: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/6c8ffb4f4431b2421eea665abaa9b4a1.pdf>

5. Войнілович В.Є. Маркетингові технології бренд-менеджменту в фешн-індустрії /Войнілович В.Є. // Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (Київ, 11 червня 2020 р.), Київ : Київ. нац. торг.-екон. [Електронне видання]: https://www.researchgate.net/profile/Liliia-Khomenko/publication/345241529_ANALIZ_VIKORISTANNA_MOBILNIH_DO_DATKIV_V_STRATEGIAH_BREND-MENEDZMENTU_SLUZBI_KROVI/links/5fa140b9299bf1b53e5d0214/ANALIZ-VIKORISTANNA-MOBILNIH-DODATKIV-V-STRATEGIAH-BREND-MENEDZMENTU-SLUZBI-KROVI.pdf

6. Войнілович В. Є. Розвиток фешн-брендів у сучасному середовищі

/Войнілович В.Є. // Матеріали III Міжнародна науково-практична конференція «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (Київ, 11 березня 2021 р.), Київ : Київ. нац. торг.-екон. [Електронне видання]: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/869a861e10a5e8636d95d861b6ca498e.pdf>

7. БРЕНДИНГ ФЕШН-ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
 Войнілович В.Є // матеріали IV Міжнародна науково-практична конференція «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (Київ, 14 березня 2023р.) : Держ. торг.-екон. ун-т [Електронне видання]: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf>

Електронне видання]: URL:
<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf>
 фК іїв : Держ. торг.-екон. ун-т

ЗМІСТ

ВСТУП	18
Розділ 1. Теоретичні підходи до визначення холістичного маркетингу на підприємствах	29
1.1. Холістичний маркетинг: основні положення та передумови формування.....	29
1.2. Холістичний маркетинг в системі бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії.....	40
1.3. Особливості реалізації складових холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.....	56
Висновки до розділу 1.....	85
Розділ 2. Дослідження стану холістичного маркетингу роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії ...	88
2.1. Аналіз ринку роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії.....	88
2.2. Оцінка використання інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії...	109
2.3. Обґрунтування дієвості складових холістичного маркетингу.....	120
Висновки до розділу 2.....	128
Розділ 3. Методичне забезпечення впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії	132
3.1. Розробка стратегії впровадження холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.....	132
3.2. Удосконалення методичного інструментарію оцінювання інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.....	155
3.3. Реалізація стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.....	167
Висновки до розділу 3.....	179
ВИСНОВКИ	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	186
ДОДАТКИ	198

ВСТУП

Актуальність теми. За останнє десятиріччя значно зросла роль роздрібної торгівлі у формуванні споживчого попиту. З розвитком вітчизняного роздрібного ринку одночасно трансформуються потреби споживачів. Фешн-індустрія є однією з найбільших галузей глобальної економіки, що охоплює виробництво, збут товарів, надання послуг та створює мільйони робочих місць. Фешн-індустрія впливає на суспільство та культуру, визначає стандарти краси, стилю та прийнятних норм поведінки, впливає на спосіб мислення та сприйняття. Фешн-індустрія постійно еволюціонує завдяки новим технологіям та інноваціям, відображає економічну ситуацію та соціальні зміни. Це підтверджується й економічною ситуацією в Україні, що характеризується високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби.

Проте фешн-індустрія в період оголошення пандемії коронавірусу та воєнного стану виявилася в числі найбільш уразливих галузей. Виробництво постраждало від скасування або призупинення замовлень, що призвело, в свою чергу, до масових звільнень та закриття виробничих та фізичних торговельних об'єктів. У результаті оголошення пандемії та введення воєнного стану все менше покупців здійснюють купівлі, оскільки вводилося обмеження на відвідування магазинів під час оголошення пандемії, нині негативні економічні та демографічні фактори вплинули на зниження купівельного попиту населення, українці вимушені виїжджати з країни у результаті оголошення воєнного стану, руйнується інфраструктура України, зменшується кількість фізичних торговельних об'єктів. Так, за даними Державної служби статистики України, на початку весни 2022 року працювало ледве третина магазинів порівняно з 2021 р., було зачинено 72% магазинів. На кінець 2022 року із 603 об'єктів торгівлі працює 497. Негативно на відвідування роздрібних торговельних мереж вплинули й оголошення повітряної тривоги та блекаут.

Тому, створення позитивних умов для поживлення ринку фешн-

індустрії обумовлює застосування нових концепцій маркетингу, які спроможні: по-перше, запропонувати інноваційний прикладний інструментарій маркетингу; по-друге, спрямувати наукові дослідження та прикладні рекомендації у площину сервісної орієнтації маркетингової діяльності підприємств фешн-індустрії; по-третє, забезпечити застосування інтегрованого підходу у вирішенні маркетингових завдань. Найбільш повно відповідає наведеним тенденціям концепція холістичного маркетингу.

Концептуальні засади холістичного маркетингу було закладено в працях американських вчених Е. Бейнхокера, Ф. Котлера та К. Келлера. Адаптацію концепції холістичного маркетингу до реалій української економіки застосовували у своїх працях такі українські та зарубіжні вчені, як: О. Абрамович, М. Бойко, О. Криковцев, О. Лабурцева, Ю. Робул та інші.

Проте, відсутність уніфікованого та систематизованого дослідження впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, створення дієвого механізму управління маркетинговою діяльністю підприємств, який обумовить підвищення споживчого попиту, розширення асортименту додаткових послуг, зростання кількості лояльних споживачів і виявляє актуальність обраної теми як для науково-теоретичного підґрунтя знань, так й для практичного впровадження. Дискусійність проблематики, недостатня розробленість методичних підходів та особлива значимість вирішення практичних завдань холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, постановку його мети та формулювання завдань.

Зв'язок наукової роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету (Київського національного торговельно-економічного університету):

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Державного торговельно-економічного університету. Розробки,

представлені в дисертації є складовою науково-дослідної роботи «Адаптивне управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі» (номер державної науково-дослідної теми № 0123U102494), запропоновано алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесу доставки асортименту товарів фешн-індустрії в умовах воєнного стану; розроблено методичний підхід оптимізації бізнес-процесу доставки асортименту товарів підприємствами роздрібною торгівлі, який заснований на порівнянні темпу змінювання інтегрального ризику та темпу бізнес-циклу (довідка №1635/20 від 19.09.2023).

«Реалізація концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії» (науково-дослідна робота №722/20, договір від 08.10.2021 №533). запропоновано сутність дефініції поняття «холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії», визначено концептуальні підходи впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії (довідка №1637/20 від 19.09.2023).

Результати дисертаційного дослідження використовувалися при викладанні дисципліни «Торговельне підприємництво» для здобувачів освітнього рівня «бакалавр», розроблено програму та робочу програму дисципліни «Організація роздрібною торгівлі».

Мета та завдання дослідження є розроблення та обґрунтування концептуальних засад впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії в умовах невизначеності та удосконалення методичного інструментарію управління їх маркетинговою діяльністю.

Виходячи з поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності холістичного маркетингу та передумови його формування;
- обґрунтувати доцільність впровадження концепції холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії;
- визначити особливості реалізації складових холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії;

- проаналізувати ринок роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії в Україні;
- провести оцінку використання інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії;
- обґрунтувати дієвість складових холістичного маркетингу, що застосовують роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії;
- розробити стратегію впровадження холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії;
- удосконалити методичний інструментарій оцінювання інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії;
- запропонувати шляхи реалізації стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

Об’єктом дослідження є процес впровадження концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, а саме роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії.

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувалися загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання: *історичний* (для розкриття генезису впровадження концепції холістичного маркетингу на торговельних мережах), *гносеологічного аналізу* (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»), *індукції та дедукції* (для дослідження розвитку роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії), *порівняльного аналізу, анкетування* (для виявлення тенденцій розвитку роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії); *кореляційного аналізу* (для оцінювання результативності впровадження концепції холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії), *системний підхід* (для систематизації даних підприємств фешн-індустрії щодо впровадження стратегії холістичного маркетингу, системи

бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії), *моделювання* (для розробки моделей управління бізнес-процесами підприємств фешн-індустрії), *економіко-математичні та економіко-статистичні* (для оцінки динаміки, виявлення змін, деформацій, передумов для впровадження концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії); *графічні і матричні* (для наочного подання декомпозиції бізнес-процесів).

Наукова новизна полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та практичної бази впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, в умовах економічної нестабільності країни. Основними положеннями, розробленими автором особисто, що виносяться на захист, є такі:

удосконалено:

- підхід до розвитку концепції холістичного маркетингу, який ґрунтується на динамічній взаємодії традиційних компонентів холістичного маркетингу підприємств фешн-індустрії, а саме: внутрішньому, інтегрованому, маркетингу взаємодії, соціально-етичному маркетингу та новітньому компоненту складової інтегрованого маркетингу - цифровому, що сприяє підвищенню взаємодії із споживачами, зниженню витрат та покращенню аналітичних можливостей, підвищенню конкурентної позиції роздрібних торговельних мереж на ринку фешн-індустрії;

- авторський підхід до формування моделі комплексу маркетингу для підприємств фешн-індустрії, який крім традиційних 4P, запропоновано доповнити ще й 3P, а саме: People (персонал), Processes (процеси), Physical Evidence; визначено оновлену версію традиційного маркетингового комплексу 7C, а саме: Customer (споживач), Cost (вартість), Convenience (зручність), Communication (комунікація), Channel (канали), Collaboration (співробітництво), Competitors (конкуренти), запропоновано додати до моделі комплексу маркетингу 8E, що включає крім емоційної складової Ethics (етику маркетингу), Ethetics (естетику маркетингу), Emotions (емоції споживачів) та

Eternity (відданість), також Experience (досвід), Exchange (обмін), Everywhere (всюди) та Evangelism (благовістя), що робить акцент на створенні позитивного, привабливого та постійного досвіду споживачів у всіх каналів взаємодії; вперше, поряд із традиційною та розвиненою теорією комплексу маркетингу, запропоновано модель – Digital Marketing-Mix (цифровий маркетинг-мікс), яка є комбінацією стратегічних елементів, які підприємство фешн-індустрії використовує для просування своїх товарів та послуг у цифровому середовищі, оскільки фешн-індустрія значно залежить від візуалізації та споживчої участі, складається із 3D компонентів, таких як: Digital-envirement (цифрове середовище), Digital-інструменти (цифрові інструменти), Digital-безпека (цифрова безпека), що сприятиме формуванню та реалізації стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії;

– підхід до реалізації стратегії холістичного маркетингу, який базується на використанні RACE моделі (Reach – охоплення, Act – дія, Covert конверсія, Engage – залученість) у поєднанні із S.M.A.R.T технологією (Specific – конкретний, Measurable - вимірювальний, Achievable - досяжний, Relevant -релевантний, Time bound - обмежений у часі), що сприятиме вибору цільових сегментів та таргетингу для позиціонування фешн-бренду та інтеграції з традиційними каналами, а також плану персоналізації та мерчандайзингу як в онлайн так й в офлайн форматі;

– комплексний науково-методичний підхід, який включає систему показників-індикаторів оцінювання ефективності та результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу у розрізі його компонентів, що впроваджують міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії середнього та вище середнього цінового сегмента, що сприятиме визначенню еталонних показників-індикаторів для впровадження цієї стратегії національними торговельними мережами фешн-індустрії;

набули подальшого розвитку:

– визначення поняття «холістичний маркетинг в фешн-індустрії», яке,

на відміну від існуючих, передбачає систему принципів, методів, засобів та інструментів, спрямованих на збалансування бізнес-процесів підприємства з урахуванням інтересів суб'єктів ринку фешн-індустрії та суспільства, що дозволяє на відмінну від існуючих визначень сприятиме адаптивності прийняття рішень щодо управління маркетинговою діяльністю підприємств фешн-індустрії у взаємодії з різними стейкхолдерами;

- науковий підхід до інтеграції холістичного та цифрового маркетингу, який поєднує традиційні маркетингові методи, цифрові маркетингові інструменти та сприяє розробленню ефективної маркетингової стратегії підприємства фешн-індустрії через поєднання сильних сторін обох підходів;

- класифікаційну ознаку асортименту товарів фешн-індустрії, яка доповнена таким видом асортименту, як Net-a-Porter – віртуальний показ дизайнерських брендів, тобто представлення товарів у віртуальному середовищі (наприклад, віртуальні примірочні, віртуальний магазин).

Практичне значення наукових результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення доведені до рівня конкретних методик та рекомендацій щодо систематизації інструментів та методів холістичного маркетингу, що впроваджують роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії для підвищення ефективності їх діяльності, а саме:

Участь у виконанні науково-дослідної роботи №685/20 «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві фешн-індустрії» (термін виконання теми: 01.11.2019 р. – 31.11.2019 р.), договір №814 від 31.10.2019. Запропоновано методичку розрахунку показників ефективності (KPI) бізнес-процесів підприємства фешн-індустрії ТОВ «БНС ТРЕЙД» (довідка № 35 від 10.12.2019).

Були використані авторські пропозиції щодо оцінювання інтегрального показника, який враховує фактори невизначеності зовнішнього середовища та ризики, пов'язані з функціонуванням підприємства. Підприємством проаналізовано та визначено еталонні показники для впровадження стратегії холістичного маркетингу. В практичній діяльності ці пропозиції будуть

сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку фешн-індустрії. Пропозиція прийнята до впровадження у ТОВ «БНС ТРЕЙД» (довідка №5 від 10.02.2021 р.).

У діяльність підприємства впроваджено запропоновану автором RACE-модель, яка у комплексі із S.M.A.R.T технологією дозволяє підвищити результативність таргетингу при виборі цільових сегментів на ринку фешн-індустрії для позиціонування брендів, які є у портфелі підприємства. Це дозволить розробити план взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами у різних каналах. Пропозиція прийнята до впровадження у ТОВ «СК Фешн» (довідка №15 від 11.04.2022).

Узагальнення, пропозиції та рекомендації, сформульовані у дисертаційному дослідженні, доведені та впроваджені до рівня конкретних рекомендацій щодо необхідності проведення анкетування працівників компанії. Отримання «фідбеку» від кадрового складу SK Fashion s.r.o (Словацька Республіка) допоможе сформулювати основні підходи до впровадження концепції холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії в умовах невизначеності (довідка №14 від 5.12.2022).

Впроваджено наукові підходи до розробки стратегії холістичного маркетингу за результатами проведення PESTEL-аналізу, який дозволить оцінити фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства та приймати ефективні управлінські рішення. Автором визначено вірогідність настання окремих факторів PESTEL-аналізу на формування стратегії холістичного маркетингу підприємством та запропоновано можливі заходи їх прояву. Пропозиція прийнята до впровадження у ТОВ «Віта Фешн» (довідка № 23 від 2023 р.).

Положення дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету (Київського національного торговельно-економічного університету) при викладанні дисципліни «Організація роздрібної торгівлі» та «Торговельне підприємництво» (довідка №19/105 від 11.09.2023 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у виборі теми дисертаційної роботи, обґрунтуванні та формулюванні мети, об'єкту, методів досліджень, визначенні завдань наукового дослідження, проведенні теоретичного обґрунтування та експериментальних досліджень, обробці одержаних даних, апробації результатів досліджень, формулюванні висновків. У наукових роботах, опублікованих у співавторстві здобувачу належать формулювання основних ідей, організація та проведення досліджень, аналіз отриманих даних, формулювання висновків. Анкетування, що стало основою дослідження проводилось серед фахівців, які працюють у роздрібних торговельних мережах фешн-індустрії в Україні. У наукових роботах, опублікованих у співавторстві здобувачу належать формулювання основних ідей, організація та проведення досліджень, аналіз отриманих даних, формулювання висновків.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційної праці викладені у збірниках тез міжнародних та всеукраїнських конференцій і симпозіумів, а саме: доповідалися на III International Scientific and Practical Conference Osaka (Japan 27-29 November 2019), The 4th International scientific and practical conference «Dynamics of the development of world science» (December 18-20, 2019, Vancouver, Canada), International scientific and practical conference «Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and its context» (May , 15, 2020, Х'юстон, США), III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (КНТЕУ, Київ, 27 травня 2020 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології», (КНТЕУ, 11 червня 2020 р. м. Київ) III Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології», (КНТЕУ, 11 березня 2021 р. м. Київ), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології», (ДТЕУ, 9 березня 2023 р. м. Київ).

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опубліковано 12

наукових праць, у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях, з яких 1 стаття у наукометричній базі даних Scopus, 7 тез доповідей на Міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 113 списку використаних джерел та 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Холістичний маркетинг: основні положення та передумови розвитку

Глобалізація економіки сприяє прояву нових закономірностей у змінах бізнес-моделей підприємства та є об'єктивною тенденцією розвитку цивілізації. Завдяки глобалізаційним економічним процесам досягається зниження витрат виробництва, оптимізується розміщення ресурсів у світовому масштабі, розширюється асортимент та підвищується якість товарів на національних ринках, стають більш доступними досягнення науки, техніки та культури. Глобалізаційні процеси мають значний вплив на розвиток концепцій маркетингу та вимагає адаптації стратегій маркетингу підприємств до змін у світовому бізнес-середовищі. Глобалізація відкриває доступ до світових ринків і це означає, що підприємства можуть розширювати свій бізнес за межі національних кордонів, що потребує розробки міжнародних маркетингових стратегій та адаптації товарів до різних культур та ринків. Глобалізація також посилює доступ до засобів комунікації та інформації, що створює нові можливості для розвитку інструментів маркетингу, таких як цифрові платформи та соціальні мережі, які дозволяють підприємствам визначити потреби світової аудиторії. В умовах глобалізації споживачі дедалі більше переймаються питаннями стійкості та етики, тому підприємствам необхідно демонструвати соціальну відповідальність. Глобалізація вимагає від компаній адаптувати та розвивати свої концепції маркетингу, щоб ефективно працювати у світовій економіці. Розвиток теорії та практики маркетингу в умовах глобалізації економічних процесів вимагає перегляду традиційних поглядів на перспективні орієнтири концепцій маркетингу (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку концепцій маркетингу

Період становлення	Концепції маркетингу	Сутність	Мета	Результат
1860–1920 рр.	Виробничий маркетинг	Виробництво товарів, враховуючі власні можливості підприємства	Зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг). Розвиток виробничого сектора призвів до збільшення попиту на робочу силу, що вплинуло на зміну економічних умов та соціальний ландшафт.	Удосконалення виробництва. Виробничий маркетинг сприяв розвитку промисловості та зростанню економіки в цей період. Розвиток виробничого сектора призвів до збільшення попиту на робочу силу, що вплинуло на зміну економічних умов і соціальний ландшафт.
1920–1930 рр.	Товарний маркетинг	Орієнтація виробництва на якість товарів, що виготовляються	Удосконалення споживчих властивостей товару	Підвищення уваги до визначення ціннісної характеристики товару. Завдяки акценту на масовому виробництві та продажу досягається збільшення обсягів виробництва та обігу товарів.
1930–1950 рр.	Збутовий маркетинг	Підвищення пропозиції над попитом, пошук ринків збуту товарів	Інтенсифікація комерційних зусиль, спрямованих на збут товарів	Формування ринку споживачів та оптимізація каналів збуту
1950–1980 рр.	Інтегрований маркетинг	Дослідження ринку, потреби поведінки споживачів	Задоволення потреб ринку	Орієнтація на змінення в структурі споживчих переваг та завчасної адаптації товару до індивідуальних потреб різних груп споживачів (сегментів ринку) в різних регіонах

1980–1995 рр.	Соціально-етичний маркетинг	Перенесення акценту з самого товару та його виробництва на Задоволення потреб споживача, етичність та соціальну користь	Задоволення потреб цільового ринку при умові збереження людських, матеріальних, енергетичних ресурсів, збереження навколишнього середовища	Збалансування прибутку підприємства, потреб споживачів та інтересів суспільства
1983 по т.ч.	Глобальний маркетинг	Весь світ сприймається як єдиний ринок, при цьому враховуються та нівелюються культурні та інші національні особливості різних країн	Глобальна інтеграція операцій та процесів компанії, можливість обміну ресурсами на різних ринках для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Стандартизація комплексу маркетингу, спрощення реалізації маркетингових завдань і значне скорочення витрат на основі подібності маркетингових параметрів різних ринків
1995 по т.ч.	Маркетинг партнерських взаємовідносин	Становлення концепції відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів	Створення постійних зв'язків із партнерами та споживачами	Розвиток конс'юмеризму та зеленого маркетингу, а також довготривалих зв'язків із партнерами
2006 по т.ч.	Холістичний маркетинг	Заснована на плануванні, розробці та впровадженні маркетингових програм, процесів та заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності, базується на інтегрованому підході	Зосередження уваги саме на елементах інтегрованих бізнес-взаємодій із клієнтами, постачальниками та посередниками, тобто підхід до клієнта як до цінного учасника системи маркетингу	Концепція холістичного маркетингу на підприємстві передбачає збільшення обсягів виробництва та залучення покупців і партнерів за рахунок цілісних маркетингових програм та максимального врахування інтересів споживачів, партнерів, суспільства і співробітників компанії

Джерело: складено автором на основі [1-6]

Згідно із наведеною інформацією у табл. 1.1 однією з передових є концепція холістичного маркетингу (з англ. holistic marketing – цілісний маркетинг). Ф. Котлер зазначив, що «Концепція цілісного маркетингу базується на розробці, проєктуванні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів, які визнають їх широту та взаємозалежність». У розумінні Ф. Котлера та К.Л. Келлера концепція холістичного маркетингу є підходом до маркетингового управління, який складається з чотирьох інших маркетингових концепцій, а саме: [2, с. 43]

– інтегрованого маркетингу – розроблення маркетингових заходів спрямованих на створення цінності для споживачів, розподіл, просування товарів (масовий маркетинг, персональний маркетинг та директ-маркетинг). Задоволення потреб споживачів, враховуючі комплекс маркетингу (4P);

– маркетингу взаємовідносин – концепція, що спрямована на розвиток довірчих довгострокових взаємовідносин із споживачами. Управління відбувається на основі формування бази даних із профілями покупців, їхніми споживчими перевагами та історією контактів із підприємством, поділу покупців на групи за певними ключовими ознаками для більш повного задоволення їхніх потреб. Маркетинг взаємовідносин науковці у своїх дослідженнях трактують як: управлінням взаємовідносинами з клієнтами, маркетингом взаємовідносин з покупцями, маркетингом партнерських відносин, маркетингом відносин.

– соціально-відповідального (соціально-етичного маркетингу) маркетингу – концепція, яка ґрунтується на положенні, що діяльність підприємства повинна супроводжуватися одночасним збереженням і зміцненням добробуту споживача й суспільства в цілому. Соціально-етичний маркетинг базується на новій філософії підприємництва, орієнтованої на забезпечення теперішніх і майбутніх здорових потреб цілого суспільства та його гідного життя за рахунок підтримання і покращення стану навколишнього середовища.

- внутрішнього маркетингу – концепція управління, спрямована на

різні цільові групи працівників для виявлення їхніх потреб, запитів та ступеня задоволеності умовами праці та подальшого кар'єрного зростання, що забезпечує прийняття всіма працівниками підприємства відповідних принципів маркетингу на основі формулювання положень, які дозволяють співробітникам засвоїти основні цінності підприємства, покращуючи взаємовідносини всередині колективу. Внутрішній маркетинг також спрямований на підтримку гармонії та координації між різними маркетинговими функціями та видами діяльності підприємства.

Проведене дослідження наукових підходів вітчизняних та зарубіжних науковців, а також практиків до визначення сутності поняття «холістичний маркетинг» (дод. А) дозволяє визначити, що між авторами існують протиріччя щодо складових концепції холістичного маркетингу. Так, науковці Поп Н. та Владой А. (2012) довели, що існують чотири основні виміри цілісного маркетингу; соціально відповідальний маркетинг, інтегрований маркетинг, внутрішній цілісний маркетинг та маркетинг відносин [7].

У своєму дослідженні Грундей Дайнора (2010) погодилась з попередніми дослідженням науковців та зазначив, що цілісними маркетинговими складовими є: соціально-орієнтований маркетинг, інтеграційно-орієнтований маркетинг, внутрішньо-орієнтований маркетинг та маркетинг, орієнтований на взаємовідносини [8]. Інші автори стверджують (Cristina P., Pop N., 2009), що існує цілих п'ять складових цілісного маркетингу, а саме: соціально- відповідальний маркетинг, інтегрований цілісний маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та міжнародний маркетинг [9].

Українські науковці також проводять дослідження щодо впровадження концепції холістичного маркетингу. Так, Криковцев О.О. [10, с. 87] стверджує, що основними елементами холістичного маркетингу є зовнішнє партнерство постачальників, умовне партнерство, зовнішнє партнерство споживачів та внутрішнє партнерство всіх рівнів управління підприємства.

Українська дослідниця Загорна Т.О. [11, с. 37] пропонує структуру холістичного маркетингу розглядати, враховуючи два підходи: з одного боку, це – базові концепції холістичного маркетингу (соціально-відповідальний маркетинг, державний маркетинг, територіальний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегрований та внутрішній маркетинг), а з іншого – детермінуючі методологічні моделі (модель комплексу маркетингу «4Р», модель прийняття рішення про купівлю, модель сегментування покупців за ступенем залучення, модель детермінант, модель критичних контактів, модель формальних та неформальних каналів зв'язку).

О.І. Лабурцева вважає, що «концепція холістичного маркетингу має один суттєвий недолік: важко знайти місце стратегічним аспектам маркетингової діяльності, зокрема аналізу конкурентного середовища з метою виявлення рушійних сил розвитку галузі, ключових факторів успіху та розробки стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг. Тому, складові «маркетинг взаємовідносин» доцільно розширити до «маркетингу ринкової орієнтації», включивши до неї, за пропозицією Ж.-Ж. Ламбена, орієнтацію організації на п'ять провідних груп суб'єктів ринку: споживачі; ділові партнери (постачальники, дистриб'ютори, акціонери, інвестори тощо); впливові особи; конкуренти; макромаркетингове середовище, що дозволить мінімізувати проблему інформаційної асиметрії на ринку». Ми цілком підтримуємо позицію науковця Лабурцевої О.І. [12]

Крім того, ряд науковців, зокрема Абрамович О.К. [13], Семеняк І.В., Євтушенко В.А. [14], Герасим'як Н.В. [15] та ін., залишають поза увагою дослідження складових холістичного маркетингу, акцентуючи увагу на інших аспектах цієї концепції. Проте це заважає цілісному баченню концепції холістичного маркетингу і, як наслідок, створює проблеми у її практичній реалізації торговельними підприємствами.

Надто загальним та без чітких меж є трактування сутності холістичного маркетингу Р. Уфімцева, який зазначає, що холістичне управління є особливим способом мислення, що відноситься до діяльності на ринку.

Загальний підхід до трактування цього поняття у наукових працях Н.О. Чучко зазначає, що холістичне управління поєднує найкращі тенденції традиційного маркетингу з інноваційними цифровими можливостями. Ми частково підтримуємо позицію науковця, але позиція є загальною та не визначає специфіку впровадження холістичного маркетингу вітчизняними підприємствами.

Таким чином, на нашу думку, більш повно сутність холістичного управління розкривають І.В. Семеняк та В.А. Євтушенко, які у своїх працях зазначають, що усі компоненти процесу управління слід розглядати як єдине ціле, а також оцінювати вплив цих процесів на споживачів, дистриб'юторів, дилерів, постачальників, співробітників, стейкхолдерів тощо. Тому, холістичне управління включає теоретико-методологічні погляди на виизначення сутності, завдань, підходів, методів, принципів управління підприємством та організаційно-практичні підходи щодо його реалізації на підприємстві в умовах сьогодення.

Для кращого розуміння сутності холістичного управління доцільно виокремити ключові його відмінності від традиційної концепції управління. Перш за все, холістичне управління спрямоване на залучення до ухвалення рішень усіх учасників процесу. Проте традиційне управління характеризується більш жорсткою ієрархією та підпорядкуванням форм управління.

По-друге, у холістичному управлінні важливе місце посідає зворотній зв'язок та акцентування уваги на кожному елементі.

По-третє, якщо традиційне управління спрямоване більш на маніпуляцію суб'єктів управління, то холістичне передбачає повне взаєморозуміння між всіма учасниками, які є єдиним цілим та злагоджено працюють задля досягнення спільної мети.

По-четверте, холістичне управління є більш прогресивною формою управління, оскільки цілісніше вивчає соціальний простір, що включає в себе споживачів, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників тощо. На наш погляд, холістичне управління порівняно із традиційним є більш

повним, збалансованим та послідовним, оскільки при такому управлінні не існує неважливих аспектів, навіть якщо вони й видаються незначними. При цьому, О.М. Олефіренко та Ю.О. Олефіренко у своїх наукових працях зазначають, що необхідно [16]: розробляти заходи, спрямовані на одночасне задоволення потреб, а також збереження та зміцнення добробуту споживачів, виробників та суспільства в цілому; впроваджувати рішення, спрямовані на задоволення потреб, а також узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Структурні зміни на вже існуючих та нових ринках стимулюють появу нових бізнес-моделей та змінюють бізнес-середовище, у тому числі середовище підприємств фешн-індустрії. Бізнес-середовище – це маркетинговий термін, який спирається на оцінюванні факторів та сил, що впливають на здатність підприємства будувати та підтримувати успішні відносини з поточними та майбутніми клієнтами. Ділове середовище також відоме як маркетингове середовище [17]. Фактори маркетингового середовища можуть бути внутрішніми (в межах організації) або зовнішні (поза організацією). Зовнішні фактори можна далі поділити на мікро- та макросередовище фактори. Активно розвивається і роздрібна торгівля фешн-індустрії. Трансформацію маркетингових функцій у роздрібній торгівлі можна простежити із застосуванням бізнес-моделі, яку розробив О. Остервальдер. У своїй праці [18] він виділяє такі дев'ять елементів бізнес-моделі: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини із споживачами, потоки надходження доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Враховуючи вплив інноваційної економіки, а також теорії інституційних змін роздрібної торгівлі, на наш погляд, цю бізнес-модель необхідно доповнити такими елементами: інтенсивність капіталовкладень та система розробки нових товарів та послуг (формування асортиментної політики, портфелю товарів).

Мода – це складне соціальне явище, що включає часом суперечливі мотиви, такі як створення індивідуальної ідентичності, прагнення до

відповідності модним лідерам. Модна індустрія процвітає завдяки своїй різноманітності та достатній гнучкості, щоб задовольнити потреби будь-якого споживача. Хоча роздрібний продаж часто сприймається як орієнтований на споживач, проте роздрібна торгівля в індустрії моди все більше покладається на технології інноваційних процесів, а також оптимізацію бізнес-процесів. Технологічні зміни сьогодні кардинально змінюють бізнес-моделі та способи ведення бізнесу, які дозволяють оперативно реагувати на постійні та часом непередбачувані зміни бізнес-середовища, значно скорочуючи операційні витрати, сприяють підвищенню ефективності та якості обслуговування споживачів. В індустрії моди існує взаємозв'язок проектування, розроблення, розповсюдження, маркетинг та логістику, а також цифровізацію. Бізнес-процеси підприємств фешн-індустрії та побудова взаємовигідних відносин з клієнтами, з використанням окремих цифрових інструментів, полегшують комунікативну складову їх взаємодії.

Covid-19 вплинув на рівень життя мільйонів людей, порушивши міжнародну торгівлю, економіку та поведінку споживачів. Щоб впоратися з невизначеністю в майбутньому, підприємствам необхідно перебудувати свої бізнес-моделі та стати більш гнучкими і швидкими у прийнятті своїх рішень.

Вимоги, що висуваються до господарської діяльності, умови нестабільності навколишнього середовища, підвищення ролі значущості покупця в процесі ринкових бізнес-комунікацій підвищують роль маркетингу та його провідної концепції – холістичний маркетинг. Взаємодія суб'єктів маркетингової системи, в рамках якої здійснюється формування довгострокових відносин, обмін ресурсами та інформацією розглядається як певна послідовність дій цього процесу. Ефективність процесу взаємодії залежить від спільної мети поведінки кожного з суб'єктів маркетингової системи на ринку фешн-індустрії, ситуації або стану системи, ресурсозабезпеченості та рівня готовності до спільних дій суб'єктів системи.

Мода остаточно перетворилася в соціально-економічне явище, що не тільки відображає зміни, що відбуваються в суспільстві, але часто їх ініціює.

Фешн-маркетинг допомагає забезпечити взаємодію та контакти з покупцем, звернути його увагу на бренди та торговельні марки одягу, взуття, аксесуарів. Маркетинг сприяє цілісному сприйняттю покупцем запропонованих йому предметів моди, доповнюючи візуальний контакт сильними емоційними, а часто і раціональними аргументами. Мода являє собою складне, багатогранне явище, тому багато вчених розглядають моду через призму соціокультурних, мистецтвознавчих та інших факторів. Основним проявом соціального маркетингу є те, що маркетинг чітко будується на сприйнятті споживачем соціальної значущості свого одягу в певному контексті.

Фешн-індустрія являє собою величезний, глобальний бізнес, досить диверсифікований та швидкозмінний, у якому тісно переплетені сучасні технології, естетика та функціональність. Успішність функціонування бізнесу фешн-індустрії неможлива без дизайнерів, матеріалознавців, експертів в області побудови ланцюгів постачання, фахівців із розроблення стратегій виробництва, маркетингу та дистрибуції, починаючи з створення концепції майбутнього виробу і закінчуючи випуском кінцевого товару, розробленням бренду та його просуванням.

Це свідчить про те, що фешн-індустрія не може сьогодні функціонувати без дієвої системи холистичного маркетингу. Це підтверджується і етапами її розвитку. У період з 1890-х до 1960-х виробництво модного одягу та аксесуарів поступово перетворюється з дрібного бізнесу в масове індустріальне виробництво. Ще в середині XIX ст. з'явилися спеціальні журнали мод, які рекламували, пропагували тенденції поточного сезону, асортимент (про те, що носять в Парижі), мережі модних магазинів [19].

У період з 1950 до 1960-х рр. відбувалося формування в розвинених країнах суспільства масового споживання, розвивається система прогнозування тенденцій моди [20]. На ринку з'являються підприємства, які починають приділяти увагу дослідженню тенденцій розвитку індустрії моди, оскільки масове виробництво готового одягу орієнтувалося на масштабні та довгострокові рішення у виробництві та закупівлі. Тому виробник масового

готового одягу почав залежати не тільки від дизайнерів одягу, але від того, які тканини пропонує їх виробник. Виробник міг запропонувати тільки ту сировину, а саме тканини, нитки та фурнітуру, які були в наявності на той момент.

Починаючи з цього періоду, економіка індустрії моди розділилася на два рівня – товари «від кутюр» (індивідуальні замовлення для еліти) та «прет-а-порте» (масове виробництво для середнього класу). Саме з 1960 років по 1980 роки народилася епоха знаменитих паризьких кутюр'є (Коко Шанель, Крістіана Діора, Ів Сен Лорана, Юбера Живанши та ін.) [21].

З 1990-х років в індустрії модного одягу панує «плюралізм», при якому важко говорити про будь-який єдиний домінуючий стиль, тенденції, що склалися раніше, дробляться на безліч трендів. Паралельно з цим з'являється інформація про нові стилі та моментально поширюється завдяки новим засобам масової комунікації. Якщо раніше індустрія моди орієнтувалася на дорослих та заможних покупців, то до кінця ХХ століття мода помітно «омолодилася». Нарешті, відбулося зниження ролі талановитих стилістів – тепер моду задають не тільки талановиті дизайнери та столиці мод (Париж, Лондон, Нью-Йорк), а й підприємства-виробники, які пропагують бренди. Фешн-індустрія формувалася як феномен західноєвропейської цивілізації до кінця ХХ ст.

Глобалізація ХХ ст. призвела не тільки до трансляції європейської моди по всьому світу, але й до проникнення в цю індустрію впливів країн Сходу[22]. Таким чином, вивчення та опрацювання літературних джерел щодо теоретичних підходів до трактування сутності холістичного управління та холістичного маркетингу дало змогу зробити висновок, що ефективне функціонування підприємств фешн-індустрії не можливо без дослідження концепції холістичного маркетингу, оскільки забезпечує узгодження інтересів та задоволення потреб усіх суб'єктів холістичного управління, а саме: споживачів, суспільства в цілому, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників, партнерів, стейкхолдерів.

1.2. Холістичний маркетинг в системі бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії

Функціонування підприємств фешн-індустрії в сучасному маркетинговому середовищі характеризується високим рівнем бізнес-взаємодії. Процес взаємодії на ринку фешн-індустрії розглядається як сукупність видів діяльності функціонування маркетингової системи, що характеризує ступінь, способи та форми взаємодії суб'єктів (партнерів) у процесі досягнення поставлених цілей бізнесу (рис. 1.3).

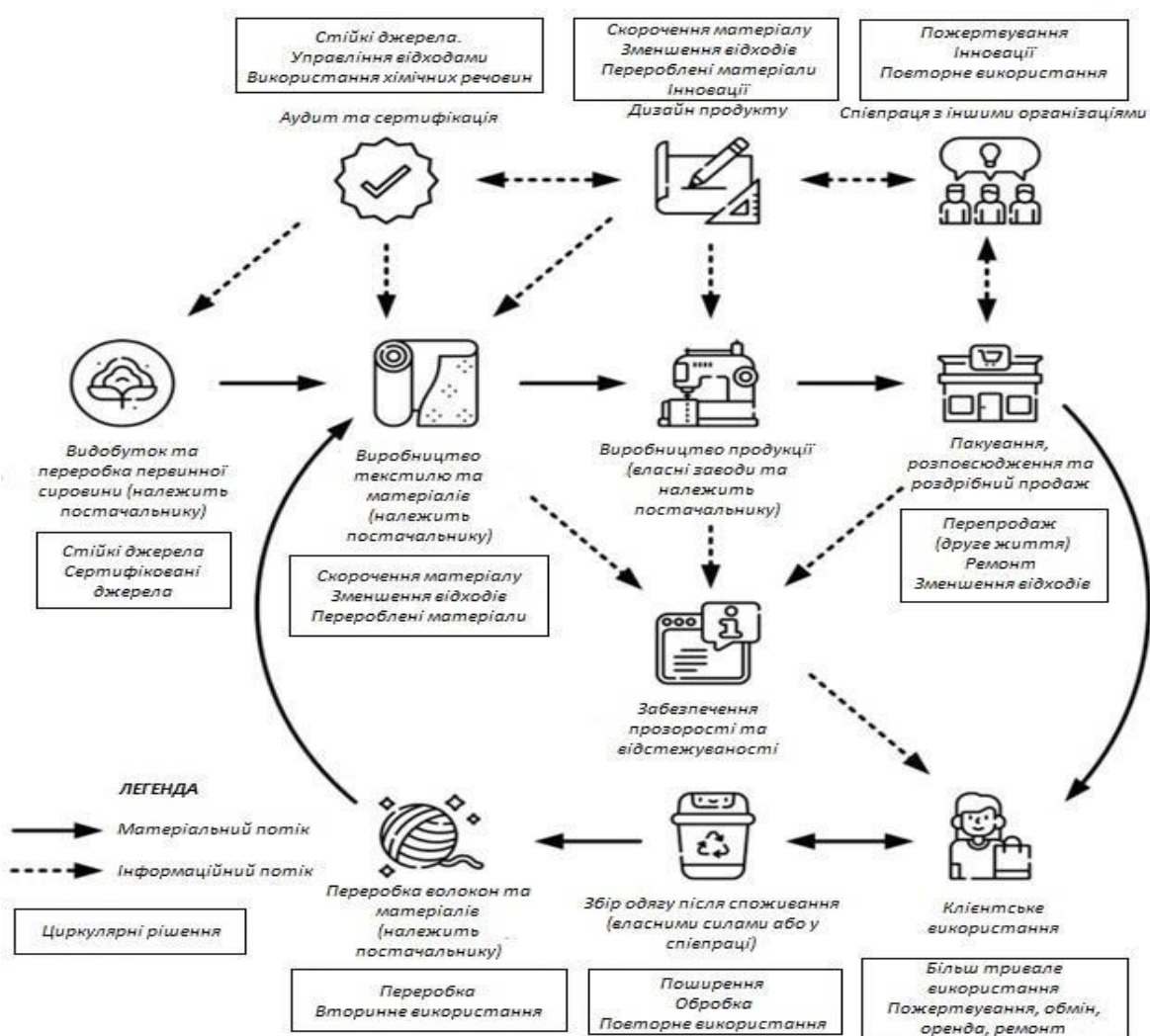


Рис. 1.3. Бізнес-взаємодія підприємств фешн-індустрії

Джерело: складено автором

Важливо постійно пропонувати покупцям модну продукцію і

скорочувати ризики старіння товарів (виходу їх з моди). Для цього скорочується час виробництва і процесів логістики, вдосконалюється ланцюг постачання. Також слід усунути будь-які негативні асоціації та стереотипи, так чи інакше пов'язані у споживачів з конкретним брендом. Проблема довіри до бренду встала перед підприємствами з усією гостротою. Виробники модних товарів повинні змиритися з тим, що споживач очікує повної прозорості по всьому ланцюгу створення цінності. Як вже зазначалось раніше, ключову роль у розвитку фешн-індустрії та збереження позицій на ринку є застосування цифрових технологій маркетингу та логістики. Тобто підвищується роль електронної торгівлі, що впливає на підвищення продажу модних товарів.

Маркетингова система бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії представлена на рис. 1.4.

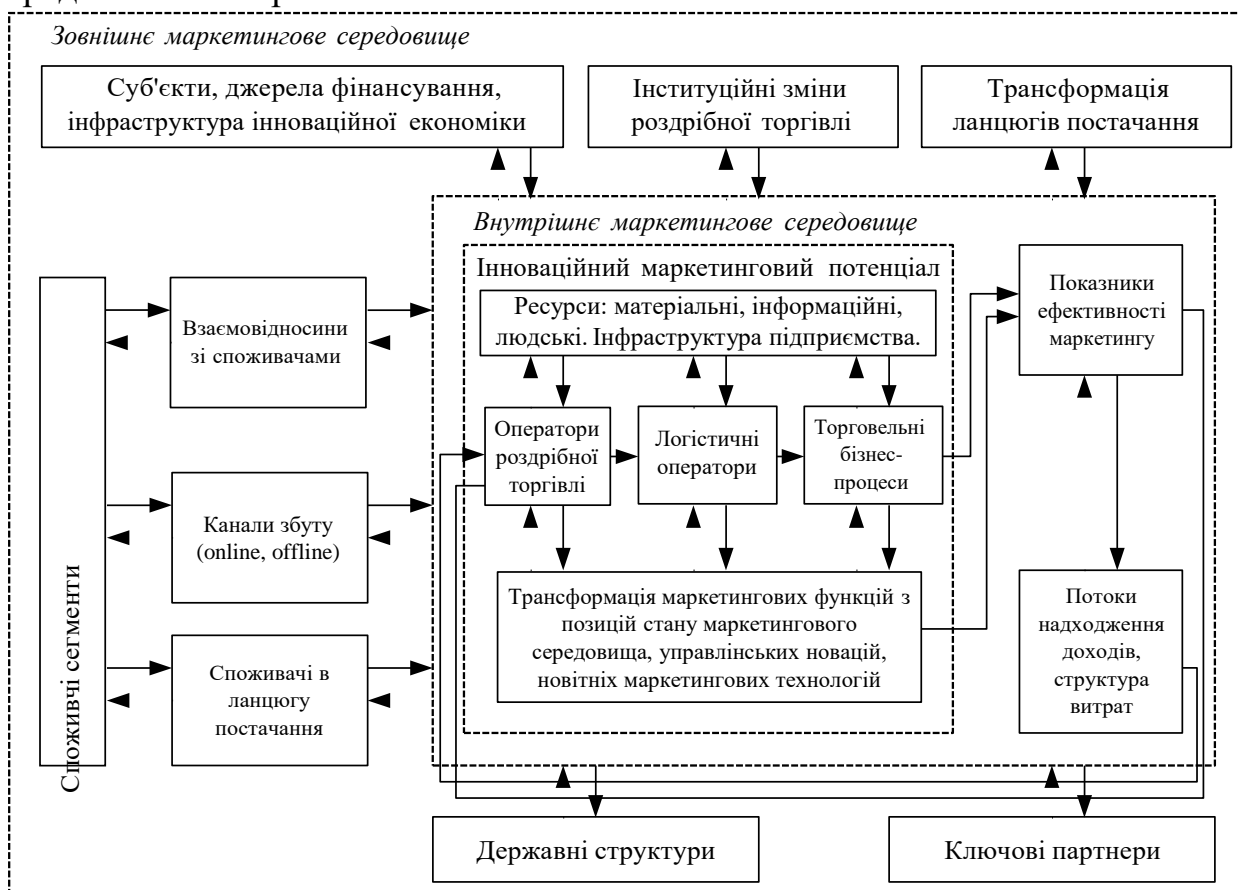


Рис. 1.4. Маркетингова система бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії

Джерело: розроблено автором

У процесі дослідження значущості складових елементів холістичного маркетингу фешн-індустрії, слід виокремити специфіку функціонування суб'єктів фешн-індустрії, навести їх класифікацію. Така класифікація системоутворюючих складових компонентів індустрії моди, коли модний продукт виступає у вигляді модного одягу, очевидно, має структуру, що складається з таких елементів [23]:

- Суб'єктами можуть бути:

Дизайнери моди, які створюють нові моделі, колекції та дизайнні одягу.

Модельєри, які виготовляють моделі відповідно із розробленим дизайном, створюють візуальні концепції та лекальні зразки.

Виробники одягу: компанії або фабрики, які виготовляють одяг у великих кількостях.

Роздрібні торговельні мережі: магазини, онлайн-магазини та бутики, які продають модний одяг споживачам.

Підприємства оптової торгівлі, дистриб'ютори, які мають складські приміщення.

Маркетингові агентства: вони рекламують та популяризують модні бренди та їх продукцію.

Модельні агентства: обирають і управляють кар'єрою моделей.

Споживачі: люди, які купують та використовують модний одяг.

- Об'єктами можуть бути:

Модний одяг та аксесуари: це продукція, яку створюють та продають у сфері моди.

Модні бренди: компанії, які створюють та продають модний одяг та аксесуари під своїм брендом.

Тенденції та стиль: поняття та елементи, які визначають, які модні речі та стилі популярні в певний час.

Модельні образи: конкретні стилі або вбрання, які використовуються на подіумах або у фотосесіях.

Модні події: якісь події, такі як тижні моди, покази мод, ярмарки одягу тощо, де відбувається презентація моди та брендів.

У фешн-індустрії суб'єкти та об'єкти взаємодіють між собою, щоб створити, виробити, рекламувати та реалізувати модні товари та послуги.

Підприємства в галузі фешн-індустрії можна класифікувати за такими ознаками (табл. 1.2). Існує ще й класифікація одягу та взуття за стилем (дод. Б).

Побудова довготривалих відносин із стейкхолдерами вимагає зміни форм маркетингових комунікацій та застосування підприємствами фешн-індустрії інтегрованих маркетингових комунікацій. Саме тому холістичний маркетинг в системі бізнес-взаємодії підприємств фешн-індустрії сприяє створенню синергетичних ефектів при досягненні стратегічних орієнтирів кожної складової маркетинг-міксу.

Тому, створення позитивних умов для поживлення ринку фешн-індустрії обумовлює застосування концепції холістичного маркетингу, що дозволить: запропонувати інноваційний прикладний інструментарій маркетингу; спрямувати наукові дослідження та прикладні рекомендації у площину сервісної орієнтації маркетингової діяльності підприємств цієї галузі; забезпечити застосування інтегрованого підходу у вирішенні маркетингових завдань; забезпечити впровадження новітніх інструментів просування асортименту товарів; забезпечити ухвалення відповідних управлінських підходів, ключових цінностей усіма співробітниками підприємства; орієнтуватись на пошук потреб цільових ринків та задоволення їх потреб ефективнішими, порівняно з конкурентами, способами; встановлювати довірчі взаємовідносини із широким колом споживачів та партнерів, використовуючи інструменти цифрового маркетингу.

Таким чином, *холістичний маркетинг в фешн-індустрії* – це система принципів, методів, засобів та інструментів, спрямованих на збалансування бізнес-процесів підприємства з урахуванням інтересів суб'єктів ринку фешн-індустрії та суспільства.

Класифікаційні ознаки підприємств фешн-індустрії

Класифікаційні ознаки	Сутність
За видом діяльності:	<p><i>Дизайнерські бренди:</i> Створюють унікальні моделі та колекції, які часто мають високу цінність і визнання в суспільстві.</p> <p><i>Роздрібні торговельні мережі</i> Магазины, які спеціалізуються на продажі модного одягу, взуття, аксесуарів та інших товарів. Роздрібні торговельні мережі можуть бути національними, міжнародними та локальними.</p> <p><i>Інтернет магазини та цифрові платформи:</i> Інтернет-магазини та цифрові платформи є важливими елементами сучасного електронного бізнесу і мають свою власну сутність та призначення.</p> <p><i>Інтернет-магазини</i> це онлайн-платформи, призначені для продажу товарів або послуг через Інтернет. Їх головна мета - забезпечити зручний спосіб для покупців здійснювати покупки та для підприємств продавати свої товари або послуги через Інтернет. Інтернет-магазини надають можливість клієнтам переглядати асортимент товарів, додавати їх у кошик, здійснювати оплату та вирішувати питання доставки. Також вони можуть включати різні інструменти для просування товарів, відгуків клієнтів та багато іншого.</p> <p><i>Цифрові платформи</i> - це більш широке поняття, яке охоплює будь-яку онлайн-систему або інфраструктуру, яка дозволяє різним групам користувачів взаємодіяти, обмінюватися інформацією, послугами або товарами. Вони можуть бути спрямовані не лише на продаж товарів, але й на надання різних послуг або створення спільнот. Цифрові платформи можуть мати різні функції, включаючи соціальні мережі, онлайн-ринки, платформи для обміну інформацією, послуг або ресурсами, майданчики для спільної роботи, освітні платформи і багато інших. Вони сприяють зручності взаємодії між користувачами, а також створюють екосистеми для розвитку бізнесу та спільнот. Основна відмінність полягає в тому, що інтернет-магазини спеціалізуються на продажу товарів і послуг, тоді як цифрові платформи</p>

	<p>можуть включати в себе різні типи взаємодії та послуг, які не обов'язково пов'язані з продажем. Також, цифрові платформи можуть бути спрямовані на створення спільноти або обмін інформацією, а не обов'язково на прибуток від продажу</p> <p><i>Каскет (casekit - комбінація вибраного):</i> формат магазину, розташований автономно, що поєднує в собі модний продукт декількох дизайнерських брендів. Його основною відмінною особливістю від монобрендових фірмових магазинів є те, що в ньому реалізується модний одяг класів pret-a-porte та bridge (всіх підкласів цієї категорії). Природно, такий діапазон модного продукту припускає значно ширший асортимент і доступні ціни в порівнянні з монобрендовими фірмовими магазинами (бутиками). З іншого боку, дизайнерський інтер'єр і висока культура обслуговування клієнтів вигідно відрізняють торгові точки цього формату від мультибрендової категорії торгової мережі.</p> <p><i>Оптові постачальники (дистриб'ютори):</i> Постачальники, які продають продукцію великим партіями іншим роздрібним магазинам.</p>
За спеціалізацією:	<p>Одяг: Виробництво та продаж різних типів одягу - від повсякденного до вечірнього.</p> <p>Взуття: Виробництво взуття різних стилів і призначень.</p> <p>Акcesуари: Виробництво різноманітних акcesуарів, таких як сумки, головні убори, рукавички тощо.</p>
За ціновою категорією:	<p><i>Люксові бренди:</i> Висока цінова категорія, елітні товари, часто пов'язані з розкішшю та престижем.</p> <p><i>Преміум-бренди:</i> Вища цінова категорія, відомі бренди з якісною продукцією.</p> <p><i>Середні бренди (middle та middle up):</i> Середня цінова категорія та вище середньої, доступні для більш широкої аудиторії.</p> <p><i>Масові бренди:</i> Низька цінова категорія, виробництво масового ринку</p>
За цільовою аудиторією:	<p>Спеціалізація на жіночому одязі та акcesуарах.</p> <p>Спеціалізація на чоловічому одязі та акcesуарах.</p> <p>Виробництво одягу та акcesуарів для дітей.</p>

За етичними принципами:	<p>Споживча мода: Орієнтована на швидкий оборот модних трендів та великі обсяги виробництва.</p> <p>Еко-мода: Виробництво з урахуванням екологічних принципів та сталого розвитку.</p> <p>Етична мода: Зосереджена на соціальних та етичних аспектах виробництва, включаючи справедливу оплату праці та умови праці працівників.</p>
-------------------------	--

Джерело: складено автором.

Такий підхід дозволяє виокремити такі визначальні риси холістичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії:

1. Включає сформовану систему відповідних принципів. Основними принципами холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії мають бути:

- *Системності*. Принцип системності у холістичному маркетингу відображає підхід продажу товарів як до складної системи, де всі елементи та процеси взаємопов'язані та впливають один на одного. Основна ідея полягає в тому, що для досягнення успіху в маркетингу слід розглядати не окремі компоненти, а всю систему в цілому. Застосовуючи принцип системності у холістичному маркетингу, компанії можуть забезпечити більшу координацію та узгодженість у своїй маркетинговій стратегії, що сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та досягненню більшого успіху на ринку.

- *Стратегічної орієнтованості*. Принцип стратегічної спрямованості є важливою складовою холістичного маркетингу у фешн-індустрії. Він передбачає ретельне планування та аналіз для досягнення довгострокового успіху бренду або компанії в цій галузі. Загалом, принцип стратегічної спрямованості в холістичному маркетингу фешн-індустрії спрямований на забезпечення сталого розвитку бренду та досягнення конкурентної переваги в цій конкурентній галузі.

- *Адаптивності*. Принцип адаптивності в холістичному маркетингу фешн-індустрії відіграє важливу роль у забезпеченні успішності брендів і компаній в цій галузі. Фешн-індустрія завжди була динамічною, і в останні роки ця динаміка ще більше зросла через вплив соціальних мереж, швидкість змін у модних трендах і зростання екологічної свідомості споживачів. Успіх впровадження концепції холістичного маркетингу в фешн-індустрії вимагає постійного моніторингу та готовності до змін. Адаптивність та реагування на зміни допомагають брендам залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби своїх споживачів.

- *Оптимізації*. Принцип оптимізації полягає в пошуку найкращих

рішень або прагненні досягти оптимальних результатів.

- *Синергії*. Принцип синергії означає, що сукупний ефект системи може бути більшим, ніж сума ефектів її окремих компонентів. Цей принцип передбачає, що взаємодія між елементами системи може призвести до покращення її продуктивності чи результатів.

- *Принцип збалансованості*. Важливо враховувати баланс між різними аспектами системи чи різними цілями. Це може включати баланс між ефективністю та стійкістю, вартістю та якістю, або іншими.

- *Принцип відкритості*. Відкритість системи означає, що вона здатна взаємодіяти з навколишнім середовищем та адаптуватися до змін у ній. Цей принцип важливий для забезпечення стійкості та виживання системи в умовах, що змінюються.

- *Принцип інноваційності*. Цей принцип передбачає активну практику впровадження нововведень та змін для досягнення покращень та підвищення ефективності, можуть бути спрямовані на вирішення конкретних проблем або вдосконалення існуючих процесів.

Ці принципи можуть бути комбіновані та адаптовані в залежності від конкретної задачі або сфери застосування.

2. *Використовує відповідні методи*, що забезпечує системний підхід до аналізу, планування та управління маркетинговими стратегіями та тактиками в даній галузі, враховує безліч факторів, що впливають на успіх бренду та продукції у світі моди. Методи холістичного маркетингу у фешн-індустрії потребують постійного аналізу, адаптації та інтеграції нових знань для досягнення успіху у цій конкурентній галузі. Існують такі методи:

- Аналітичні – це засоби та прийоми, які використовуються для аналізу даних, інформації або проблем з метою отримання висновків, розуміння явища або прийняття рішень., моделювання,

- Експертної оцінки: метод оцінки або оцінювання чого-небудь за допомогою кваліфікованих експертів або спеціалістів у відповідній галузі.

- Моделювання – це процес створення спрощених абстракцій

реальних систем або процесів для вивчення їх властивостей, передбачення результатів та вирішення практичних завдань. Моделювання допомагає зрозуміти складні явища, експериментувати без реальних об'єктів та використовувати отримані дані для прийняття рішень.

– Соціологічні опитування: використовується для збору даних через опитування великої кількості людей з метою вивчення їхніх думок, думок та поглядів на певну тему або питання.

– Експеримент: дослідник встановлює контрольовані умови для вивчення впливу певних факторів на процес або явище, що досліджується.

– Кейс-стаді - вивчення конкретних випадків або ситуацій для розуміння того, як вони функціонують або як можна покращити їхню ефективність.

– Розрахунково-аналітичний метод передбачає використання математичних розрахунків і аналітики для отримання результатів.

– Метод аналогії (еталонний) – це метод порівняння або використання еталонності для різних об'єктів, ситуаціями або явищами для отримання нового розуміння або розв'язання проблеми.

3. *Передбачає застосування дієвих засобів.* Холістичний маркетинг у фешн-індустрії передбачає інтеграцію різноманітних засобів для створення цілісного та неперервного враження про бренд у споживачів. Це загальні стратегії та підходи, які визначають загальний напрямок маркетингової діяльності. Засоби холістичного маркетингу включають в себе розробку маркетингової стратегії, визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду на ринку та інші стратегічні аспекти. Вони зазвичай визначаються на вищому рівні управління компанією та визначають загальний план дій усфері маркетингу.

4. Інструментами холістичного маркетингу фешн-індустрії є:

– *Брендинг:* Створення унікального бренду з характерним логотипом, слоганом та стилем. Розробка брендової ідентичності, включаючи палітру кольорів і типографіку. Формування унікальної брендової історії та

цінностей.

– *Соціальні медіа*: Активна присутність у соціальних мережах для взаємодії з аудиторією. Створення контенту, який відображає стиль та естетику бренду. Використання інструментів аналітики для моніторингу та аналізу реакції аудиторії.

– *E-commerce*: Розробка зручного та привабливого інтернет-магазину. Застосування технологій штучного інтелекту для рекомендацій та персоналізації продуктів. Організація онлайн-продажів з урахуванням мобільної адаптації та швидкої доставки.

– *Візуальний мерчандайзинг*: Створення привабливих вітрин та дизайну магазинів. Розробка унікальних та креативних дисплеїв товарів. Підтримка єдиного стилю візуального представлення бренду.

– *Вплив та співпраця*: Співпраця з впливовими особами (інфлюенсерами) для просування продуктів. Партнерство з іншими брендами та дизайнерами для створення колаборацій.

– *Події та публічні заходи*: Організація модних показів та презентацій колекцій. Участь у фешн-виставках та ярмарках. Проведення заходів для спільноти бренду.

– *Аналіз та зворотний зв'язок*: Збір даних про продаж, поведінку покупців та думки про бренд. Використання аналітики для оптимізації маркетингових стратегій. Уважне реагування на зворотний зв'язок клієнтів та внесення коректив у продукти та послуги.

– *Стійкість*: Інтеграція принципів стійкості та екологічності у брендову стратегію. Комунікація про природоохоронну діяльність бренду.

Тобто засоби холістичного маркетингу визначають загальну стратегію та напрямок, в той час як інструменти холістичного маркетингу представляють собою конкретні засоби і техніки, які використовуються для реалізації цієї стратегії.

Ці методи та інструменти можуть бути ефективними у холістичному маркетингу у фешн-індустрії, але їх застосування має бути адаптоване до

конкретних потреб та цілей бренду.

2. Враховує соціально-етичні вимоги функціонування суспільства завдяки створення стійкого та етичного бізнесу, який бере до уваги не лише фінансові показники, але й вплив на суспільство та навколишнє середовище.

В системі холистичного маркетингу науковці та практики переважно виділяють чотири складові, як вже зазначалося раніше. Дослідниця Борзовська Л.В у запропонованій концептуальній моделі холистичного маркетингу відводить кожній складовій відповідний рівень та значення [24].

Підхід дослідниці є доцільним, однак в умовах цифровізації для підприємств фешн-індустрії, особливе місце займає цифровий маркетинг. Невід'ємною

складовою комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій є цифровий (digital) маркетинг та його інструменти, які покликані залучити всі можливі форми цифрових каналів для просування торговельної марки/бренду в фешн-індустрії. Цифровий маркетинг являє собою [25]:

- комплексний підхід до просування товарів та послуг у цифровому середовищі, який охоплює й оффлайн-споживачів, а також використовує ігри, мобільні телефони та інші цифрові засоби комунікації, що сприяють підвищенню товарообороту підприємств фешн-індустрії;

- інтеграція більшої кількості різних інноваційних технологій (соціальні, мобільні, веб-, CRM-системи тощо) з продажами та клієнтським сервісом;

- розумне поєднання інноваційних технологій та людських ресурсів з дотриманням правильного балансу, враховуючи потреби цільової аудиторії на ринку фешн-індустрії;

- феноменальна динаміка зростання та досягнення будь-яких маркетингових цілей підприємства фешн-індустрії;

- здатність бути релевантним на ринку фешн-індустрії, оцінювати й аналізувати результати просування, швидко реагувати на потреби споживачів, оскільки ринок фешн-індустрії є достатньо динамічним [29].

На рис. 1.5 представлена концептуальна модель холистичного

маркетингу підприємств фешн-індустрії.

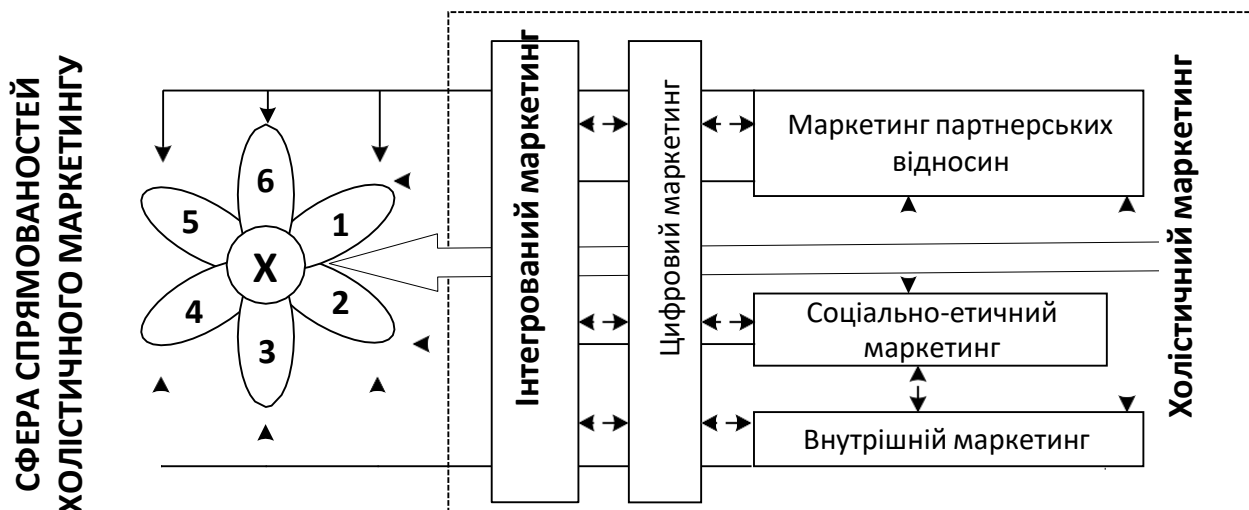


Рис. 1.5. Концептуальна модель холістичного маркетингу підприємств фешн-індустрії.

Джерело: удосконалено автором на основі [28].

Можна виділити такі основні інструменти для інтеграції концепції інтегрованого та цифрового маркетингу:

- спільна аналітика даних: Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних з цифрових маркетингових кампаній (таких як веб-аналітика, соціальні медіа метрики, конверсійні дані) та даних, зібраних від інших джерел (таких як дослідження ринку, фідбек від споживачів). Це дозволить підприємствам фешн-індустрії отримати повний обсяг інформації про вашу аудиторію та ефективність різних маркетингових зусиль;

- збалансована комунікація: Формування стратегії комунікації, яка включає в себе як цифрові, так й традиційні канали.

- орієнтація на споживачів: Використання даних для побудови детальних профілів споживачів та створення персоналізованих пропозицій та рекламних повідомлень, які відповідають потребам і інтересам кожного клієнта.

- співпраця між відділами: Поєднання зусилля відділів маркетингу, продажу, обслуговування, логістики та інших відділів для створення єдиної

стратегії, яка обслуговує потреби клієнтів на всіх етапах їх відносин з вашою компанією.

– тестування та оптимізація: Використання результатів аналізу для постійного тестування та оптимізації маркетингової стратегії. Це дозволить швидше реагувати на зміни на ринку фешн-індустрії та покращувати результати.

Таким чином, поєднання цих двох концепцій має ряд переваг:

- інтегрований маркетинг враховує усі можливості взаємодії з клієнтом на різних точках контакту, а цифровий маркетинг може підтримувати цей підхід, надаючи більше каналів для комунікації та взаємодії із споживачами;

- інтегрований маркетинг охоплює різні маркетингові інструменти, такі як реклама, PR, продажі тощо, а цифровий маркетинг може посилити ці зусилля, використовуючи інтернет-рекламу, соціальні медіа, контент-маркетинг тощо;

- цифровий маркетинг забезпечує доступ до обширних обсягів даних, що можуть бути використані для аналізу ефективності маркетингових заходів, а інтегрований маркетинг може використовувати ці дані для оптимізації стратегій і вирішення слабких місць;

- інтегрований маркетинг сприяє створенню та підтримці однорідного іміджу бренду в різних каналах та точках взаємодії із споживачами, а цифровий маркетинг може допомогти забезпечити сприйняття фешн бренда консистентно в онлайн-середовищі;

- інтеграція цифрового маркетингу дозволяє максимально використовувати можливості таргетингу та персоналізації, що поліпшує ефективність рекламних кампаній;

- сфера цифрового маркетингу швидко змінюється, і важливо бути готовим адаптуватися до нових технологій та трендів. Інтегрований підхід дозволяє легше та швидше впроваджувати інновації.

Представлені складові формують основу впровадження холістичного

маркетингу на підприємствах фешн-індустрії. При цьому реалізація потребує стратегічної орієнтованості підприємств фешн-індустрії у напрямку переорієнтування та поступового впровадження його принципів, методів, засобів, інструментів. У цьому напрямку, складові холістичного маркетингу набувають нових характеристик з урахуванням специфіки функціонування підприємств фешн-індустрії, для яких важливою частиною маркетингової та дистрибуційної стратегії підприємства є вибір місць продажу, методів збуту залежно від характеристик товарів та цільової аудиторії. Тому, виникає необхідність дослідження складових холістичного маркетингу у роздрібних торговельних мережах фешн-індустрії.

1.3. Особливості реалізації складових холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії

Узгодженість маркетингових рішень між складовими холістичного маркетингу забезпечує створення якісного продукту, унікального бренду, індивідуального підходу та емоційного насичення споживачів, створення цікавого та корисного контенту, дотримання принципів соціальної відповідальності, постійного удосконалення та розвитку.

Перша складова - *внутрішній маркетинг* у фешн-індустрії, спрямована на підтримку та залучення власних співробітників (працівників, дизайнерів, менеджерів тощо) до стратегії, місії, цінностей та бренду компанії. У фешн-індустрії внутрішній маркетинг роздрібних торговельних мереж займає особливо важливе місце, оскільки він допомагає створювати єдність та спільну місію серед творців моди та робітників, що працюють на різних етапах реалізації асортименту одягу, взуття та аксесуарів. Це зумовлено тим, що внутрішній маркетинг є важливим для корпоративної культури та стратегії, які спрямовані на створення позитивного та згуртованого колективу співробітників.

Внутрішній маркетинг – це процес створення та підтримки маркетингової культури внутрішнього оточення підприємства, включаючи

співробітників, менеджерів та інших внутрішніх стейкхолдерів. Основною його метою є забезпечення безпосередньої участі співробітників у розробці та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Важливі елементи внутрішнього маркетингу включають комунікації, навчання та розвиток персоналу, мотивацію співробітників та створення сприятливого робочого середовища.

Об'єктом внутрішнього маркетингу є внутрішній ринок підприємства фешн-індустрії, який включає персонал підприємства в процесі реалізації маркетингової стратегії. Внутрішній маркетинг фокусує увагу на відносинах та процесах всередині компанії, об'єктом яких є персонал підприємства [30].

Основними аспектами внутрішнього маркетингу роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії є:

Комунікація цінностей бренду: підтримка цінностей сприйняття співробітниками підходів, на яких ґрунтується створення бренду.

Залучення та мотивація персоналу: створення механізмів для стимулювання та підтримки співробітників, включаючи навчання, нагороди та можливості кар'єрного зростання.

Розвиток корпоративної культури: формування та підтримка корпоративної культури, яка відображає цінності бренду та сприяє єдності команди.

Залучення до інновацій: сприяння активної участі співробітників у розробці нових ідей, дизайні та маркетингу асортименту товарів фешн-індустрії.

Внутрішні комунікації: забезпечення ефективного обміну інформацією в компанії, щоб всі співробітники були на одній хвилі та розуміли стратегію розвитку.

Мотивація та заохочення: створення системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення цілей компанії. Це може включати в себе фінансові бонуси, навчання, можливості кар'єрного росту тощо

Комунікація та зворотний зв'язок: забезпечення ефективного обміну

інформацією між різними рівнями управління та внутрішніми клієнтами компанії (співробітниками). Важливо слухати думки та побажання працівників і реагувати на них.

Сприяння робочому задоволенню: створення умов, за яких працівники почувають себе задоволеними від роботи та відчують себе важливими для успіху компанії.

Визнання та нагороди працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії.

Постійне вдосконалення: внутрішній маркетинг повинен бути постійним процесом, який вдосконалюється та адаптується до змін у компанії та зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що складові внутрішнього маркетингу належать до внутрішніх чинників діяльності підприємства фешн-індустрії. Внутрішній маркетинг, а саме 4P маркетинг-мікс визначають успіх діяльності підприємства.

Модель «4P» є традиційним, але існують й інші моделі. У 1990 році професор реклами Боб Лаутерборн поділився іншим підходом до 4P маркетинг-міх. У своїй роботі «Нова маркетингова екстенія: чотири пропущені слова: С-слова», він представив 4C маркетинг-міх: споживачів, вартості, зручності та спілкування (рис. 1.6) [27].

4P орієнтований на товар та компанію, тоді як 4C фокусується на клієнтську вартість та відносини з клієнтами. Обидва підходи важливі для успішної маркетингової стратегії та можуть використовуватися в залежності від конкретної ситуації на ринку та бізнес-моделі компанії.

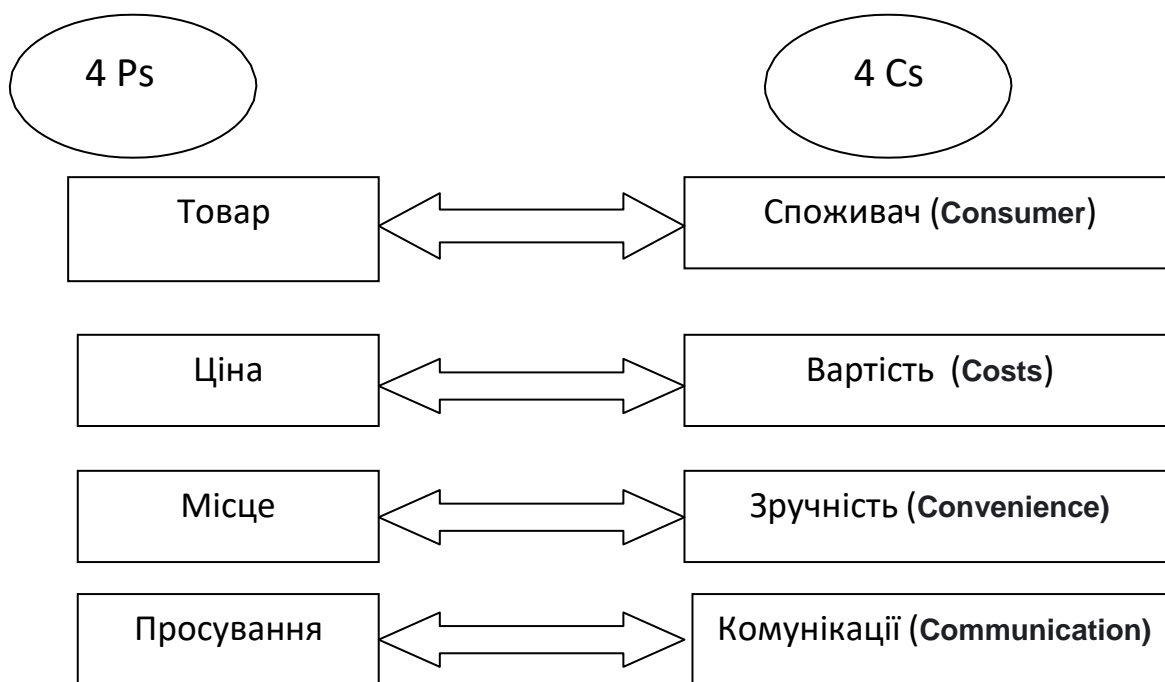


Рис. 1.6. Порівняння 4Р та 4С маркетинг-міх

Джерело: складено автором на основі [27]

Можна додати до 4 С а саме:

Корпорація (Corporation) призначена в цілому для конкурентів, організацій та зацікавлених сторін (C-O-S);

Товар (Commodity) спільно створені товари та послуги (спільний маркетинг);

Вартість (Cost) як це визначив Роберт Лаутерборн у своїх 4С маркетингового комплексу;

Канал (Channel): маркетингові канали, необхідні для передачі товару / послуги від точки виробництва до точки споживання. Вони можуть складатися з людей, організацій та діяльності;

Спілкування (Communication) як це визначив Роберт Лаутерборн у своїх 4С маркетингового комплексу;

Споживач (Consumer) як основні напрямки N, S, E, W, це потреби, безпека, освіта та потреби;

Обставини (Circumstances) зовнішні неконтрольовані елементи

навколишнього середовища, що оточують компанію. Це національне (або міжнародне) середовище, яке відноситься до політичних, правових та етичних факторів, а також соціально-культурні, економічні та погодні.

Крім відомих традиційної та розширеної моделей існують й інші моделі (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Моделі маркетинг-мікс

Модель	Складові	Автори
5P	4P + Упаковка (Packaging)	Дж.Т.Рассел, У.Р. Лейн
5P	4P + Сприйняття (Perception)	Н. Харт
6P	4P + Суспільна думка (Public opinion) + Політика (Politics)	Ф. Котлер
7P	6P + Поведінка персоналу та власників підприємства (Policy)	Ф. Попкорн
8P	Традиційні 7P + Темп (Pace)	Л. Твиде
12P	8P + Добровільність спілкування (Permission) + Парадигма (Paradigm) + Передача інформації («з вуст в уста») (Pass) + Практика (Practice)	С. Годин
12P+4A	12P + Адресність – вибір цільової аудиторії (Adressability) + Вимірувати результати (Accountability) + Можливість реалізації (Affordability) + Доступність цільової аудиторії (Accessibility)	С. Рэпп, Ч. Мартин

Джерело: складено на основі [26-36]

У 2005 р. у журналі «Marketing Management» Чекітан С. Дев та Дон Е. Шульц запропонували альтернативну модель «SIVA» – ця модель є схожою на модель "4P" та спрямована на споживачів, у якій співставляють елементи класичної формули "4P" у відповідність з елементами моделі "SIVA": Solution (рішення), Information (інформація), Value (цінність), Access (доступ) (табл. 1.4.) [34].

Порівняння складових комплексу маркетингу "4P" та "SIVA"

Складові 4P	Складові SIVA
Product (товар)	Solution (рішення)
Price (ціна)	Value (цінність)
Place (дистрибуція/місце)	Access (доступ)
Promotion (просування)	Information (інформація)

Джерело: [34]

Для підприємств фешн-індустрії дуже важливою складовою маркетинг-мікс є **4E**, а саме: Ethics (етику маркетингу), Ethetics (естетику маркетингу), Emotions (емоції споживачів) та Eternity (відданість) [37]. Елемент «емоції споживачів» охоплює почуття, переваги, ставлення, наміри та сприятливі або несприятливі судження про бренд та торговельні марки фешн-індустрії, які формуються у споживача під час взаємодії із виробником або продавцем товару та в процесі його використання. Внаслідок позитивного впливу перших трьох елементів комплексу формується елемент "відданість", який є запорукою довгострокових, стійких та взаємовигідних відносин виробника та споживача на ринку одягу та взуття. Пропонуємо для підприємств фешн-індустрії додати ще такі складові маркетинг-мікс, як комплекс маркетингу 4E орієнтований на споживчу перспективу, підкреслюючи чотири ключові елементи: досвід, обмін, всюди та благовістя. Ці елементи розроблено, щоб краще відображати розвиток холістичного маркетингу в епоху цифрових технологій і важливість залучення споживачів, а саме [38]:

5E: Experience (досвід): цей елемент спрямований на створення незабутнього та позитивного досвіду для споживачів при виборі одягу, взуття та аксесуарів. Це передбачає розуміння шляху клієнта, як онлайн, так й офлайн, та забезпечення того, щоб кожна точка контакту з брендом була приємною та послідовною. Це може включати такі аспекти, як дизайн інтерфейсу користувача, обслуговування та загальний шлях споживача.

6E: Exchange (обмін): відноситься до ціннісної пропозиції, яку

підприємства фешн-індустрії пропонують своїм споживачам та що відповідають їх потребам і бажанням, враховуючи також ціну, яку вони готові заплатити. Він охоплює традиційні стратегії ціноутворення та пропозиції продуктів, але робить сильний акцент на сприйнятій цінності з точки зору клієнта.

7E: Everyplace (всюди): визнає, що клієнти взаємодіють із брендами через різні канали та платформи, як онлайн, так й офлайн. Цей елемент підкреслює важливість присутності та узгодженості в усіх точках взаємодії, будь то через фізичні магазини, веб-сайти, мобільні програми, соціальні мережі чи інші цифрові платформи.

8E: Evangelism: євангелізація зосереджена на перетворенні споживачів на прихильників фешн-бренду. Задоволені споживачі можуть стати найціннішими промоутерами, що створює необхідність залучати споживачів та зміцнювати їх лояльність. Частиною цієї стратегії може бути заохочення позитивних відгуків та рекомендацій.

За аналогією з традиційним маркетингом, внутрішній маркетинг включає такі інструменти, які можна віднести й до персоналу підприємств фешн-індустрії:

1.3.1. Внутрішній товар - робота, що пропонується співробітнику. Задоволення персоналу внутрішнім товаром (роботою) залежить від того, наскільки споживчі властивості цього продукту відповідають очікуванням персоналу.

1.3.2. Ціна внутрішнього товару – оплата праці. Визначення ціни внутрішнього товару засноване на тому, що одержувані співробітниками вигоди від роботи повинні бути більше цієї альтернативної вартості. Іншими словами, ціна внутрішнього товару визначається ступенем мотивації співробітників.

1.3.3. Місце (розподіл) - спосіб доведення внутрішнього товару до його споживача (співробітника). З одного боку даний компонент розглядається, з точки зору ефективності організаційної структури. З іншого - це правильний

розподіл співробітників всередині підприємства. У тому числі розглядається і зручність територіального розташування місця роботи для окремих співробітників.

1.3.4. Просування внутрішнього товару - це формування корпоративної культури, що сприяє задоволенню потреб внутрішніх клієнтів, створення системи ефективних взаємовідносин між внутрішніми клієнтами і внутрішніми постачальниками, між внутрішніми клієнтами та зовнішніми клієнтами, розвиток внутрішніх комунікацій та інших елементів внутрішнього PR.

Безпечність та охорона праці на підприємстві, а також економічне благополуччя працівників повинні бути пріоритетними завданнями підприємств фешн-індустрії. Рівень уразливості підприємств фешн-індустрії проявився під час оголошення COVID-19 у таких складових, як: персонал, процеси, прибуток та партнерство (так званих «4P»). Персонал - здоров'я і благополуччя працівників та їх близьких; процеси - діяльність підприємства; прибуток – рентабельність діяльності підприємства; партнерські зв'язки - сприятливе середовище для економічної діяльності.

Підприємства фешн-індустрії повинні відповідати основним нормам МОП в галузі охорони праці закріплені Конвенцією 1981 року про безпеку та гігієну праці у виробничій сфері (№ 155) та Конвенцією 2006 року про основи, що сприяють безпеку та гігієну праці (№ 187) [41,42]. Обидві конвенції закликають проводити консультації з найбільш представницькими організаціями роботодавців та працівників з метою розробки національної політики, систем та програм охорони праці. У прийнятій в 2019 році Декларації століття МОП про майбутнє сфери праці вказано, що здорові безпечні умови праці є основним фактором забезпечення гідної праці.

Отже, успішне функціонування внутрішнього маркетингу залежить від усвідомлення кожним співробітником власних функцій у процесі здійснення внутрішнього маркетингу підприємствами фешн-індустрії, тому підприємство, яке неухильно збирається використати переваги сучасного маркетингового підходу, мусить зробити акцент на активізації творчого та

інноваційного потенціалу, та постійно докладати зусилля для покращання внутрішньокорпоративного клімату на підприємстві фешн-індустрії та професійної узгодженості між різними відділами.

Розглянемо складові холістичного маркетингу – *інтегрований маркетинг*. Особливість концепції інтегрованого маркетингу полягає у виявленні реальних потреб цільової аудиторії та розроблення комплексу маркетингу для їх задоволення. Інтегрований маркетинг у фешн-індустрії має безліч цілей, які можуть залежати від конкретних завдань бренду, його стратегії та ресурсів. Відділимо спільні цілі інтегрованого маркетингу для фешн-індустрії:

- інтегрований маркетинг дозволяє посилити присутність бренду на ринку та підвищити його обізнаність серед цільової аудиторії;
- основною метою більшості брендів у фешн-індустрії є зростання товарообороту. Інтегрований маркетинг допомагає створити комплексний підхід до просування товарів чи послуг, що сприяє збільшенню конверсії та, продажів;
- інтегрований маркетинг може містити різноманітні канали та інструменти, які допоможуть залучити нових клієнтів та збільшити клієнтську базу;
- утримання існуючих споживачів також є важливим для фешн-брендів. Інтегрований маркетинг може допомогти зміцнити зв'язок із клієнтами та підвищити їх лояльність до бренду;
- інтегрований маркетинг дозволяє забезпечити консистентність бренду у різних каналах комунікації;

- фешн-індустрія схильна до швидких змін та вимагає гнучкості. Інтегрований маркетинг дозволяє брендам швидко реагувати на нові тренди та зміни на ринку;

- метою інтегрованого маркетингу є також постійний моніторинг та аналіз ефективності маркетингових кампаній. Це дозволяє брендам коригувати стратегію та досягати кращих результатів;

- стійкий розвиток фешн-бренду. Інтегрований маркетинг може сприяти довгостроковому розвитку бренду, створенню стабільної позиції на ринку та збільшенню його вартості.

Ці цілі можуть комбінуватися та доповнювати одна одну залежно від конкретних стратегій та завдань бренду у фешн-індустрії. Однак важливо мати ясне уявлення про цілі інтегрованого маркетингу та розробляти стратегію, яка найкраще сприяє їх досягненню. На організацію маркетингової діяльності підприємства фешн-індустрії має вплив формування асортименту товарів, що має специфічний характер (табл. 1.5).

У додатку В наведено дані щодо особливостей формування вищого та вище середнього сегментів модного ринку на основі вартості та якості товарів, що виробляються.

Можна виділити деякі фактори, що впливають на формування асортименту модних товарів:

- сезонність виробництва товарів, щоб представити споживачам унікальні тенденції;

- наявність порівняно дешевшої продукції, що продається з меншими торговельними надбавками;

- можливість представити споживачам різні кольори та розміри, які можуть різнитися залежно від сезону

- короткий виробничі цикли - проте в процесі задіяні складні процеси;

- залежність від змінних соціально-економічних факторів, що впливають на терміни та формування цінової політики.

Таблиця 1.5

Класифікаційні характеристики асортименту товарів в фешн-індустрії

Джерело: запропоновано автором на основі[43,44]

<p style="text-align: center;">Дизайнерські бренди (елітні та дифузні бренди) .</p> <p style="text-align: center;">Дизайнерський бренд грає роль стилістичної, культурної, соціальної та економічної домінанти для фешн-бізнесу.</p>	Вид асортименту	Сутність
	<p style="text-align: center;"><i>Haute couture</i> категорія брендів от кутюр</p>	<p>Дана категорія одягу служить для збереження, розвитку та передачі новомупоколінню високих унікальних традицій у виробництві товарів фешн-індустрії.</p> <p>Відповідно до формування та просування конкретного бренда від кутюр виконує роль найбільш ефективного PR</p>
	<p style="text-align: center;"><i>Prêt-à-porter (De Luxe)</i> прет-а-порте де люксмарки сегмента класу «преміум»</p>	<p>При створенні та просуванні цієї категорії моделей активно використовуються інтелектуальні розробки, застосовуються творчі програми маркетингу та інноваційні інструменти в областях реклами та організації торгівлі. У соціальній планеті категорія відповідає потребам покупців в економічному споживанні</p>
	<p style="text-align: center;"><i>Prêt-à-porter (Ready To Wear)</i> прет-а-порте сегмент класу «преміум»</p>	<p>При створенні та просуванні цієї категорії моделей задоволення прийняттям оцінки на високій соціальній оцінці та візуалізації престижного образу. Важливу роль у складі маркетингових комунікацій грають сезонні та авторські демонстрації колекцій, а також покази типу «шоу-рум»</p> <p>Дифузні бренди. Категорія, що представляє основний джерело прибутку для дизайнерських брендів в цілому, залежно від кількості споживачів введення надає розширенні можливості для розширення бренду. Дифузний бренд виконує функцію захисту дизайнерського бренду від злиття з масовим ринком. Для цієї категорії також характерними комунікаціями є сезонні демонстрації та покази типу «шоу-рум»</p>

	<p><i>Net-a-Porter</i></p> <p><i>віртуальний показ дизайнерських брендів</i></p> <p><i>(запропоновано автором)</i></p>	<p>Представлення товарів у віртуальному середовищі. Проте окрім торговельних марок преміум-класу тут зустрічаються і демократичні бренди. Віртуальні примірочки, що створені групою дизайнерів (вперше була здійснена групою компанією Tommi Hilfiger) та віртуальний показ моди.</p>
Товари масового ринку	Товари масового попиту	Економ-сегмент - частина ринку, в якому представлені товари з низьким рівнем цін та якості. Клієнти вибирають продукцію в цьому сегменті, щоб вирішити суттєві проблеми та задовольнити свої потреби за мінімальною вартістю.
Масовий бренд	<p><i>Mass market</i></p> <p>Мас-маркет</p>	<p>Продукція масового маркетингу спрямована на задоволення потреб як можна більшого числа покупців. Однак, помилково покладаючи, що в цьому сегменті реалізують лише товари економ-класу. Основна цільова аудиторія - це люди із середнім достатком. Мас-маркет вважається одним із самих прибуткових ринків у світі. До них можна віднести фабричний масовий асортимент товарів та бренди роздрібного продавця.</p> <p>Мідл-сегмент - частина ринку, в якому представлені товари із середнім рівнем цін та якості. Продукція цього сегмента покупців вибирає раді його зручності та престижу.</p> <p>Просування в мас-маркету сегменті просто і складно одночасно. Компанії формують омніканальні стратегії для залучення цільової аудиторії та взаємодії з клієнтами. Вони використовують електронну пошту, event-маркетинг, SMM, вірусний контент та інші інструменти. Однак, з кожним днем все складніше привернути уваги потенційного покупця і що-то його видати.</p>

Традиційна мода, кожна лінія традиційного будинку моди обертається навколо дизайнера. Під час ідеї вони подорожують по всьому світу, шукаючи натхнення для своєї сезонної колекції. Ці нові тенденції можуть включати стилі, матеріали та кольорові концепції, традиційно засновані на попередніх вдалих лініях. Кожен дизайнер, як правило, працює з конкретною фабрикою, щоб випустити товар на ринок. Ціни зазвичай високі при тривалих циклах розробки.

Як правило, у цих брендів немає спеціального дизайнера, оскільки більша частина дизайну передається на аутсорсинг. Концепція полягала в тому, щоб забезпечити споживачам, особливо лояльним до роздрібною торгівлі, асортимент вигідних альтернатив протягом сезону. Однак деякі приватні торгові марки зараз позиціонують себе як конкуренти на ринку "преміум-бренду".

Швидка мода - Zara, H&M, Reserved, Uniqlo тощо. Бренди швидкої моди мають сильну увагу споживачів, імітуючи останні тенденції та стилі, представлені на злітно-посадковій смузі на Тижні моди. За допомогою моделі, яка передбачає виготовлення більшості виробів на власних заводах або біля їх конструкторських бюро, бренди можуть різко скоротити наскрізний час виробництва та витрати. Крім того, ці стислі тривалості дозволяють отримати більш безперервну модель доставки додатковими сезонними випусками [39].

Як вже зазначалося раніше цифровий маркетинг є складовою інтегрованого маркетингу. Оскільки більшість підприємств фешн-індустрії перейшли під час оголошення пандемії коронавірусу на електронну торгівлю, нами запропоновано ввести нову класифікаційну характеристику видів товарів дизайнерського сегмента - Net-a-Porter, що характеризує віртуальний показ дизайнерських брендів у віртуальному просторі.

З'явилися додатки типу «віртуальний подіум», «віртуальна студія» для трансляції сезонних демонстрацій, покази авторських колекцій та шоу-румів з можливостями інтерактивного взаємодії між територіально розробленими студіями та функціональними можливостями об'єднання кількох подій на загальному екрані або ситуаційному табло з функцією телемосту. Для рівня масового маркетингу з'явилися засоби відображення «віртуального супермаркету». Це буде сприяти скороченню цикл виробництва нових моделей одягу та взуття.

Набувають практичного значення використання в фешн-індустрії основних інструментів 3D-маркетингу: 360 градусів photo, 3D-огляди, VR (віртуальне підприємництво), AR (доповнена реальність). Це панорамне фото об'єкта або товару з оглядом 360 градусів, яке створює ілюзію тривимірності зображення. За допомогою інтерактивного плеєра знімок можна обертати, що дозволяє розглянути товар з різних сторін [46].

Використання панорамних фотооглядів одягу та взуття, а також аксесуарів допомагає виробникам і продавцям збільшити продажі на 5-40%. В середньому ж товарооборот збільшуються на 14%. А також може використовуватися 3D-огляд - це тривимірна візуалізація того чи іншого товару з докладним описом всіх його деталей. За допомогою цієї технології користувач може розглянути товар максимально докладно, в різних проєкціях. Кожна деталь супроводжується докладним описом. Фактично 3D- огляд створює ефект присутності та дозволяє покупцеві відчувати, що він тримає товар в своїх руках. 3D-огляд став мультісторінковим, що допомагає покупцеві отримати більш повну інформацію про цікавить його товар.

Таким чином, з розвитком цифрових технологій виникає необхідність у підвищенні ефективності розробки та реалізації сучасного одягу, а також для залучення персоналу у важкі часи.

Провідні торговельні марки та бренди намагаються підтримати емоційний стан персоналу, який задіяний у розробці одягу та взуття, створюють комфортні умови для праці, оптимізують особистий простір кожного працівника, щоб створити небезпечні умови під час пандемії коронавірусу та

оголошення воєнного стану, розробляють системи мотивації персоналу.

З точки зору розвитку цифрових технологій, необхідно також виділити цифрову безпеку. Оскільки цифровий маркетинг – це стратегічний підхід до просування товарів, послуг або брендів за допомогою електронних засобів та інтернет-технологій. Цей вид маркетингу використовує онлайн-канали та платформи для залучення аудиторії, спілкування з нею, побудови відносин, збору даних та досягнення різних цілей бізнесу.

Підприємства повинні мати інтегровані системи управління попитом, управління ресурсами та управління партнерськими мережами. В умовах пандемії роздрібні торговельні мережі індустрії моди вимушені були впроваджувати нові цифрові можливості, що призвели до творчих рішень в маркетингу, дизайні та до нових потоків доходів в фешн-індустрії.

Ще однією складовою холістичного маркетингу є *маркетинг взаємовідносин* (або *CRM - Customer Relationship Management*). Модель взаємодії в холістиці передбачає, що центром всієї філософії бізнесу є споживач, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного партнерства в рамках холістичної концепції. Маркетинг взаємовідносин (або CRM - Customer Relationship Management) - це стратегія, спрямована на побудову та підтримку взаємовідносин між підприємством і його клієнтами [41]. Маркетинг взаємовідносин полягає у створенні програм, які допомагають встановити довгострокове та взаємовигідне співробітництво із споживачами, працівниками, партнерами (рекламні та дослідницькі агентства, постачальники сировини, дистриб'ютори) та фінансове співтовариство (акціонери та інвестори компанії).

Мета цього підходу полягає в створенні тривалих та вигідних взаємовідносин з клієнтами з метою забезпечення сталого і прибуткового бізнесу [42].

Основними цілями маркетингу взаємовідносин в фешн-індустрії є зростання чисельності лояльних споживачів та клієнтів: CRM допомагає створити відчуття важливості для споживачів та забезпечує їх задоволення від

обслуговування, що сприяє формування лояльності через придбаний досвід.

Маркетинг взаємовідносин допомагає ідентифікувати потенційні можливості для продажу та розвивати існуючий клієнтський базис, щоб збільшити товарооборот. CRM дозволяє ефективно використовувати ресурси, спрямовані на обслуговування споживачів та уникнути непотрібних витрат. CRM системи допомагають встановити ефективний контакт зі споживачами через різні канали комунікації, такі як електронна пошта, соціальні мережі, телефон тощо. Посилення взаємовідносин з клієнтами може надати підприємству конкурентну перевагу на ринку.

Глобальний маркетинг взаємовідносин у фешн-індустрії відіграє важливу роль у встановленні, підтримці та розвитку відносин між брендами, дизайнерами, виробниками, роздрібними мережами та, звичайно, споживачами. Можна виділити такі ключові положення глобального маркетингу у фешн-індустрії:

- дослідження ринку: цільові ринки, аналіз споживчих уподобань, культурних відмінностей, модних тенденцій та місцевих конкурентів на локальному ринку;
- локалізація бренду: адаптування бренду до відповідності культурним і естетичним уподобанням кожного цільового ринку, а саме: адаптацію дизайну, кольорів, розмірів і навіть маркетингових повідомлень відповідно до місцевих смаків;
- канали розповсюдження: може включати партнерство з міжнародними, національними та локальними роздрібними торговельними мережами, створення платформ електронної комерції або відкриття магазинів;
- електронна комерція та соціальні медіа: використання платформи електронної комерції та соціальні медіа, щоб охопити глобальну аудиторію, взаємодія із споживачами через різні цифрові канали;
- інфлюенс-маркетинг: співпраця із місцевими та міжнародними впливовими людьми, які відповідають іміджу бренду фешн-індустрії та спрямовані на демографічні показники. Підприємства фешн-індустрії для

просування та створення цінності бренду також активно використовується Influencer Marketing — це спосіб просування товарів через лідерів думок, тобто це може бути просування брендів через популярних фешн блогерів. «Інфлюенсером» може бути хто завгодно - від популярної поп-зірки до людини з ніком SuperMama, якому вірить вся мам-спільнота якогось конкретного бебі-форуму [43-45].

- модні покази та події: проведення показ мод та події по всьому світу для демонстрації своїх колекцій, що надає можливість спілкуватися з професіоналами галузі та отримати більше інформації.

- стратегії ціноутворення, враховуючи такі факторів, як курс валют, вартість життя та купівельна спроможність на кожному ринку, ціни повинні бути конкурентоспроможними, зберігаючи при цьому цінність бренду.

- управління ланцюгом постачання: створення оптимального глобального ланцюг постачання, щоб задовольнити попит та мінімізувати затримки. Логістика та управління запасами мають вирішальне значення в міжнародних операціях.

- права інтелектуальної власності: захисту прав інтелектуальної власності вашого бренду, товарними знаками та дизайном, щоб запобігти підробці та копіюванню.

- відповідність правовим і нормативним вимогам: дотримання правових вимог кожного ринку, включаючи закони про імпорт/експорт, вимоги до маркування та митні правила.

- брендування та позиціонування: глобальні фешн-бренди активно працюють над створенням та підтримкою своєї унікальної ідентичності та позиціонування на ринку. Це включає розробку брендової стратегії, логотипів, слоганів та інших елементів, які роблять бренд впізнаваним.

- колаборації та партнерства: фешн-бренди співпрацюють з іншими брендами, дизайнерами чи знаменитостями для створення спільних колекцій. Це дозволяє їм розширити свою аудиторію та залучити нових клієнтів. У маркетингу взаємовідносин активно розвивається колаборація брендів.

Лексичне значення слова «колаборація» - спільна діяльність, взаємодія. Термін має походження від іспанського «cop» (с) і латинського «laborare» - працювати, тобто – це взаємовигідне співробітництво декількох сторін [46]. Сутність колаборації полягає в об'єднанні зусиль для досягнення певних результатів кожним учасником, якими можуть бути споживачі, компанії, бренди, наукові або громадські організації. Об'єднавши фінанси, кадрові та інформаційні ресурси, колаборатори досягають успіху швидше та з мінімумом витрат, що сприяє залученню нової аудиторію, підвищенню лояльності до підприємства та виходу на нові ринки.

Так, можна виділити вдалу колаборацію спільної колекції взуття та сумок бренду Kachorovska й Тіни Кароль вийшла напередодні Нового року, щоб привернути увагу до побутового навантаження на жінок під час свят. Колаборація була настільки вдалою, що бренд вирішив продовжити співпрацю зі співачкою [47]. Результатом стала ще одна весняна колекція про прийняття різних сторін своєї особистості. Зазвичай мова йде про створення капсульної колекції під ім'ям зірки на ринку косметики, парфумерії або в сфері фешн. Шанувальники медійних особистостей готові купувати товари, що має відношення до їх кумиру. Тому число подібних колаборацій безперервно зростає. Така співпраця збільшує продажі брендів, а також привертає додаткову увагу до зірки. Знаменитості стають обличчям спільного проекту, допомагають в його просуванні.

Наприклад, партнерство між Ralph Lauren та Snap Inc., призведе до створення віртуальної брендового одягу аватарів. У тому числі вже існують партнерські співпраці між брендами та відеоіграми [48]. В рамках угоди між Louis Vuitton та League of Legends були введені внутрішньоігрові костюми, розроблені креативним директором Ніколя Геск'єра, як бонус до реальної капсульної колекції [49].

– цифрова трансформація: з розвитком Інтернету та соціальних мереж маркетинг взаємовідносин став більш цифровим. Бренди активно використовують соціальні медіа, електронну комерцію та інтерактивні

платформи для взаємодії з клієнтами;

– міжнародна експансія: глобальні бренди у фешн-індустрії прагнуть розширити свою присутність на світовому ринку. Це включає відкриття магазинів, роботу з міжнародними дистриб'юторами і адаптацію маркетингових стратегій до культурних і географічних особливостей різних країн. Важливо, що фешн-індустрія динамічна та схильна до швидких змін. Глобальні бренди повинні бути гнучкими адаптуватися до трендів, що змінюються, і споживчих очікувань, щоб успішно розвивати свої відносини на світовому ринку моди.

Наступною складовою холістичного маркетингу фешн-індустрії є *соціально-етичний маркетинг* – поєднання етичного, екологічного, правового та соціального контексту маркетингових заходів та програм. Соціально-етична місія бізнесу – це задоволення не тільки матеріальних, а й соціально-етичних потреб кінцевих споживачів шляхом виробництва та реалізації соціально- значущої конкурентоспроможної продукції, і, таким чином, створення соціальних цінностей для всього суспільства, що реалізується шляхом врахування соціально-етичних принципів [50]. Соціально-етичні принципи в бізнесі встановлюються в процесі соціальної практики, відображаючи досвід багатьох поколінь, всього народу в цілому і окремих верств суспільства.

Даючи рекомендації щодо застосування того чи іншого продукту, виробник і будь-який інший представник бізнесу зобов'язані керуватися певними принципами, реалізуючи їх як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Система взаємодії елементів соціально-етичної концепції маркетингу

Джерело: складено автором на основі [51]

Концепція соціально-етичного маркетингу базується на принципах, які можна використовувати в різних індустріях, включаючи і фешн-індустрію. Соціально-етичний маркетинг покликаний просувати товари та послуги, які сприяють соціальним та екологічним цілям, та сприяють добробуту суспільства.

Можна виділити основні принципи соціально-етичного маркетингу, які можна використовувати в фешн-індустрії:

– соціальна відповідальність: фешн-бренди можуть приділяти увагу своїй відповідальності перед суспільством та середовищем, забезпечуючи етичне виробництво і справедливу оплату праці виробникам у країнах, де вони виробляють товари. Це може включати в себе також підтримку різних соціальних ініціатив та проектів;

– екологічна стійкість: фешн-бренди можуть працювати над зменшенням негативного впливу їх виробництва на навколишнє середовище,

використовуючи екологічно чисті матеріали, зменшуючи відходи та споживання ресурсів;

– підвищення свідомості: маркетингові кампанії можуть використовувати свідомість споживачів щодо соціальних і екологічних проблем, пов'язаних з фешн-індустрією, і намагатися змінити споживчі звички;

– відкритість і прозорість: фешн-бренди можуть демонструвати прозорість у своєму виробництві та постачанні товарів, надавати споживачам інформацію про те, як вони виробляють свої продукти та де отримують сировину;

– підтримка соціальних проблем: фешн-бренди можуть виходити на підтримку різних соціальних проблем, таких як боротьба з бідністю, рівність прав, захист прав людини тощо, через спеціальні колекції або партнерство з неприбутковими організаціями.

Таким чином, соціально-етичний маркетинг в фешн-індустрії прагне поєднувати комерційні цілі зі здоров'ям суспільства і довкіллям, створюючи продукти та кампанії, які сприяють сталому розвитку і соціальній відповідальності. Так, концепція соціально-етичного маркетингу зводиться до того, що підприємство повинно прагнути отримати вигоду для себе у такий спосіб, щоб не заподіяти своїми діями будь-якої шкоди суспільству або природі. Сутність концепції зводиться до збалансованості трьох компонентів: прибуток підприємства, потреби покупців та інтереси суспільства.

Процес функціонування фешн-індустрії є комплексним та багатограним, спрямований на розроблення певних стандартів в суспільстві. Метою функціонування цієї діяльності є повне або часткове задоволення споживчого попиту із використанням інновацій та втілення у практику *sustainable fashion* в своїх товарах.

Так, у Європі було організовано командою BBDO Ukraine соціальний проєкт *Under Sirens*, що об'єднав українську фешн-індустрію для того, щоб нагадати про війну в центрі Європи, яку розпочала росія. Метою проєкту

показати в яких умовах створюється український одяг та як героїчно продовжують свій творчий шлях українські дизайнери. На бірках модних українських брендів з'являються звукові доріжки, які оживають у доповненій реальності та перетворюються на сигнал повітряної тривоги, що постійно лунають в Україні щодня. Щоб всі країни світу зрозуміли та пізнали реалії, в яких доводиться працювати українським дизайнерам та виживати українцям. Проєкт підтримали вже понад 20 відомих фешн-брендів, зокрема KSENIASCHNAIDER, Nadya Dzyak, POUSTOVIT, RITO, OMELIA, the COAT тощо [52].

У перший день війни DRESSX запустив ініціативу «*Support Ukraine*», завдяки якій іноземці могли легко робити пожертви українським благодійним організаціям, купуючи спеціальну колекцію на сайті. Цей проєкт підтримали численні інфлюенсери та знаменитості, зокрема, Мадонна виклала фото в сукні у кольорах українського прапора в Instagram. Усі кошти, отримані від придбання колекції на вебсайті, спрямовуються на рахунки українських благодійних організацій. Окрім цього, DRESSX залучив одну з найбільших криптовалютних бірж Crypto.com до створення спеціального дропу NFT-аксесуарів з українською символікою. Лише цей проєкт допоміг зібрати понад 12 тис. дол США [53].

Людство починає шукати нові й ефективні способи захисту навколишнього середовища, оскільки стають більш обізнаними про шкоду, яку завдає планеті сучасний спосіб життя. Тому бренди у фешн-індустрії все частіше починають використовувати власний вплив, щоб піднімати дійсно важливі питання, такі як зміна клімату та глобальне потепління. Тобто перед розробниками бренду постає питання - як зробити речі не просто стильними, а надати їм нову цінність — не матеріальну, а соціальну через турботу про природу. І це стає їх сенсом існування. Тобто при впровадженні у практику *sustainable fashion* (стійка мода) є принцип 3«R»: *reduce* (зменшення, скорочення), *reuse* (повторне використання), *recycle* (переробка). Починати потрібно завжди з «*Reduce*», або зменшення використання [53].

Заслуговує на увагу підхід, що використовують розвинені країни світу, розроблений Sustainable Apparel Coalition Higg Index. Це веб-інструмент оптимізації, розроблений у 2012 р. як Higg Index 1.0 коаліцією стійкого одягу (насьогодні існує нова версія Higg Index 2.0), некомерційною організацією, що базується в Сан-Франциско. Індекс Higg — це набір інструментів, що дозволяє брендам, роздрібним підприємствам та об'єктам будь-якого розміру точно вимірювати та оцінювати показники стійкості компанії чи товару в індустрії моди [55]. Екологічний модуль Higg Facility (Higg FEM) вимірює сім напрямів впливу на навколишнє середовище на заводах, включаючи викиди парникових газів, використання води та управління хімікатами. Модуль соціальних та трудових ресурсів «Вища організація» (Higg FSLM) оцінює вплив, який включає заробітну плату, робочий час та домагання на робочому місці. Використовуючи модулі на Higg.org, можна виконати самооцінку та перевірити їх результати кваліфікованим третім стороннім верифікатором.

Модуль товар допомагає вимірювати вплив одягу, взуття та текстилю на навколишнє середовище. Модуль об'єкт: вимірює вплив на навколишнє середовище та стійкість на виробничі потужності по всьому світу. Модуль бренда та роздрібної торгівлі використовується брендами та роздрібними підприємствами для вивчення стійкості циклів продукції та соціального впливу ланцюга вартості. Нині понад 200 компаній, асоціацій, університетів та організацій приєдналися до SAC. У спортивному одязі Індекс Higg використовують такі відомі бренди, як: Adidas, Amer Sports, Arc'teryx, Asics, Buff, Fjällräven, Icebug, Mammut, New Balance, Nike, Patagonia, Puma, Salomon, Under Armour.

Згідно з дослідженням, найбільш відомі міжнародні мережі роздрібною торгівлі індустрії моди мають корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). КСВ - це стандарти, які допомагають компанії бути соціально відповідальною у всіх аспектах суспільства, включаючи економічні, соціальні та екологічні. У 2010 році Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) випустила набір добровільних стандартів. ISO 26000 може

використовуватися як керівництво, а не вимоги, оскільки природа КСВ більш якісна, ніж кількісна, і її стандарти не можуть бути сертифіковані. ISO 26000 роз'яснює, що таке соціальна відповідальність, і допомагає організаціям втілювати принципи КСВ у практичні дії. Цей стандарт орієнтований на всі типи організацій, незалежно від діяльності, розміру чи місцезнаходження, і це міжнародний консенсус [56,57]. Для споживачів найважливішою рисою соціально відповідальної торгової компанії є якість товарів та послуг, що відповідає попередній роботі в галузі КСВ та сучасним дослідженням ділової репутації, де результати характеризують якість товарів та рівень обслуговування як єдиного основних компонентів.

Швидка мода має як переваги, так і недоліки. Перспективою розвитку індустрії моди є орієнтація на соціальний маркетинг, збереження навколишнього середовища. Таким чином, основним гаслом на 2020-2025 рр.у розвитку індустрії моди у всьому світі є:

- купувати менше та обирати якісніші речі, які зроблені якомога у більш етичний спосіб.
- думати про те, де і як виробляють одяг, з чого виготовляють кожну деталь.
- *Reuse, Reduce, Recycle* — кожен товар, який купує споживач, має вплив на навколишнє середовище: від матеріалів, які використовуються для його створення, до вуглекислого газу, який виділяється в процесі виробництва.
- обирати одяг, виготовлений з природних тканин, проте обирати одяг Lumia з розумом.

Близько половини одягу та текстилю у світі виготовлені з бавовни, яка зазвичай вирощується з використанням пестицидів і потребує значної кількості води. Проте щорічно 300 000 т одягу відправляється на сміття або спалюється. Так, у звіті Pulse 2019 Global Fashion Agenda вказано, що понад 50% споживачів зраджать брендам, якщо б запропонували їм екологічну та соціальну альтернативу. Але ця стійкість є ключовим критерієм закупівель лише для 7% споживачів, які відрізняються високою якістю, успішними і

отримують співвідношення ціни та якості. Проте основним при купівлі одягу в Україні досі грає його ціна, що підтверджую низьку купівельну спроможність українців.

Adidas став одним з перших брендів, який почав працювати з переробленим матеріалом, зокрема - океанічних сміттям. Все більше відомі бренди використовують циклічне виробництво, а саме: якщо бавовна - то органічна, якщо поліестер — то перероблений, якщо шкіра то еко. Такими брендами є *H&M*, *Zara*, *Reserved* та інші [58].

Наші українські бренди одягу та взуття активно ведуть політику підтримки ЗСУ. Так, у «Must Have» в планах було запуснути нову веснянута літню колекції, пробувати нову бізнес-модель, інтегрувати нові сучасні рішення, у холодний період відшивали балаклави для воїнів, використовуючи тканину, яка раніше на трикотажні костюми, які ми хотіли випустити цієї весни, але так склалося, що ми їх використали набагато краще» [59].

Успішний український дизайнер Андре Тан у непростий для українців час вирішив, дещо, змінити профіль своєї роботи і зайнятися пошиттям бронежилетів, які з приходом війни стали дуже необхідними для захисників України. Андре Тан заявив, що «зовсім скоро ми покажемо світу першу колекцію RDNT, яка символізує жагу до життя. Хто, як не ми, знаємо, що є лише сьогодні. Є лише зараз. Ми покажемо усьому світу, що ми, українці, найсильніша, найсміливіша нація. Яка прагне та вміє жити, незважаючи ні на що! Ми сильні! Ми непереможні! Ми вільні!" [65]

В ARGO додали до асортименту нові моделі, патріотичні футболки, які мають попит. До війни частка власної торговельної марки *Equilibri* на полицях була 10-15%, наразі може сягати 30% [66].

Згодом, підприємства почали відроджуватися. Проте найбільше на ринку відновлюються магазини одягу і взуття. Якщо на початку березня не працювали понад 80% магазинів цього сегменту, то у травні відновили роботу 65% магазинів. У тому числі почало свою діяльність підприємство, що досліджується ТОВ «СК Фешн», яке спеціалізується на продажу одягу та

взуття (бренди Michael Kors, Calvin Klein та інші), аксесуарів (бренд Furla та інші) [61,62].

«Ковідна» криза, війна, економічні перипетії в країні дозволили українському бренду остаточно закріпитися, створити гнучку систему сучасних бізнес-рішень, оптимізувати роботу дружної команди та працювати на користь нашої держави. З кожною новою колекцією бренд розвивається, зростає та адаптується до нових реалій сучасного українського бізнесу, щоб із кожним новим кроком ознайомити світ із війною в Україні

Для багатьох працівників важливою характеристикою соціально-відповідального торговельного бізнесу є відповідальність перед працівниками, проте є відомі випадки відповідних порушень, зокрема погане ставлення до працівників, порушення законодавства про працю та інші. Більшість працівників відзначають важливість «білої» заробітної плати через поширену практику деяких українських компаній випускати виплати «в конвертах», приховуючи реальний дохід працівників з метою ухилення від сплати податків. Значення офіційних пільг для працівників - це їх вплив на розмір майбутньої пенсії. Через закриття торговельних центрів та магазинів одягу Україна збільшила безробіття в цій галузі. Власники магазинів моди змушені відправляти працівників у відпустку без оплати.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що для фешн-індустрії холістичний маркетинг є обов'язковою концепцією, тому пропонуємо відобразити у відповідній моделі маркетинг-міксу, включаючи традиційні підходи 4P та сучасні нові підходи.

$$7P+7C+8E+3D \quad (1.1)$$

де 4P+3P – це традиційний підхід, який включає Product (товар): товар має відповідати бренду і його цільовій аудиторії. Він повинен висловлювати брендову ідентичність та відповідати модним тенденціям. Price (ціна): Ціноутворення повинно бути консистентним і відображати споживачам вартість і статус продукту, Promotion (просування): Рекламні кампанії,

маркетингові заходи та інші комунікаційні зусилля мають відображати стиль і відповідати брендовому образу, Place (місце розподіл): Способи, якими товар потрапляє до споживачів, повинні бути зручними і відповідати потребам аудиторії. +3P – People (люди): Персонал, включаючи продавців та співробітників магазинів, мають відповідати брендовому стилю та здатність спілкуватися зі споживачами. Processes (процеси): Якість обслуговування, обробка замовлень і повернень, а також спосіб обробки скарг мають підтверджувати цінності бренду. Physical Evidence: (фізичні докази): Матеріальні та нематеріальні елементи, які забезпечують фізичний доказ послуги, яку отримують споживачі, тобто фізичне середовище (наприклад, атмосферу магазину), матеріали зустрічі з послугами (наприклад, брошури, каталоги одягу) та елементи брендування;

4C+3C, 4C — це оновлена версія традиційного маркетингового комплексу 4P. Він забезпечує більш орієнтований на споживача підхід до маркетингу та особливо корисний у сучасному бізнес-середовищі. 4Cs означає Customer (споживач), Cost (вартість), Convenience (зручність), and Communication (комунікація); +3C – це *Channel (канали)* та *Collaboration (співробітництво)* — співпраця з іншими брендами, реалізація спільних проектів, колаборацій з іншими брендами чи дизайнерами для залучення нових клієнтів та збільшення брендової репутації, *Competitors (конкуренти)* – оцінка конкурентного середовища, вивчення стратегій конкурентів та виявлення своїх конкурентних переваг на ринку фешн-індустрії.

Пропонуємо враховувати при впровадженні концепції холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії 4E+4E – включає окрім емоційної складової 4E маркетинг-мікс, які включають такі складові, як: *Ethics (етику маркетингу)*, *Ethetics (естетику маркетингу)*, *Emotions (емоції споживачів)* та *Eternity (відданість)*, що краще відображають розвиток холістичного маркетингу в епоху цифрових технологій та важливість залучення споживачів, та +4E *Expirience (досвід)*, цей елемент, спрямований на створення незабутнього та позитивного досвіду для споживачів при виборі

одягу, взуття та аксесуарів, передбачає дослідження споживачів та забезпечення кожної точки контакту для створення позитивного досвіду. *Exchange (обмін)*, відноситься до ціннісної пропозиції, яку підприємства пропонує своїм споживачам та які відповідають потребам та бажанням, враховуючи також ціну, яку вони готові заплатити. Охоплює традиційні стратегії ціноутворення та пропозиції асортименту товарів фешн-індустрії, але акцент зроблено на сприйняття цінності з точки зору споживача. *Everyplace (всюди)*, визнає, що споживачі взаємодіють із брендами через різні канали та платформи, як онлайн, так й офлайн. Цей елемент підкреслює важливість присутності та узгодженості в усіх точках взаємодії, будь то через фізичні магазини, веб-сайти, мобільні програми, соціальні мережі чи інші цифрові платформи. *Evangelism (благовістя)*, євангелізація зосереджена на перетворенні споживачів на прихильників бренду, які можуть стати найціннішими промоутерами, і цей елемент підкреслює необхідність зміцнювати їх лояльність. Частиною цієї стратегії може бути заохочення позитивних відгуків та рекомендацій.

Відповідно до проведеного нами дослідження, визначено що епоха розвитку цифрового маркетингу у фешн-індустрії почалася наприкінці ХХ сторіччя та активно розвивається до сьогодні. Цей процес пройшов через кілька ключових етапів розвитку:

– Інтернет та електронна комерція: з появою мережі Інтернет та розвитком електронної комерції, маркетологи фешн-брендів почали активно використовувати онлайн-ресурси для просування своїх товарів. Сайти, електронні каталоги та інтернет-магазини стали важливими інструментами для продажу та просування асортименту товарів фешн-індустрії;

– соціальні мережі: поява соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, Tik-Tok та інших, суттєво змінила ландшафт цифрового маркетингу у фешн-індустрії. Маркетологи почали активно використовувати платформи для створення візуального контенту, встановлення близьких відносин зі споживачами та поширення інформації про нові колекції та тренди.

– з розвитком соціальних мереж стали виникати впливові особи та блогери, які активно взаємодіють з аудиторією та можуть надавати значний вплив на вибір споживачів, фешн-бренди почали співпрацювати з блогерами для просування своїх товарів;

– з розвитком цифрових технологій стали доступнішими більш точні методи аналітики та персоналізації, фешн-бренди можуть збирати дані про своїх клієнтів та використовувати їх для більш цільового призначення та персоналізації пропозицій.

– технології штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють фешн-брендам аналізувати великі обсяги даних, передбачати тренди, оптимізувати виробництво та рекламні кампанії, а також надавати клієнтам персоналізовані рекомендації.

– віртуальна та доповнена реальність, фешн-бренди почали експериментувати з віртуальною та доповненою реальністю для створення інтерактивних та захоплюючих купівельних дослідів, наприклад, дозволяючи клієнтам приміряти речі у віртуальному просторі.

– екологічна та соціальна відповідальність, у цифровій епосі споживачі стали більш усвідомленими та вимогливими, фешн-бренди активно використовують цифрові канали для комунікації своїх ініціатив щодо стійкості та соціальної відповідальності.

– омніканальний маркетинг, з розвитком онлайн та офлайн каналів продажу, фешн-бренди стали активно застосовувати омніканальні маркетингові стратегії для забезпечення однакового та задовільного досвіду для клієнтів.

Цифровий маркетинг у фешн-індустрії продовжує розвиватися та змінюватися, адаптуючись під нові технології та споживчі очікування. Цифрове середовище стало невід'ємною частиною нашого повсякденного життя та сучасного суспільства, оскільки воно дозволяє нам спілкуватися, працювати, навчатися, розважатися та здійснювати різні інші дії в онлайн-режимі. Таким чином виникає необхідність поряд з традиційною та

розвиненою теорією маркетинг-міксу 4P та 4C додати новий, запропонований автором, компонент маркетинг-міксу, як Digital Marketing-Mix (цифровий маркетинг-мікс) – це комбінація стратегічних елементів, які підприємство фешн-індустрії використовує для просування своїх товарів та послуг у цифровому середовищі та складається з таких 3D компонентів, *Digital-envirement* (цифрове середовище), *Digital-інструменти* (цифрові інструменти), *Digital безпека* (цифрова безпека).

Digital-envirement (цифрове середовище) являє собою новий тип середовища людини, який описує оточення та складається з цифрових технологій, інструментів та ресурсів, що використовуються для обробки, зберігання, передачі та обміну інформацією та даними, включає різноманітні пристрої, програмне забезпечення, мережу Інтернет, обчислювальні системи, хмарні сервіси, соціальні медіа, веб-платформи, мобільні додатки і багато інших компонентів, які дозволяють взаємодіяти з цифровими даними та ресурсами. Цифрове середовище також впливає на фешн-індустрію, створюючи доступність інформації та ефективність завдяки використанню сучасних технологій.

Digital-інструменти (цифрові інструменти) – це програми, програмні засоби, технології та інші електронні ресурси, які використовуються для вирішення різноманітних завдань у фешн бізнесі. Вони можуть бути корисними для підвищення продуктивності, спрощення завдань, автоматизації процесів тощо. Цифрові інструменти стали невід'ємною частиною фешн-індустрії, допомагаючи виробникам, дизайнерам та споживачам покращити процеси та взаємодію в цій галузі. Визначимо деякі цифрові інструменти, які використовуються у фешн-індустрії:

– CAD-програми (Computer-Aided Design): ці програми дозволяють дизайнерам створювати моделі одягу в цифровому форматі, спрощують процес розробки та дозволяють ефективно працювати з дизайнами із зручністю редагування та переробки [68];

– PLM-системи (Product Lifecycle Management): PLM-системи

дозволяють контролювати всі етапи життєвого циклу товарів фешн-індустрії, включаючи дизайн, розробку, виробництво, постачання та управління запасами [69];

- моделювання одягу в 3D дозволяє виробникам та дизайнерам створювати 3D-моделі одягу, взуття та аксесуарів, що спрощує процес виробництва та дозволяє оцінити, як одяг виглядає на різних фігурах та в умовах різного освітлення;

- Інтернет та соціальні медіа надають можливість дизайнерам та брендам продавати свої товари прямо через онлайн-магазини та взаємодіяти із своєю аудиторією;

- аналіз даних допомагає розуміти попит на товари, перевіряти ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати запаси;

- 3D-друк, деякі дизайнери використовують 3D для створення прототипів і навіть готового асортименту товарів фешн-індустрії. Це дозволяє швидко та ефективно втілювати нові ідеї;

- розподільчі системи та логістика, цифрові інструменти допомагають управляти процесами постачання та логістичними бізнес-процесами, щоб забезпечити швидку та ефективну доставку товарів;

- віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR): використовують VR та AR для створення інтерактивного досвіду купівель і примірки одягу онлайн;

- використання технології блокчейн може допомогти відстежувати походження історії виробництва та матеріалів для підвищення довіри споживачів до брендів.

Digital безпека (цифрова безпека) - цифрова безпека в фешн-індустрії є критично важливою, оскільки бренди та компанії зберігають та обробляють великі обсяги конфіденційних даних клієнтів, а також мають ризики, пов'язані із кіберзлочинністю. Цифрова безпека в фешн-індустрії не тільки захищає бренд від фінансових та репутаційних втрат, але й забезпечує довіру споживачів, що є важливим аспектом у цій галузі, де образ та

конфіденційність мають велике значення.

Таким чином, згідно із проведеними нами дослідженнями визначено переваги та основні складові впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси.

Висновки до розділу 1.

1. За результатами дослідження підходів до впровадження концепції холістичного маркетингу визначено, що холістичне управління є більш прогресивною формою та включає дослідження взаємодії споживачів, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників, стейкхолдерів та інших суб'єктів ринку фешн-індустрії. Нами доведено, що холістичне управління порівняно із традиційним є більш збалансованим, послідовним та базується на синтезі чотирьох складових: інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально- етичний маркетинг.

2. Вивчення та опрацювання літературних джерел щодо теоретичних підходів до впровадження концепції холістичного маркетингу дало змогу зробити висновок, що недостатня увага приділяється дослідженню особливостей застосування цієї концепції на підприємствах фешн-індустрії. Фешн-індустрія є частиною глобальної модної індустрії, яка, у свою чергу, є складовою частиною світової економіки та культури. Фешн-індустрія впливає на стиль життя, культурні тенденції та індивідуальний вибір споживачів та формує традиції. На основі систематизації та розвитку існуючих підходів запропоновано холістичний маркетинг в фешн-індустрії розглядати як систему принципів, методів, засобів та інструментів, спрямованих на збалансування бізнес-процесів підприємства з урахуванням інтересів суб'єктів ринку фешн-індустрії та суспільства.

3. Під час оголошення пандемії у світі підприємства вимушені були змінювати бізнес-модель функціонування, почала активно розвиватися електронна торгівля. У результаті чого, запропоновано доповнити класифікаційну характеристику асортименту товарів фешн-індустрії таким

видом асортименту, як Net-a-Porter – віртуальний показ дизайнерських брендів, тобто представлення товарів у віртуальному середовищі (наприклад, віртуальні примірочні, віртуальний магазин).

4. За результатами дослідження наукових підходів доведено, що у сучасному світі інтеграція цифрового та холістичного маркетингу стає все більш важливою. Інтеграції холістичного маркетингу та цифрового маркетингу – є стратегічним підходом до організації маркетингової діяльності, який поєднує та використовує традиційні маркетингові методи та цифрові маркетингові інструменти та канали. Цей підхід спрямований на досягнення максимальної ефективності та результативності діяльності підприємств фешн-індустрії через поєднання сильних сторін обох підходів, створюючи всі умови фешн-брендам для залучення споживачів.

5. Доведено необхідність впровадження концепції холістичного маркетингу розглядати через призму моделі комплексу маркетингу, яка є складовою внутрішнього маркетингу. Окрім відомих, традиційних *4P*, запропоновано доповнити ще й *3P*, а саме: People (люди), персонал, включаючи продавців та співробітників магазинів, які повинні відповідати брендовому стилю та вміти спілкуватися зі споживачами, використовуючи розроблені підприємством стандарти обслуговування; Processes (процеси), якість обслуговування, обробка замовлень та повернень, а також спосіб обробки скарг, що підтверджують цінність фешн-бренду; Physical Evidence (фізичні докази), матеріальні та нематеріальні елементи, які забезпечують фізичний доказ послуги, яку отримують споживачі, тобто фізичне середовище (наприклад, атмосферу магазину), POS-матеріали (наприклад, брошури, каталоги одягу) та елементи брендування.

Визначено оновлену версію традиційного маркетингового комплексу *7C*, що забезпечує більш орієнтований на споживача підхід та є необхідним бізнес-середовищі фешн-індустрії, а саме: Customer (споживач), Cost (вартість), Convenience (зручність), Communication (комунікація); Channel (канали), Collaboration (співробітництво) — реалізація спільних проєктів,

колаборацій з іншими брендами чи дизайнерами для залучення нових споживачів (клієнтів) та збільшення репутації фешн-бренда, Competitors (конкуренти).

Запропоновано доповнити модель комплексу маркетингу 8E, оскільки для підприємств фешн-індустрії важливою складовою є: Ethics (етика маркетингу), Ethetics (естетика маркетингу), Emotions (емоції споживачів) та Eternity (відданість), а також Experience (досвід), Exchange (обмін), Everywhere (всюди) та Evangelism (благовістя). Це дозволить підприємствам створювати унікальні експерієнції для споживачів, які перевершують їх очікування, враховувати їх потреби в у процесі розробки асортименту товарів фешн-індустрії, а також мати фідбек зі споживачами, швидко реагування на запити та скарги.

Вперше, поряд з традиційною та розвиненою теорією комплексу маркетингу запропоновано додати нову модель - *Digital Marketing-Mix* (*цифровий маркетинг-мікс*) – це комбінація стратегічних елементів, які підприємство фешн-індустрії використовує для просування своїх товарів та послуг у цифровому середовищі, оскільки фешн-індустрія значно залежить від візуальності та споживчої участі та складається з *3D компонентів*, таких як: *Digital-envirement* (цифрове середовище), що являє собою новий тип середовища, який описує оточення та складається з цифрових технологій, інструментів та ресурсів, що використовуються для обробки, зберігання, передачі та обміну інформацією та даними; *Digital-інструменти* (цифрові інструменти) - це програми, програмні засоби, технології та інші електронні ресурси, які використовуються для вирішення різноманітних завдань в фешн-індустрії та можуть бути корисними для підвищення продуктивності та автоматизації процесів тощо; *Digital безпека* (*цифрова безпека*) – цифрова безпека в фешн-індустрії, яка є критично важливою, оскільки підприємства зберігають та обробляють великі обсяги конфіденційних даних про споживачів клієнтів, а також мають ризики, пов'язані із кіберзлочинністю.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ РОЗДРІБНИМИ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ ФЕШН-ІНДУСТРІЇ

2.1. Дослідження ринку роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії

Як вже зазначалося раніше роздрібні підприємства грають важливу роль у системі розподілу асортименту товарів фешн-індустрії, тому виникає необхідність у дослідженні ринку роздрібної торгівлі та роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії. Роздрібна торгівля України в умовах високодинамічного конкурентного середовища вимушена постійно змінювати свої стратегії розвитку під впливом стрімкого розвитку технологій та потреб споживачів щодо якісного надання послуг. Карантин 2020 року та оголошення воєнного стану у 2022 році стали найсильнішим ударом для всієї фешн-індустрії. Посткарантинний період складніше пережив малий бізнес, що призвело до його закриття, проте великі роздрібні торговельні мережі витримали удар, деякі з них відкривали нові магазини, але більшість планували стабілізацію бізнесу та оптимізацію доходу в найближчі роки.

Проведемо дослідження динаміку роздрібною товарообороту підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами одягу та взуття в Україні під час оголошення карантину (рис. 2.1, 2.2).

Відповідно до наведених даних найбільший показник індексу зростання роздрібною товарообороту підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами одягу та взуття до попереднього року склав у 2019 р. 1,199%, зниження роздрібною товарообороту по цих групах товару за 2020 р. склала 0,981% [63].

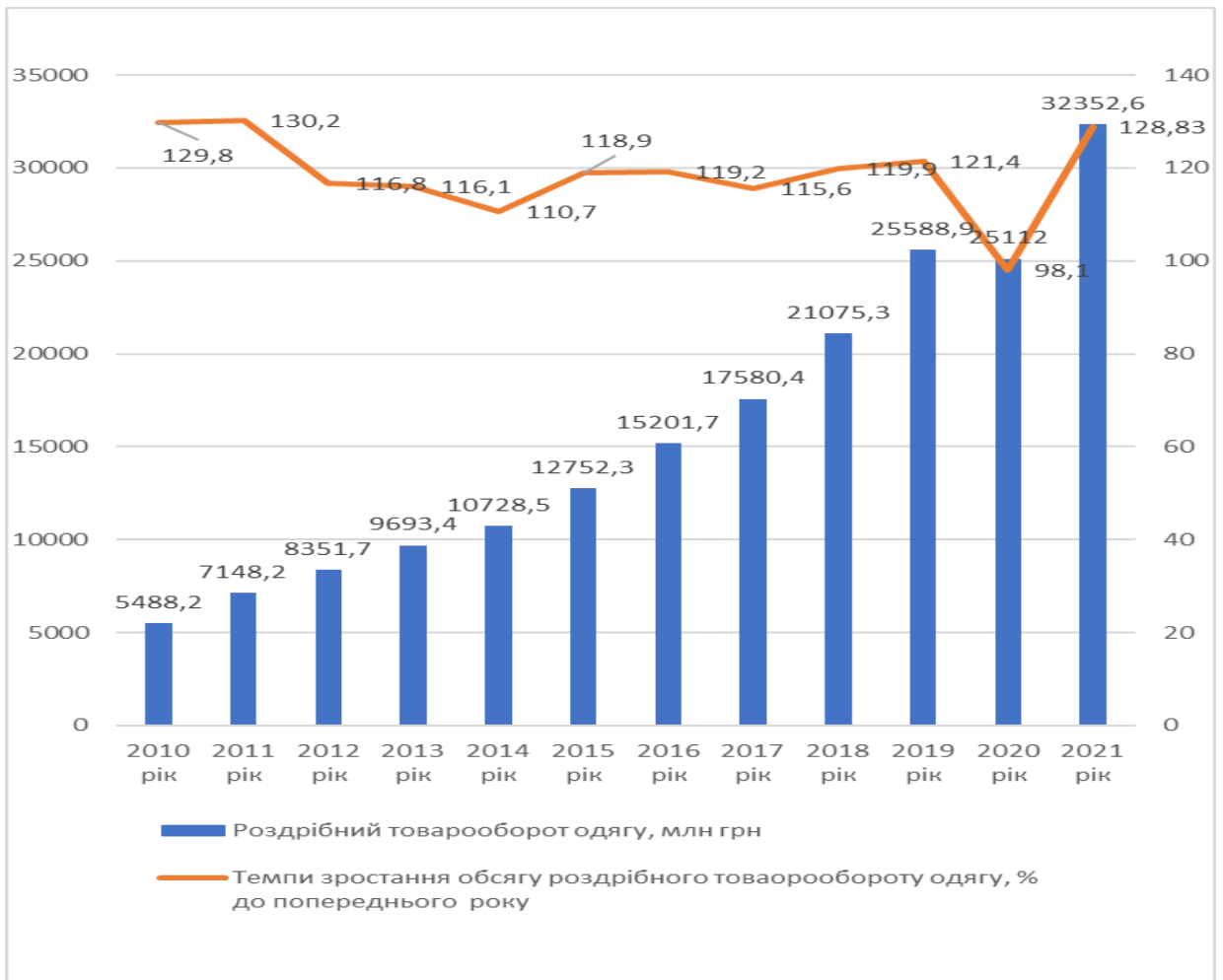


Рис. 2.1. Динаміка роздрібного товарообороту та темпів зростання товарообороту одягу підприємств роздрібної торгівлі України за 2010-2021 рр.

Джерело: складено на основі [63]

Оголошення карантину вплинуло на зниження заробітної плати працівників, частина з них втратила роботу, інша втратила дохід на термін обмежувальних заходів, що скоротило кількість населення, яке могло витратити гроші на купівля асортименту товарів фешн-індустрії. Проте активною популярністю покупців під час карантину набули такі види асортименту товарів, як: ринок домашнього одягу, зручний і красивий одяг для будинку став більш затребуваним, ринок спортивного одягу, ця категорія товарів зростає разом із інтересом до спорту, тому що виходити з дому було не можна і спортзали були закриті.

Як свідчать дані рис. 2.2 роздрібний товарооборот одягу та взуття до

2021 р. щороку зростає, але пандемія внесла свої корективи, в результаті чого спостерігається спад обсягів роздрібного товарообороту на даному ринку. Питома вага одягу в загальному обсязі роздрібного товарообороту за період, що досліджується коливається в межах 2,0-3,2%.

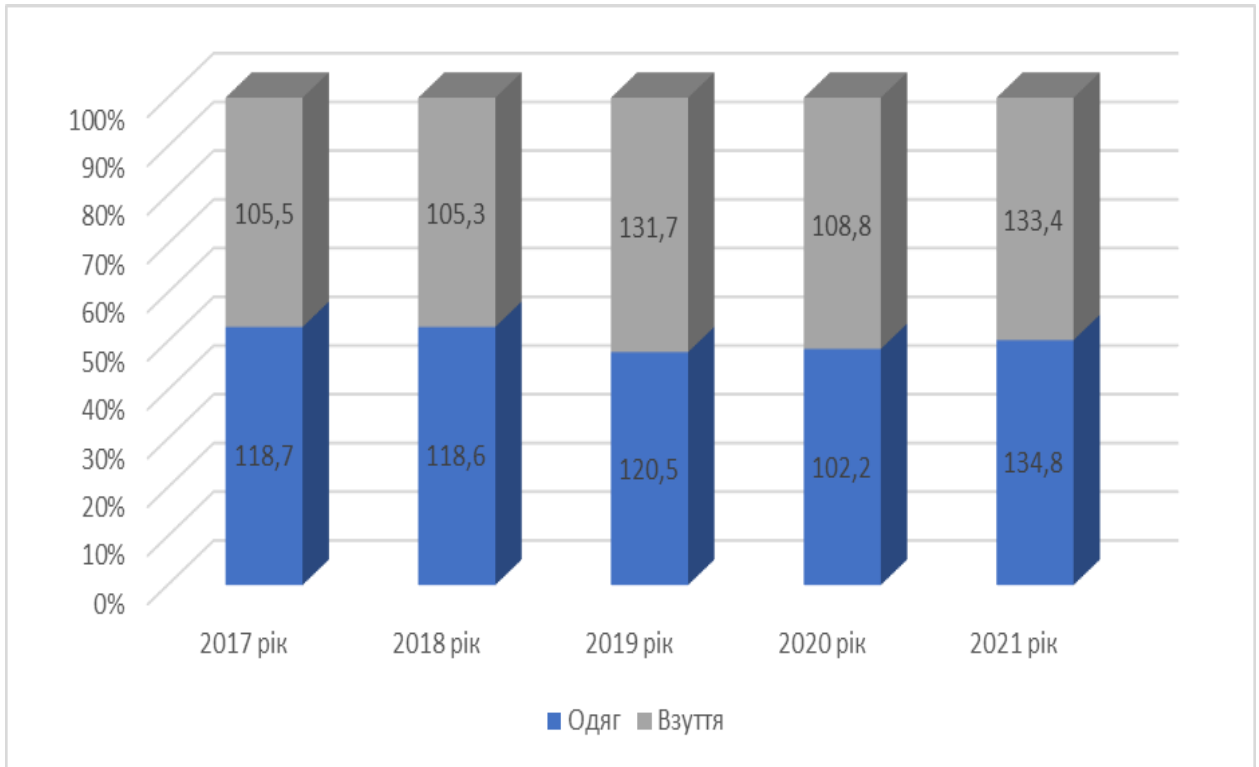


Рис. 2.2. Індекси фізичного обсягу товарної структури роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за 2017-2021 рр., %
Джерело: складено на основі [64]

Аналогічна ситуація стосується майже усієї сегментної структури легкої промисловості (2021 р.): у сегменті текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів та сегменті текстильного виробництва індекс виробництва продукції склав 101,1 % відповідно; у сегментах виробництва одягу та виробництва взуття – 86,7 % та 78,8 % відповідно. Лише у сегменті з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших

матеріалів спостерігається позитивна тенденція – індекс виробництва продукції склав 101,9 %, що свідчить про високу перспективність даного сегменту (дод. Д).

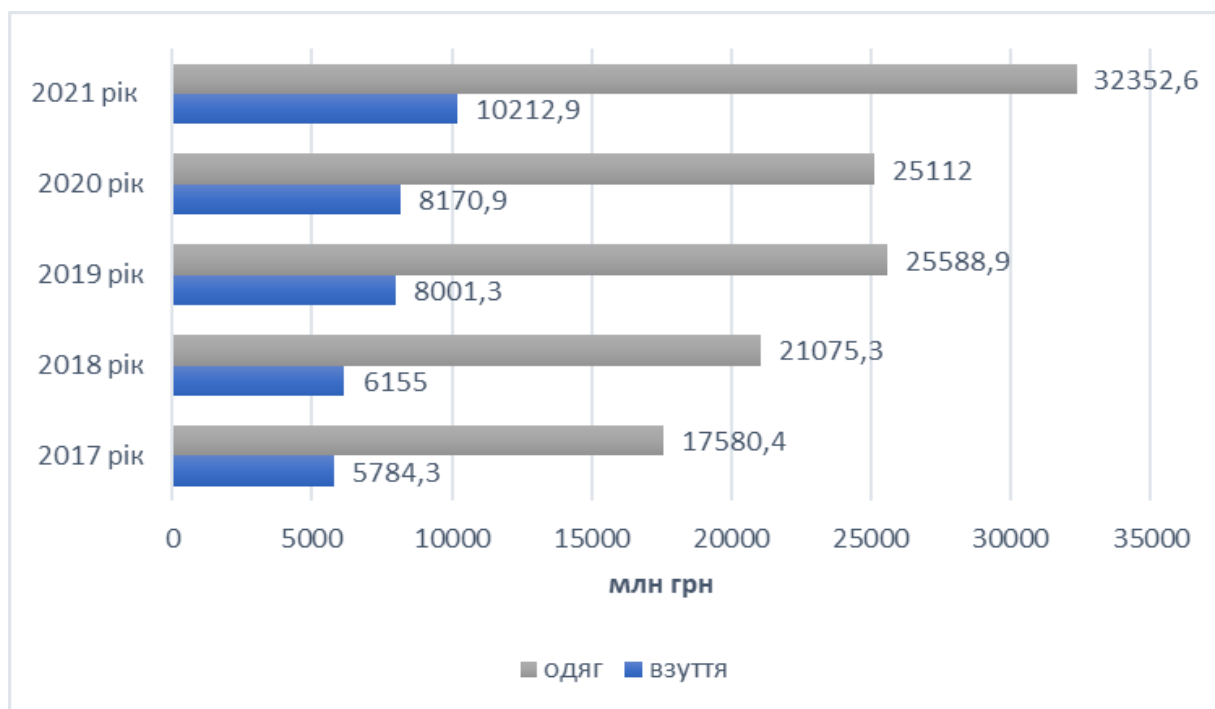


Рис. 2.3. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами одягу та взуття за 2017-2021 рр., млн грн
Джерело: складено на основі [65]

На рис. 2.3 наведено динаміку обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі одягом та взуттям у спеціалізованих магазинах за 2010-2020 рр., млн грн. У 2019 році цей показник зріс порівняно з іншими роками, проте 2021 р. обсяги реалізації по групі одяг зменшився на 1379,1 млн грн.

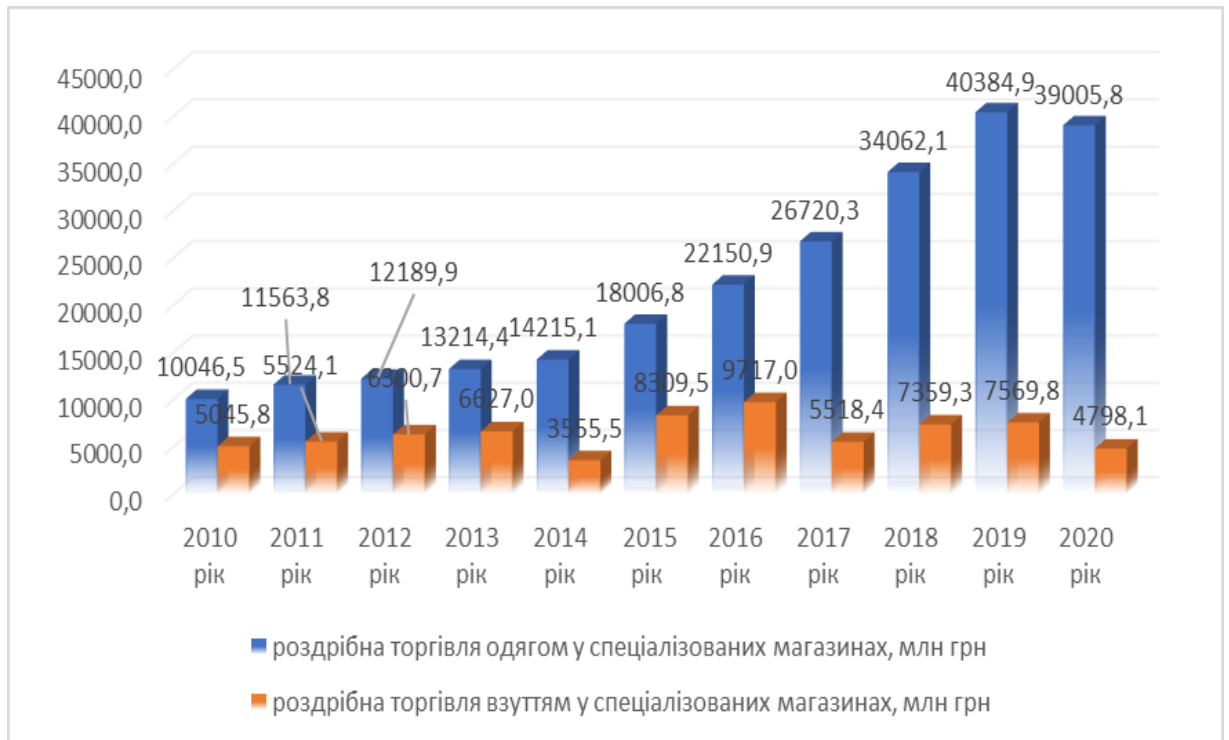


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання роздрібна торгівля одягом та взуттям у спеціалізованих магазинах за 2010-2020 рр., млн грн

Джерело: складено на основі [66]

На рис. 2.4 наведено динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності роздрібна торгівля одягом та взуттям у спеціалізованих магазинах. Безумовними лідерами за обсягами роздрібної торгівлі одягом в Україні (як у вартісному, так і в натуральному вираженні) залишаються міста-мільйонники. Водночас активно освоюються і регіональні ринки. Зокрема, у регіонах спостерігається створення сучасних підприємств роздрібної торгівлі, а саме – гіпермаркетів, мультибрендових магазинів, в тому числі у торговельно-розважальних центрах.

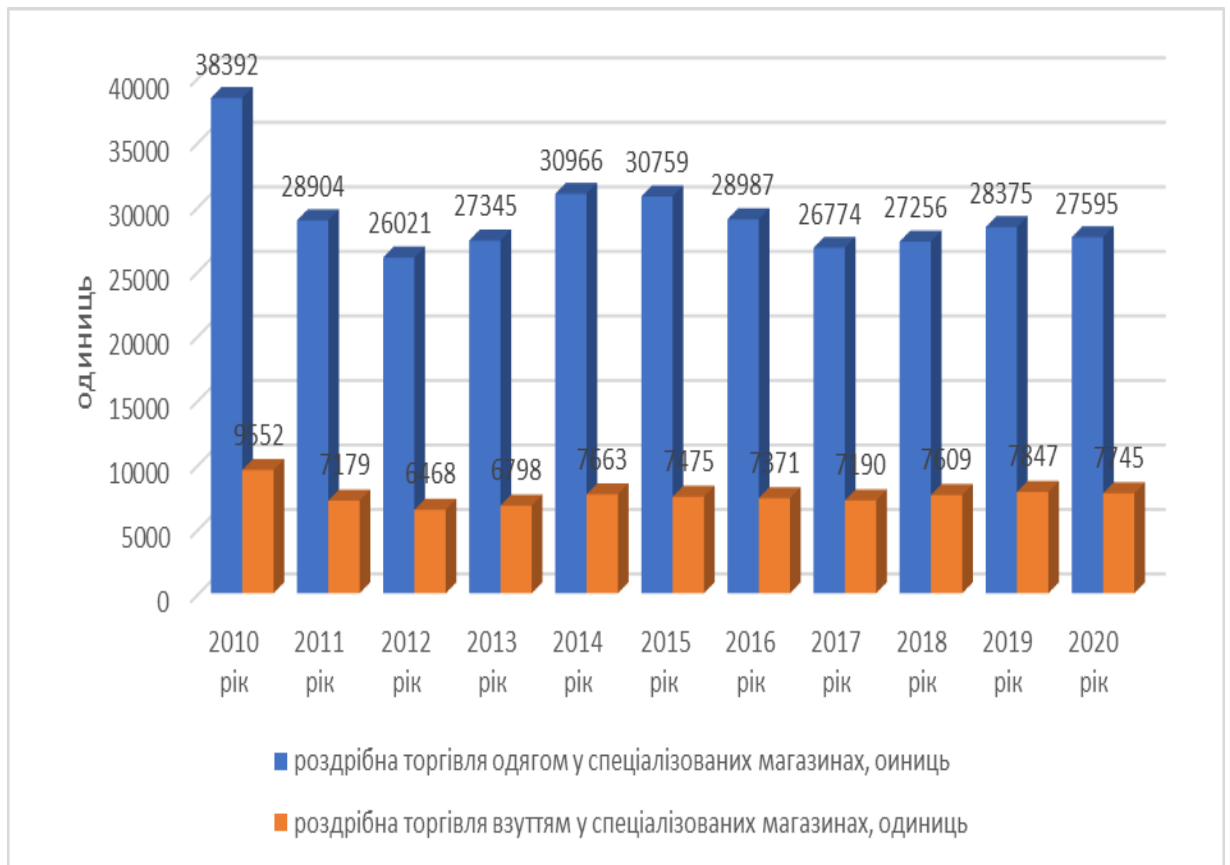


Рис. 2.5. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності роздрібна торгівля одягом та взуттям у спеціалізованих магазинах за 2010-2020 рр., од.

Джерело: складено на основі [67]

На рис. 2.5 наведено дані щодо частки обсягів реалізації підприємствами роздрібною торгівлю одягу, виробленого на території України за 2010-2021 рр. Як видно цей показник постійно знижується. Ринок одягу все більше орієнтується на іноземного виробника, що є негативною тенденцією даного ринку.

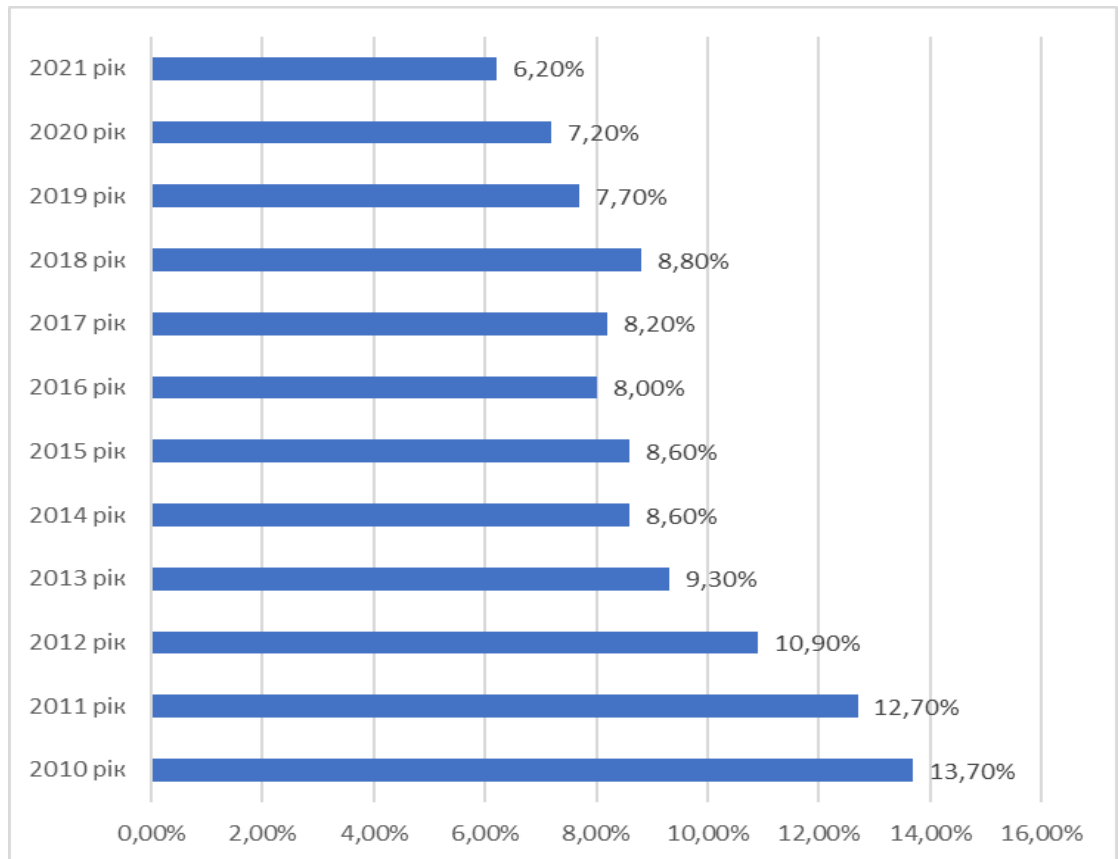


Рис. 2.6. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі одягу, виробленого на території України за 2010-2021 рр., %

Джерело: складено на основі [70]

Оскільки ціни на одяг та взуття в останні роки постійно зростають, а купівельна спроможність населення зменшується, то виробники все більше спрямовуються на експорт своєї продукції. Проте оголошення воєнного стану в Україні з лютого 2022 року внесло корективи у діяльність роздрібних підприємств фешн-індустрії, що негативно впливає на їх функціонування (рис. 2.7).

Відповідно, на початку весни 2022 року працювала ледве третина магазинів із 603 об'єктів торгівлі. Водночас закриття з міркувань безпеки деяких магазинів іноземних брендів, зміна сезонів та збільшення популярності продукції «made in Ukraine» створило можливості для відновлення бізнесу. Вже влітку працювало 68% магазинів, а за 12 місяців війни ця частка збільшилася до 82,4%. Наразі з 603 магазинів, які були відкриті до початку війни, працює 497. Відповідно, їхня кількість за цей час зросла на 54%. Зачинено ще близько

сотні магазинів. Значно краще ситуація відбувається у тих підприємств, хто має або власне виробництво або прямі поставки від виробника [69].

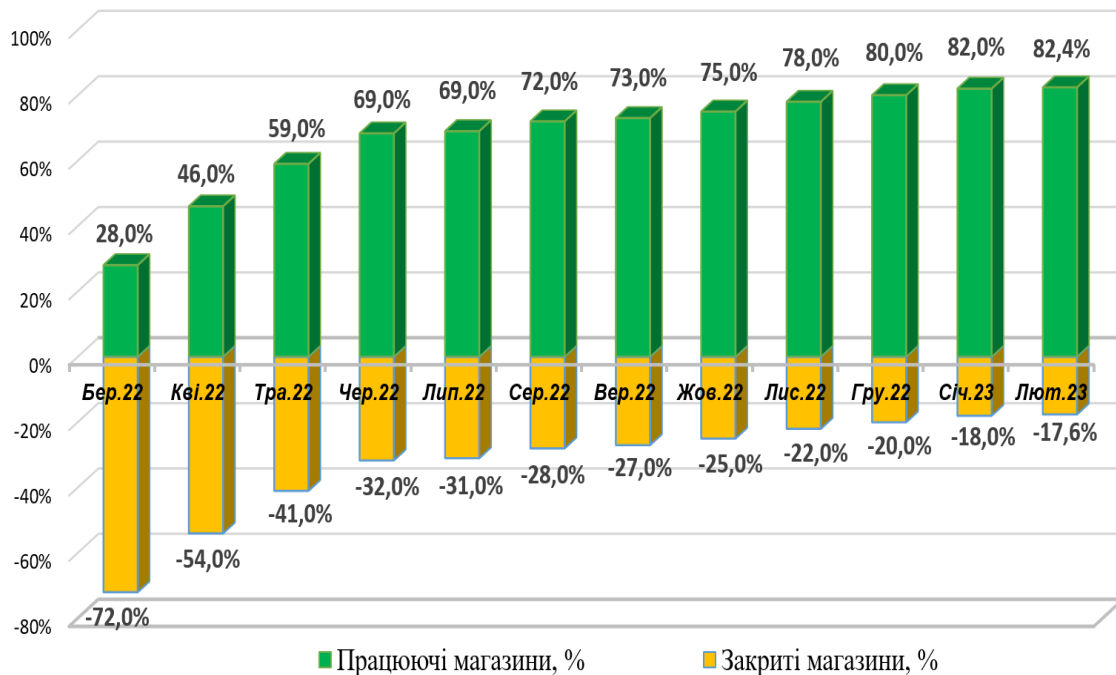


Рис. 2.7. Динаміка кількості магазинів фешн-індустрії за 12 місяців війни, од.

Джерело: складено на основі [69]

Оскільки більшість підприємств, що спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів розміщено у ТРЦ, розглянемо проблеми їх функціонування. Згідно з розрахунками аналітиків компанії UTG, відвідуваність регіональних ТРЦ Києва у третьому кварталі поточного року порівняно з 2021 роком зменшилася на 45%: з 407 до 224 осіб на день. Аналогічна ситуація спостерігається і в окружних об'єктах – їх трафік скоротився на 30% у порівнянні з довоєнним часом з 669 до 468 осіб на день [70]. Під час виключення електроенергії взимку не можна виміряти весь трафік, не всі покупки верифіковані, через що страждає точність аналітики. До того ж, їх купівлі доводиться оформлювати вручну, що займає більше часу.

Підприємства вимушені перепрофілювати свою бізнес-процеси на он- лайн торгівлю. Але є й позитивні моменти роздрібні підприємства фешн- індустрії вимушені були перебудувати бізнес-процес збору інтернет- замовлень та в дні пікових навантажень підключили нічні зміни та обробляли всі замовлення. Як

повідомили RAU в УРТЦ, всього на листопад відновили роботу вже 241 торговельні центри (ТЦ), орендною площею 4,4 млн кв. м з 326 всіх ТЦ України [71]. Щодо кількості працюючих ТЦ, то наразі працює 241 об'єкт, тоді як у квітні працювало всього 102 ТЦ, майже 140 відновили свою роботу за період травень-жовтень. У тому числі частково або повністю повернулися до роботи деякі значно пошкоджені ТЦ, наприклад, Lavina Mall та Retroville у Києві, Nikolsky та Дафі у Харкові та інші. Загальна кількість ТЦ, що були пошкоджені в Україні, становить понад 27 об'єктів загальною площею понад 1 млн кв. м. [72] ТРЦ «Ocean Plaza» тільки наприкінці 2022 р. поновив свою діяльність.

Хоча через оголошення воєнного стану в країні існують деякі складнощі, у зв'язку з якими значно зменшилися обсяги експортованих товарів. Водночас українці частіше купують імпортований одяг, взуття та аксесуари, які є більш доступними та дешевими. Тобто ринок одягу сьогодні в значній мірі залежить від імпорту (рис. 2.8).

Частки досліджуваних груп одягу за обсягами імпорту в грошах у 2022 р., %



Джерело: за даними Державної митної служби України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.8. Структура імпорту одягу за асортиментом товарів у 2022 р., %

Джерело: складено на основі [77]

Сьогодні можна сміливо стверджувати, що складний у всіх відносинах

2022 рік дав стрімкий поштовх розвитку ринку e-commerce. Нова парадигма формується у фешн-індустрії у відповідь на зростаючу глобалізацію, зміни в моделях споживчих витрат, а також цифрові інновації. Той факт, що вікова категорія потенційних споживачів складає від 16 до 24 років та 25–34 роки, яка підтримує тезу про зростання товарообороту, оскільки категорії цих покупців витрачають більше на моду. Цифрові канали більше не використовуються лише для надання інформації про попередню купівлю, вони стали самостійними платформами транзакцій. Передусім завдяки мобільним пристроям, глобальний інтернет-одяг та роздрібний продаж взуття зростають утричі більше, ніж загальний ринок. Значна частина користувачів регулярно здійснює онлайн-купівлю у країнах Європи. Так, у Великобританії цей показник становить 81%, в Норвегії – 76%, Німеччині – 73%, Франції – 65%, Естонії – 59% .

Згідно з результатами дослідження, 90% людей у віці від 16 до 74 років у ЄС користувалися інтернетом, 74% з них купували або замовляли товари чи послуги для приватного користування. Проникнення онлайн-торгівлі зросло на 1% порівняно з 2020 роком (73% користувачів Інтернету). За останні п'ять років найбільший приріст інтернет-купівель серед інтернет-користувачів був зафіксований у Чехії (27%), Словенії, Угорщині та Румунії (+26%), а також Хорватії та Литві +25%) [74,75] .

За даним Євростат у 2022 році найпоширенішими онлайн-покупками товарів були одяг (у тому числі спортивний), взуття та аксесуари (їх замовляли 42% інтернет-користувачів). Рівень інфляції на одяг і взуття в Європейському Союзі в грудні 2022 року склав 4,6%. Мода є найбільшим сегментом ринку електронної комерції B2C, його глобальний розмір оцінюється в 871,2 млрд дол США в 2023 році. Очікується, що ринок зростатиме на 11,5% на рік та досягне загального розміру ринку в 1501,3 мільярда доларів США до кінця 2027 року [76]. У 2023 році Euromonitor прогнозує зростання світового товарообороту одягу та взуття лише на 5,3% до 1,81 трлн дол. США. Для порівняння, у 2019 році цей показник становив 1,88

трлн дол. США, перевищити його вдасться за два роки: у 2023 році зростання становитиме 3,2% до 1,87 трлн дол. США, а у 2024 р. – 2,3% до 1,91 трлн дол. США [77]. У 2025 році сектор продовжить уповільнюватися, збільшившись лише на 1,9% до 1,94 трлн дол. США. Аналогічні прогнози Euromonitor й для сектора аксесуарів (зокрема сумок, багажу, ювелірних виробів, годинників та ручок), який у рік пандемії постраждав ще сильніше, скоротившись на 19,4%. У 2021 році його зростання склало всього 8,3%. Очікується, що у 2023-му – ще на 4,9%, а у 2024 році нарешті вийде на докризовий рівень з обсягом продажів 642,3 млрд дол. США, що на 3,7 % більше, ніж у 2022 році. Так, найбільше зниження відбулося у листопаді 2020 року під час закриття сполучення між країнами Єврозони. У Великій Британії обсяги роздрібного товарообороту знизилися на 3,7% у грудні 2021 року після зростання на 1,0% у листопаді (переглянуто з 1,4%). За три місяці до грудня 2021 року вони знизилися на 0,2% порівняно з попередніми трьома місяцями. У порівнянні з аналогічним періодом роком раніше обсяги продажів за останні три місяці скоротилися на 0,9%. Зміни у відсотках за останній рік слід інтерпретувати з обережністю, враховуючи вплив обмежень на коронавірус (COVID-19) та базовий вплив на темпи зростання [77].

Ще один перспективний сегмент e-commerce теж зазнав великих втрат через проблеми з логістикою, який не відноситься до критичного імпорту та знизився майже на 60%. Обмеженість можливостей покупців у здійсненні звичного шопінгу (в тому числі через численні повітряні тривоги) мало би стимулювати розвиток електронної комерції, але зіграв фактор обмеженого асортименту товарів, оскільки продавалося спочатку оголошення воєнного стану те, що поставили в країну в січні-лютому 2022 р., а літні колекції, які зазвичай привозять в Україну у березні- квітні, ще не було можливості поставити до початку сезону.

Проте, по групі одяг та взуття відбувається найбільший відсоток повернень товару, більший, ніж у інших категорій. Але з точки зору зростання товарообороту та кількості замовлень цей показник є одним з

найкращих серед роздрібного товарообороту електронної торгівлі. Також варто відзначити, що багато підприємців, які запускають маркетплейси, хочуть спеціалізуватися саме на одязі та взутті, а не бути мультитоварними. Вони бачать в цьому перспективу.

Для онлайн-купівель українці частіше користуються ноутбуками - 50% із 100%, стаціонарними комп'ютерами - 49% із 100%, смартфонами - 44%, планшетами - 11%. Частка розподілу покупців, які виявили бажання оплачувати купівлю карткою на сайті - 36%. Готівковий розрахунок обирають 23% покупців, перекази на картку продавця та накладений платіж (поштою) - по 14% покупців. Як наголошується в релізі, для покупців основним бар'єром оплати карткою на сайті є небажання платити наперед - 44%, відсутність такого способу оплати на сайті - 26%, небезпека оплати в інтернеті - 10%, висока вартість - 9% і невміння робити онлайн-оплату - 1%. Водночас серед недоліків платіжних карток респонденти назвали недовіру до банків або технологій - 56%, відсутність терміналів, невміння співробітників магазину проводити оплати карткою - 55%, раціональні підстави, серед яких висока комісія під час оплати карткою, - 32%, звичка платити готівкою, тривалість під час оплати карткою та можливість забути пін-код, відзначили 19% респондентів [78].

Як вже доводилося раніше, роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії відіграють важливу роль у задоволенні потреб споживачів та впливають на економіку, суспільство та навколишнє середовище, є проміжними ланками між виробниками та споживачами, забезпечуючи доступ до різноманітних товарів та послуг. Їх роль та вплив в цьому процесі можна охарактеризувати таким чином:

- роздрібні торговельні мережі забезпечують доступність модних товарів для широкої аудиторії споживачів, мають мережу фізичних магазинів, які розташовані у різних районах та містах, створюють можливість здійснення онлайн-купівель, що доповнює рівень доступності;

- роздрібні торговельні мережі надають різноманітний асортимент

модного одягу, взуття та аксесуарів, що дозволяє споживачам вибирати із безлічі стилів, розмірів та цінових категорій, що надає споживачам більше можливостей для вибору товарів, які відповідають їх смакам та уподобанням;

– роздрібні торговельні мережі часто конкурують між собою, що може призвести до зниження цін та надання знижок споживачам, що дозволяє зробити модний одяг та аксесуари доступнішими для різних бюджетів;

– роздрібні торговельні мережі активно стежать за модними тенденціями і вносять їх у свій асортимент товарів, що дозволяє споживачам завжди залишатися у тренді та знаходити актуальні товари в магазинах;

– роздрібні торговельні мережі надають додаткові послуги, такі як програми лояльності, обмін та повернення товарів, консультації стилістів та інші сервіси, які покращують досвід покупців;

– роздрібні торговельні мережі мають досвід та ресурси для ефективного розподілу товарів від постачальників до магазинів та потім до споживачів.

Для подальшого дослідження впровадження концепції холістичного маркетингу, проведемо дослідження ринку роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії в Україні. На ринку України присутні національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн індустрії. Проведемо дослідження основних національних мереж фешн-індустрії, що функціонують на ринку України (табл. 2.1).

Етапи розвитку основних національних торговельних мереж фешн-індустрії в Україні

Назва роздрібно-торговельної мережі	Етапи розвитку
Andre Tan	<p>Торговельна мережа заснована відомим українським дизайнером Андре Таном, спеціалізується на продажі жіночого одягу та аксесуарів. Перший фірмовий магазин бренду почав роботу в 2009 році в Києві. Роздрібно-торговельна мережа нараховує 29 магазинів в найбільших містах країни. Підприємницький талант дозволив Андре Тану розвинути свою дизайн-студію в велику компанію з різним ціновим сегментом: ANDRE TAN Smart Couture - перша лінія, a.TaN by ANDRE TAN - друга лінія, жіночий одяг, A TAN MAN by ANDRE TAN - друга лінія, чоловічий одяг, TEAM by ANDRE TAN - лінія корпоративної форми. Також існує Academy Style & Design Andre Tan – школа для професійних кадрів fashion-індустрії. У 2014 році компанія також запустила власний інтернет-магазин atan.ua [79].</p> <p style="text-align: center;">andretan.ua</p>
Arber Fashion Group	<p>Григорій Арбер відкрив своє ательє з пошиття чоловічого одягу ще в 1998 році в м.Одеса. До групи входять два бренди чоловічого одягу - Arber та Gregori Arber, мегастор повсякденного одягу F'91, а також універмаг "Кокон" в Одесі. У 2017 році в групі налічувалося 107 магазинів. Бренди групи пропонують одяг різних цінових сегментів. Якщо Arber пропонує ділову лінію одягу, взуття та аксесуарів для чоловіків в середньому ціновому сегменті, то Gregori Arber - преміальну. У магазинах бренду навіть можна замовити костюм індивідуального пошиття, який зроблять за місяць. Така послуга доступна в 20 магазинах. У 2016 році група відкрила мережу F'91, де асортимент одягу розширено для жінок і дітей. Група створює не тільки свої колекції, а й пропонує продукцію 100 інших українських торговельних марок. За 2017 рік мережа розширилась до 30 магазинів у 16 містах України завдяки тому, що магазини відкривалися на місці магазинів "Шафа" в торговельних центрах Metro. Ідея продажу полягає в тому, що чим більше позицій купує клієнт, тим більшу знижку отримує на загальну суму, формат такого магазину передбачає торговельну площу в 500 кв. м. та більше [80]. arber.ua</p>
VOVK	<p>Торговельну мережу заснували подружжя Тетяна та Віталій Семенченко в 2013 році, спеціалізується на продажу жіночого одягу та аксесуарів, з 2016 р в асортимент товарів додали взуття. За 5 років мережа розширилась до 28магазинів</p>

	<p>в 15 містах України. 20 з цих магазинів працюють в торговельних центрах. Одяг Vovk можна купити на майданчику Lamoda і в інтернет-магазині Rozetka. У 2015 році в компанії з'явився власний цех. VOVK має магазин у Празі. Мережа орієнтована на середній ціновий сегмент. Торговельна мережа має власний інтернет-магазин https://vovk.com/new [81].</p>
МАХА	<p>Торговельна марка була створена спочатку як шоу-рум у 1999 році. Основне виробництво компанії знаходиться в м.Дніпрі, додаткове - в інших містах України. Засновниця і головний дизайнер МАХА Лара Блейхер, за минулі роки зуміла не тільки зробити бренд популярним в Україні, а й вийти на закордонні ринки – ОАЕ, Італії та інших країнах ЄС. Продукція МАХА представлена більш ніж в 60 магазинах різних країн світу, 28 з яких розташовані в Україні. У той же час, слід зазначити, що компанії належить лише один магазин в м.Дніпрі, решта магазини - це франшиза або поставки за договорами [82]. https://maxfashion.com.ua/ua/</p>
Frizman	<p>Торговельна мережа заснована в Харкові в 1993 році, власником є Наталія Веселянська, спеціалізувалася на виробництві верхнього одягу (пальто і куртки). Проте з 2016 року асортимент бренду поповнюється капсульними колекціями суконь, брюк і костюмів. Згідно з інформацією на сайті Frizman, продукція бренду представлена в 18 магазинах різних регіонів України. Також у компанії є два монобрендових магазину в м.Києві [83]. frizman.ua</p>
Must Have	<p>MustHave – перший в Україні бренд жіночого одягу сегмента мас-маркет, тобто якісних товарів за демократичними цінами. В асортименті – діловий, вечірній і повсякденний одяг. Зараз у компанії є власне виробництво площею понад 1000 кв. м, 9 магазинів у Києві, 2 у Львові й інтернет-магазин. Нові колекції випускають щотижня. У межах колаборацій компанія співпрацювала з дизайнерами Оленою Ревою, Лілією Літковською й Іваном Фроловим. На ринку MustHave з 2010 року. Саме тоді засновниці бренду Анна Бец та Анастасія Дзюба випустили першу колекцію. Перший офлайн-магазин вони відкрили в Бердичеві, паралельно продавали речі через соціальну мережу. У 2012 році з'явився інтернет-магазин MustHave, у який вклали \$4 тис., маленьке власне виробництво та перший шоурум у Києві. У 2020 р. частка онлайн-продажів бренду склала 20%. У 2021 році засновниці оновили інтернет-магазин: змінили дизайн, зробили його більш зручним для клієнтів. https://musthave.ua/ua/catalog/new?gclid=EAIaIQobChMIv-zTwKDW_gIV4AWiAx0N_AqnEAAAYASAAEgKNR_D_BwE</p>

Міжнародні торговельні мережі сьогодні є проявом глобалізації, адже їх

поширення сприяє не тільки економічному розвитку країни походження мережі, а й тих країн в яких функціонує мережа. Також така співпраця сприяє поширенню певних торговельних традицій країни походження в інших країнах світу. Міжнародні роздрібні торговельні мережі визначають свою стратегію, починаючи з пропозиції цінностей та ключових важелів позиціонування (асортимент, ціна, досвід, швидкість, канали та ін.), щоб відмежувати себе від конкуренції, створюючи при цьому власну бізнес-модель. Ці компанії ставлять споживача в центрі уваги, результатом стає - більше колекцій, скорочення терміну зберігання, більше акційних пропозицій, а отже, забезпечує кращі торговельні надбавки та грошові потоки. Але навіть якщо роздрібні торговельні мережі на масових ринках поділяють деякі характеристики, їх підхід до моди, виробництва, інновацій, маркетингу та роздрібною торгівлі відрізняються.

На українському ринку до початку оголошення воєнного стану з лютого 2022 року представлені відомі торговельні марки великих міжнародних роздрібних торговельних мереж, продукція яких реалізується через торгові бутики. Зокрема, значною популярністю користуються товари іноземної брендової групи LPP (Reserved, Cropp, Mohito, Sinsay), а також турецький бренд LC Waikiki. З 2018 року український ринок став поповнюватися новими популярними іноземними брендами одягу: H&M, Zara Home, DeFacto, Koton. З'явилася одна з найбільших американських компаній з продажу одягу Ralph Lauren, італійський бренд Trussardi і німецький преміум бренд Karl Lagerfeld, французький бренд The Kooples [85]. Водночас український ринок все ще поповнюється дешевими та переважно низькоякісними товарами турецького й китайського виробництва, які завозяться нелегально і реалізуються переважно на речових ринках, а іноді й у магазинах.

Оскільки галузеві бар'єри входу на ринок одягу не високі, темпи його зростання досить швидкі. Наприклад, у сегменті кежуел міжнародних роздрібних торговельних мереж до війни конкурували такі компанії: H&M; Inditex Group – Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Zara, Stradivarius, Oysho;

LC Waikiki; LPP S.A. – Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay; New Yorker; MD Group – Oodji; Fiba Retail – Marks & Spencer, GAP; Colin’s. До того ж, популярності сьогодні набуває підтримка українських виробників одягу, що все частіше з’являються на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Міжнародні торговельні мережі фешн індустрії моди в Україні за період 2020-2021 рік

Назва групи	Бренди	К-сть магазинів, од.	Торговельна площа, тис. кв.м.	Частка у загальному обсязі, %
LPP S.A. (Польща) (до т.ч.)	Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay	75	38,1	16,16
Inditex Group (Іспанія) (покинула ринок України з лютого 2022 р.)	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque	58	38,0	16,12
INTERTOP Ukraine (по т.ч.)	INTERTOP, Clarks, Geox, Lee&Wrangler, Timberland, Armani Jeans, Armani Exchange	123	30,0	12,73
ARGO (по т.ч.) ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»	Retail Ukraine Benetton, ALDO, Parfois, ZIPPY, Penti, Orsay, Desigual, Piazza Italia, VeroModa, Jack&Jones, MANGO, OVS Kids, Only, Lee Cooper, Kenvelo	61	25,4	10,78
ТОВ «СК Фешн» (до т.ч.)	Calvin Klein Jeans, Calvin Klein Underwear, Michael Kors, Karl Lagerfeld, ERMENEGILDO ZEGNA, DSQUARED2, BIKKEMBER	20	~25,0	10,61
Ultra Group Ukraine ТОВ «МД-ФЕШН РІТЕЙЛ»	Levis, Guess, Karl Lagerfeld,	61	7,7	3,27

(до т.ч.)	Baldinini, Pierre Cardin інші https://md- fashion.com.ua			
Colin's (Туреччина) (до т.ч.)	Colin's	60	21,0	8,91
LC Waikiki (Туреччина)(до т.ч.)	LC Waikiki	17	15,5	6,58
Fiba Retail (Туреччина) (покинула ринок України з лютого 2022 р.)	Marks&Spencer, GAP	14	12,5	5,30
H&M Hennes &Mauritz (покинула ринок України з лютого 2022 р.)	H&M, H&M Home	8	~11,5	
TOP SECRET (Польща) (до т.ч.)	TOP SECRET	37	5,6	2,38
Helen Marlen Group Ukraine (до т.ч.)	Helen Marlen, Helen Marlen Outlet, Helen Marlen Mandarin, Passage 15, Gucci, Loro Piana, Burberry, Salvatore Ferragamo	13	4,5	1,91
New Yorker (Німеччина) (до т.ч.)	New Yorker	11	4,4	1,85
KarKat Fashion (Естонія) (до т.ч.)	Springfield, Women's Secret, Pedro del Hierro, Names'UA	23	4,0	1,70

Джерело: складено автором на основі [86,87,88, 89, 61,62, 90-98]

Наприклад, LPP S.A. - польська компанія була створена в 1995 році, а перший магазин Reserved відкрила в 2000-му. Зараз компанія розвиває мережі магазинів під брендами Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay в 18 країнах Центральної та Східної Європи. Станом на початок 2017 року компанія налічувала 1700 магазинів загальною торговельною площею понад 920 000 кв. м [86]. В Україні мережу LPP представляє дочірнє підприємство «ЛПП Україна». Перший магазин відкрився в 2003 році, нині в Україні

працює 93 магазини загальною торговельною площею понад 38 000 кв. м. LPP також заявляла про намір орендувати мінімум 8 000 кв. м торговельних площ в Україні для відкриття своїх магазинів у 2017 році. Загальний обсяг товарообороту в 2018 році виріс на 14,5% і перевищив 8 млрд дол. США.

Так, польський холдинг LPP наразі повністю призупинив свою діяльність в усіх східних областях. Мережа Intertop втратила два магазини у Донецькій області, але вже поновила роботу 10 з 17 магазинів у Харківській області. У мереж LC Waikiki та Arber зараз працює по три магазини у Харківській області. Мережа LC Waikiki, крім того, у процесі підписання договору на відкриття поп-уп магазину у Харкові. Також у Харкові зараз працює одна студія мережі Vovk, решта дві – поки що на паузі. У південному регіоні магазини холдингу **LPP** працюють лише у Одеській області – 9 магазинів з 13 [98].

Inditex (Іспанія) - була заснована в 1963 році, нині приблизно 7000 магазинів групи працюють в більш ніж 90 країнах світу. На ринку України Inditex Group представлена з 2008 року брендами у сегменті мас-маркет *Zara, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterque*. На початку 2017 року компанія вперше відкрила фірмовий магазин ZARA в Україні, однак натомість відкрила ще шість. Після відкриття магазинів в столичному ТРЦ Lavina Mall кількість торговельних об'єктів Inditex в країні зросла до 63, а їх загальна площа перевищила 38 000 кв. м [13]. За шість місяців 2019 року зростання товарообороту компанії склав 7% і склав 12,8 млрд євро як в офлайн, так і в онлайн-магазинах, у 2018 році показник був нижчим на 4%. Чистий прибуток компанії зріс на 10% за шість місяців 2019 р. порівняно із аналогічним періодом 2018 р. Проте, від початку війни були закриті магазини кількох великих міжнародних операторів, зокрема Inditex (марки Zara, Bershka, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius) та H&M [96,97].

ARGO Retail (Україна) - Компанія ARGO була заснована в 1991 році, а в 1992-му в Києві відкрився один із перших і найбільш відомих її магазинів – Lee&Wrangler. У 2001 році компанія розширила свої межі та відкрила

магазин не тільки у м. Києві магазин *Benetton*, а й в м.Дніпро. До 2017 року ARGO зросла до однієї з найбільших fashion-груп в країні. Більше 60 магазинів компанії працюють в шести містах України – м.Києві, м.Чернігові, м.Харкові, м.Одесі, м.Дніпрі та м.Львові. Серед брендів, представлених ARGO в Україні в сегменті мас-маркет – всесвітньо відомі *Benetton*, *ALDO*, *Parfois*, *Promod*, *ZIPPY*, *Penti*, *Orsay*, *Piazza Italia*, *Vero Moda*, *Jack&Jones*, *MANGO*, *OVS Kids*, *Only*. У 2017 році компанія відкрила сім нових магазинів в столичному ТРЦ Lavina Mall. Також компанія вже запустила бренди *Scotch&Soda* та *Liu Jo*, а ще відкрила двоповерховий ARGO в ритейл-парку Петрівка.

Найулюбленішими магазинами серед українських споживачів під час оголошення воєнного стану стали такі міжнародні роздрібні торговельні мережі, як: «*LC Waikiki*», «*Reserved*», «*SinSay*», «*House*», «*Colin's*», «*Cropp*». Оскільки ціни зростають, а купівельні можливості місцевого населення зменшуються, то виробники все більше націлюються на експорт своєї продукції.

Проте, роздрібні торговельні мережі одягу, взуття та модних аксесуарів відчують вплив війни, вони вимушено закрили 72% магазинів або 368 магазинів з 510. До того ж багато ТРЦ, де вигідно знаходилися магазини відомих брендів, були закриті або ще закриті, а в зонах активних бойових дій і в окупації взагалі пошкоджені або знищені. З цих 71% працюючих торгових об'єктів ще 15-18% працюють в обмеженому графіку, в комендантський час, відкриті кілька днів на тиждень у зв'язку з бойовими діями в даних регіонах і містах [101]. Проте, решта опитаних мереж вже у повному обсязі відновили свою роботу, а *LC Waikiki* навіть відкрила новий рор-ур магазин. Така ж ситуація і у Запорізькій області, де зараз не працюють лише магазини *LPP*.

LPP відкрив новий магазин у Чернігівській області. *LC Waikiki* незабаром відкриє у Києві новий рор-ур магазин. А мережа *Intertop* відкрила новий магазин свого суб-бренду у *Respublika Park* [99].

Не дивно, що у західному регіоні України ритейлі загалом та у fashion-ритейлі зокрема спостерігається найсприятливіша ситуація для розвитку та розширення. Так, усі з опитаних fashion-ритейлерів працюють тут на повну потужність, LPP відкрив новий магазин у Львові, мережа VOVK відкрила три нових магазини у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. А LC Waikiki готує нове відкриття у Червонограді Львівської області. Всі ці мережі реалізують свою продукцію через власний інтернет-магазин. Найбільшим попитом серед національних торговельних мереж користуються: VOVK, ARBER

Таблиця 2.3

**Зміна кількості роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії
України за рік воєнних дій**

Мережа	Кількість магазинів	
	до 24.02.2022 р.	станом на 1.02.2023 р.
LPP	158	126
ITERTOP	173	149
LC Waikiki	49	47
VOVK	46	46
ARBER	83	72

Джерело: складено на основі [99]

У результаті оголошення пандемії та введення воєнного стану все менше покупців приходить за купівлею, оскільки спочатку було обмеження на відвідування під час пандемії, потім почалася війна в країні, українці вимушені були виїжджати з країни, магазини закривалися. Зараз покупці розуміють, що можуть відключити світло будь-якої хвилини у момент відвідування магазинів, можуть оголосити тривоги. Поки триває переключення на генератор, частина покупців йде без купівель, ті, що лишаються, купують менше.

Не менш нагально стоїть проблема наявності товару у виробників/постачальників, особливо в зонах бойових дій, що затрудняє забезпечення торгових об'єктів у регіонах. В Україну також не доїхали футболки, які мережа Intertop замовила ще до війни. Загалом ритейлер, у

портфелі якого понад 200 світових брендів, завіз до України лише 40-45% замовлених колекцій. Їх, як і інший одяг, стало складніше замовляти. Справа в тому, що банки перестали гарантувати оплату боргів ритейлерів. До того ж одяг, наприклад, футболки та взуття, не входять до переліку критичного імпорту. Тому компанії не можуть закуповувати валюту для асортименту товарів фешн-індустрії.

Отже, ринок одягу в Україні частково формується за рахунок продукції, що випускається вітчизняними виробниками, але більшою мірою – за рахунок імпорту. Вітчизняні виробники представлені за різними групами одягу: професійний, дизайнерський, діловий, верхній, весільний та святковий, домашній, кежуал тощо. Мода змінюється, створюючи досить неоднозначний глобальний бізнес, який поєднує в собі функціональність, естетику та сучасні технології.

Таким чином, відповідно до проведеного дослідження, виникає необхідність дослідження інструментів та методів холістичного маркетингу, що формують роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії.

2.2. Методи та інструменти холістичного маркетингу, що формують роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії

Через те, що в майбутньому споживачеві будуть обмежувати відвідування громадських місць у результаті оголошення воєнного стану, підприємства фешн-індустрії перейдуть на онлайн-продажі, а люкс-бренди не будуть винятком. Навіть за найбільш позитивним сценарієм, миттєвого відновлення галузі не слід очікувати. Історія розвитку ринку фешн-індустрії поділиться на "до" та "після" епідемії та оголошення воєнного стану. Глобальна взаємозалежність стала цілком очевидною, та логічно очікувати змін у системі цінностей та пріоритетів.

Цьому сприятиме впровадження концепції холістичного маркетингу. Для проведення анкетного дослідження було обрано середні підприємства як предмет емпіричного дослідження, оскільки впровадження цілісного

маркетингу вимагає значних фінансових інвестицій для роздрібної торгівлі. В опитуванні було залучено 20 національних та міжнародних мереж роздрібної торгівлі фешн-індустрії, розміщених на території України (дод. В, Д) Дослідження проводились у жовтні-листопаді 2019 року. За даними дослідження, лише 85% респондентів знають, що означає поняття холістичного маркетингу та які основні принципи холістичного маркетингу існують (рис. 2.9).

Однак, за результатами досліджень, роздрібна торговельна мережа фешн-індустрії використовує основні компоненти холістичного маркетингу в діяльності. Були встановлені взаємовідносини з найбільш значущими цільовими групами, оцінено результативність їх взаємовідносин.

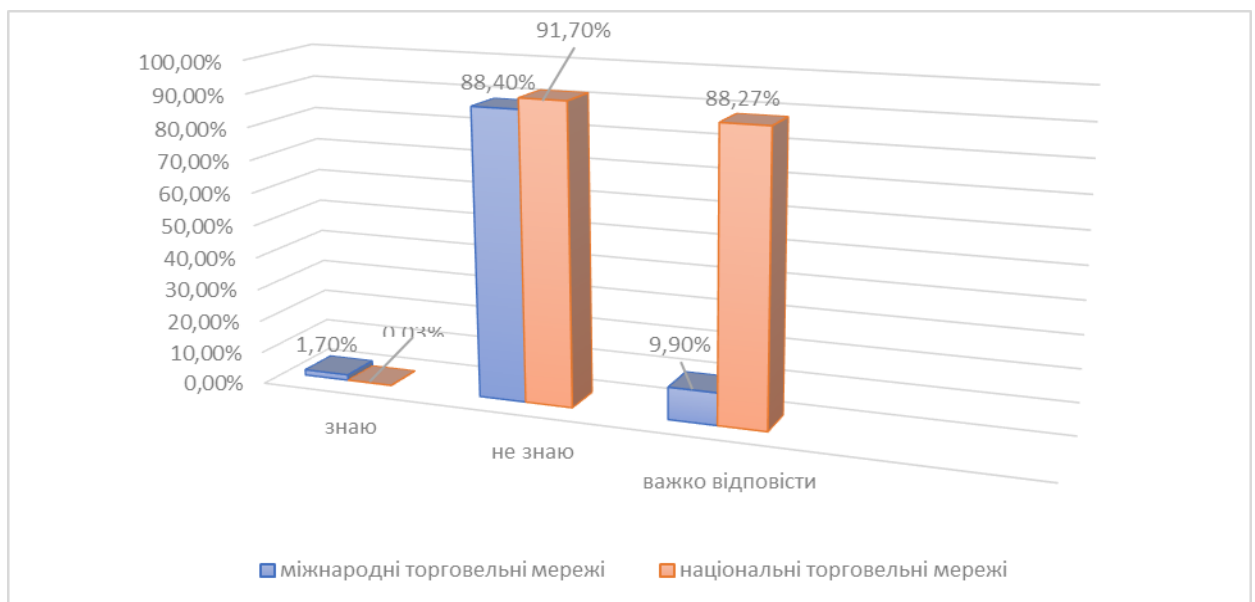


Рис. 2.9. Структура відповідей респондентів щодо сутності холістичного маркетингу та основних принципів холістичного маркетингу в Україні, %

Джерело: досліджено автором

Відповідно до проведеного дослідження на розвиток маркетингу взаємовідносин впливають такі фактори: створення та використання баз даних; інтерактивний (непрямий) діалог із замовниками: електронна розсилка, чат, поштові каталоги; персоналізація: здатність створювати різні форми пропозицій та персоналізація.

Рівень товарообороту можна підвищити за допомогою формування програм лояльності: акцій, сезонних знижок, розпродаж, а також впровадження дисконтних карток, які згодом можна використовувати для оплати купівель. Однак особливу увагу слід приділити правильному підбору персоналу, їх розміщення та навчанню. Кваліфікований персонал є одним з найбільш ефективних каналів зростання товарообороту, оскільки в більшості випадків споживач приймає рішення про купівлю асортименту товарів фешн-індустрії під час здійснення купівлі, спілкуючись із продавцем або менеджером в магазині.

На запитання, "Чи впроваджує підприємство концепцію внутрішнього маркетингу", респонденти на 100% відповіли позитивно. Персонал потребує мотивації для стимулювання продажів, які можуть бути як у грошовому вираженні, так й у форматі виграшу. Роздрібні торговельні мережі організовують змагання між власними роздрібними магазинами для зростання товарообороту з мінімальними витратами, оскільки лише незначна кількість магазинів в мережі будуть нагороджені.

Нами проводилися дослідження у квітні-травні 2020 року щодо діяльності роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії під час карантину та після оголошення. Дослідження ґрунтується на запитаннях, розроблених консалтинговою компанією Colliers International та удосконалених у ході проведення опитування для української роздрібної торгівлі [7]. Відповідаючи на запитання "Як карантин вплинув на розвиток бізнесу?" респонденти заявили, що за цей період 70% підприємств роздрібної торгівлі було закрито, 20% розпочали роботу в мережі Інтернет, інше - 10%.

Відповідаючи на запитання "Які антикризові заходи вживала компанія?" респонденти відзначають, що 30% персоналу направляють у неоплачувану відпустку за власні кошти, 20% звільняють персонал, маркетинговий бюджет зменшується на 20%. (рис. 2.10).

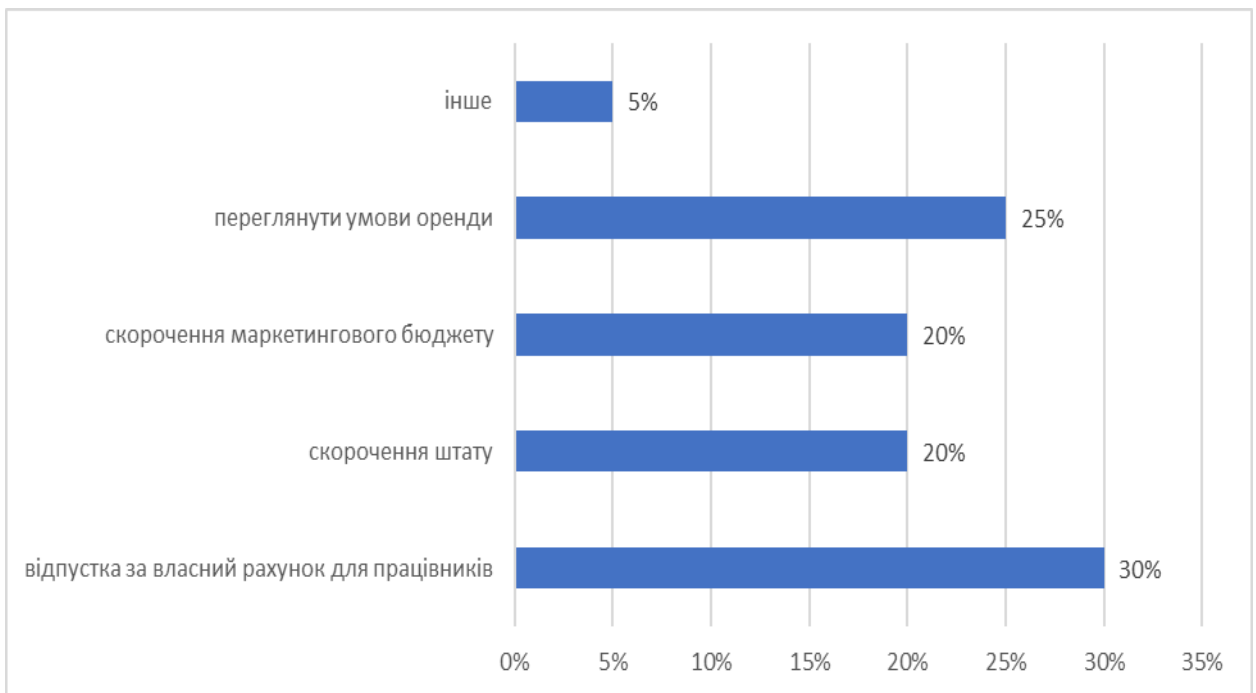


Рис. 2.10. Структура відповідей респондентів на запитання "Які антикризові заходи вжила компанія?", %

Джерело: досліджено автором на основі [104]

Згідно з проведеними нами дослідженням, 30% респондентів відповіли, що це були перебої в постачанні, 60% підприємств працювали без перерв у постачанні, 10% підприємств не мали постачання продукції. На запитання "Як змінилися канали зв'язку на підприємстві?" респонденти відповіли, що 20% підприємств перейшли на онлайн-торгівлю і 80% локацій закрито.

Згідно з нашим дослідженням, 50% респондентів підтвердили зростання товарообороту через продаж товарів фешн-індустрії через мережу Інтернет за період карантину, 30% респондентів відповіли, що товарооборот зріс з 20 до 50% (рис. 2.11).

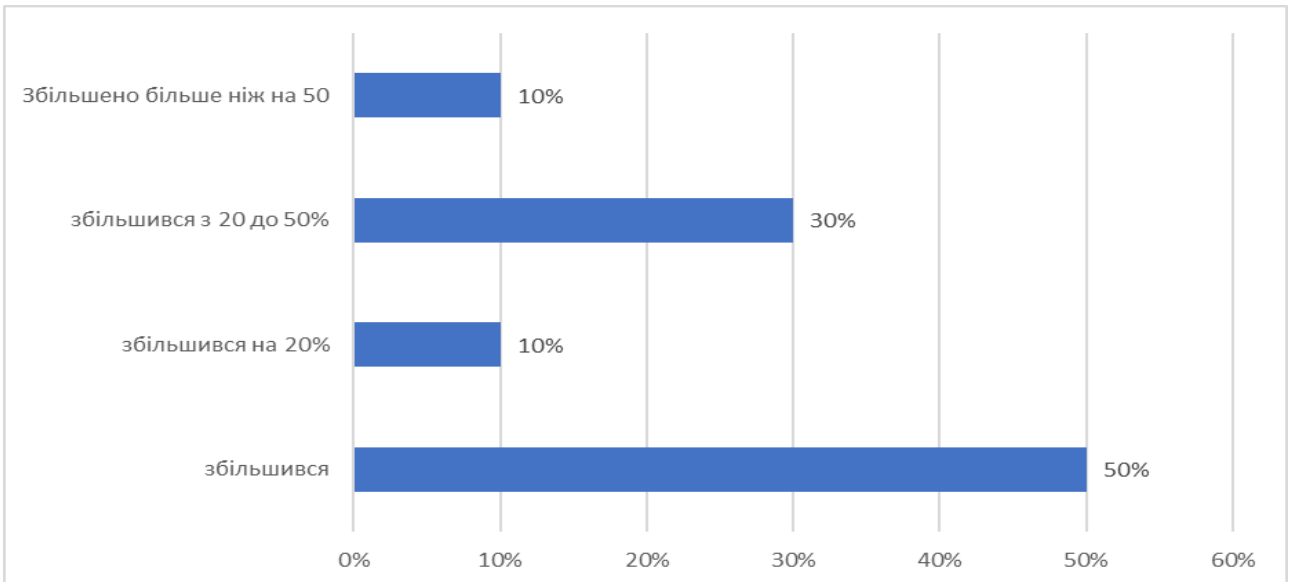


Рис. 2.11. Структура відповідей респондентів на тему "Як зросли продажі вІнтернеті за період карантину?"; %

Джерело: досліджено автором на основі [104]

Відповідаючи на питання "Як вплине пандемічна криза на плани розширення бізнесу до кінця року?", 50% респондентів зазначили, що 30% роздрібних мереж розвиватимуть онлайн-продажі після пандемії, 25% респондентів зменшать кількість локацій і планують розширити бізнес, 20% не буде розширюватися (рис. 2.12).

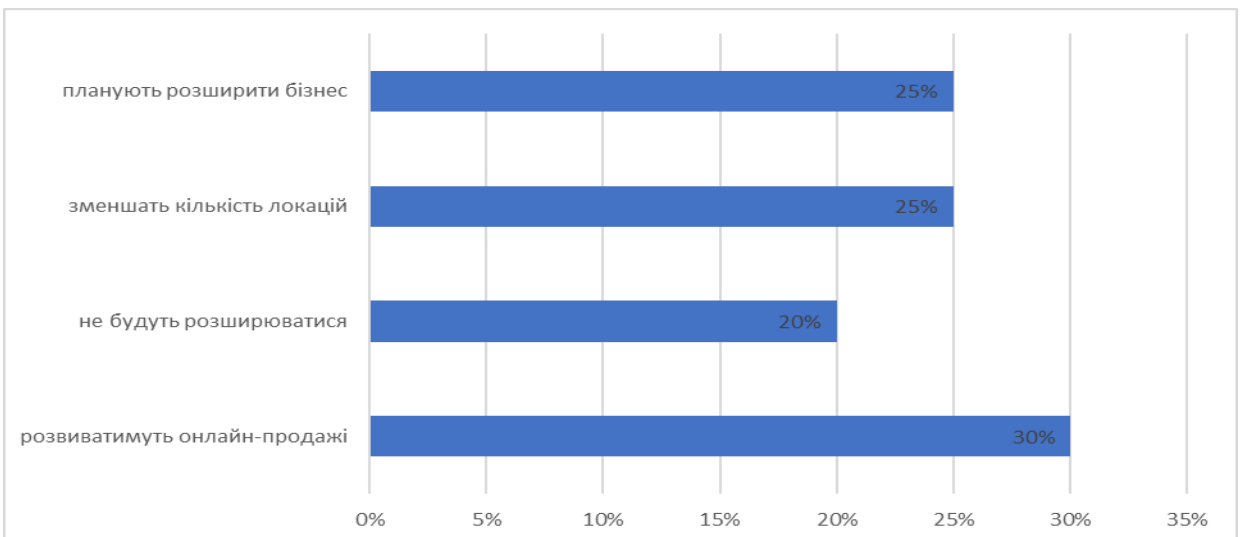


Рис. 2.12. Структура відповідей респондентів на тему "Як пандемічна криза вплинула на плани розширення бізнесу на кінець року?"; %

Джерело: досліджено авторами на основі [104]

При цьому роздрібні торговельні мережі в більшості випадків мають негативні очікування на цей рік у розвитку індустрії моди. Але потребує детального вивчення реалізація соціально-етичної концепції національними та міжнародними роздрібними мережами моди. Соціальний та етичний маркетинг включає відповідальність бізнесу за безпеку товару, правдивість та надійність реклами, а також об'єктивну справедливість ціноутворення. Більше того, до цієї сфери можна віднести благодійний маркетинг, волонтерство, корпоративну благодійність, соціально відповідальний підхід до управління бізнесом та охорони навколишнього середовища.

Нами було проведено ще одне дослідження роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії щодо особливостей ведення бізнесу під час оголошення воєнного стану у листопаді 2022 року, було опитано 10 роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії (дод. Е).



Рис. 2.15. Структура відповідей респондентів на тему "Що буде змінювати у своїй діяльності у майбутньому періоді?", %

Джерело: досліджено автором на основі [104]

В опитуванні було важливо визначити які наслідки привнесла війна у діяльність роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії. Відповідно до даних, тільки 6,2% підприємств вийшли а міжнародні ринки, 71% - чекають на закінчення війни.

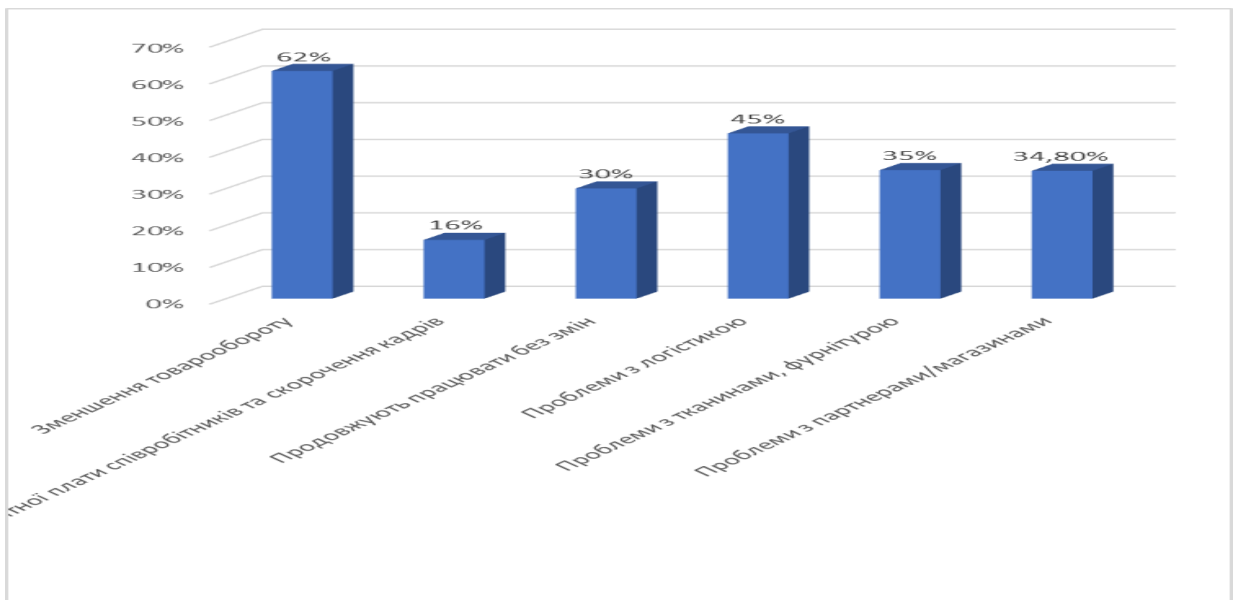


Рис. 2.16. Структура відповідей респондентів на тему "Назвіть наслідки ведення бізнесу, що вплинули на діяльність під час війни?","%

Джерело: досліджено автором на основі [104]

Як видно із рисунку 2.16 більшість роздрібних торговельних мереж зіштовхнулися із проблемою доставки товарів, під час блекауту проблеми з магазинами, скорочення кадрів та заробітної плати 16%, зменшення товарообороту 62% та проблеми з доставкою товарів 45%.

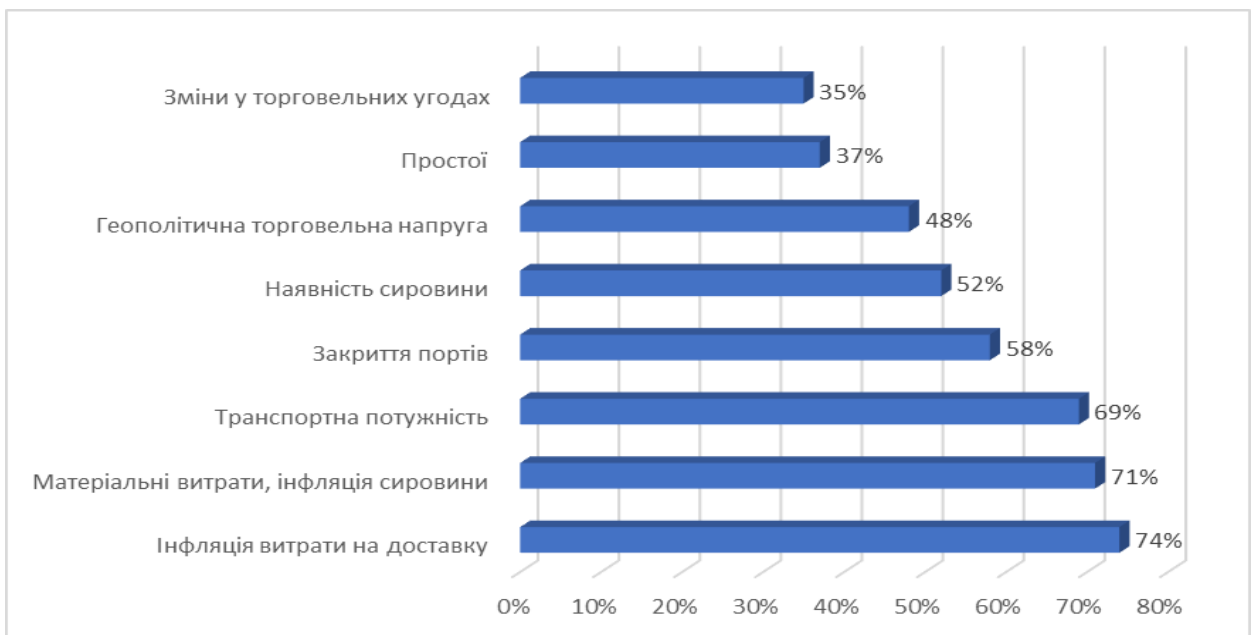


Рис. 2.17. Структура відповідей респондентів на запитання «Які фактори впливають на підвищення цін на модні товари у ланцюзі постачання?»

у 2022 р.

За результатами проведеного дослідження пропонуємо побудувати піраміду моди основних національних та локальних, а також міжнародних роздрібних торговельних мереж, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті, які можна поділити на 5 сегментів (рис. 2.13, 2.14). Піраміда моди — це ілюстрація сегментації модних брендів фешн-індустрії із зазвичай найдорожчими брендами на вершині. Оскільки під час оголошення пандемії та під час оголошення воєнного стану значно впала купівельна спроможність українців, і відповідно зріс попит на одяг, взуття та аксесуари саме у сегменті мас-маркет. Піраміда бренду є наймовірно корисним інструментом для поширення бачення фешн-бренду та може бути ефективним способом почати розробляти стратегію бренду, незалежно від того, чи є ви малим чи великим підприємством.

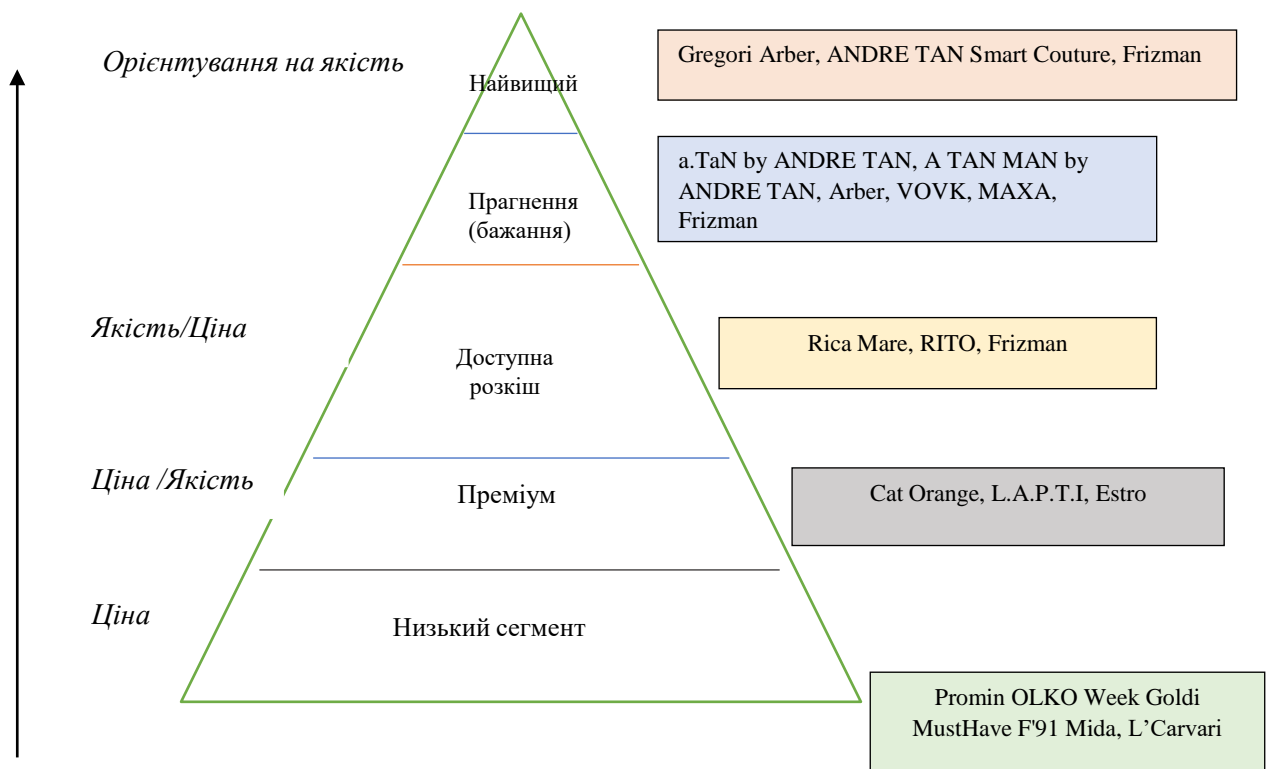


Рис. 2.13. Піраміда моди основних національних та локальних роздрібних торговельних мереж, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті до початку оголошення воєнного стану

Джерело: розроблено автором

На вищому рівні (сегменті) знаходяться роздрібні торговельні мережі найвища розкіш та бажана розкіш, які продають товари вищої якості, ніж масовий ринок. Вищі бренди класу «люкс» покладаються на експертну майстерність для створення унікальних речей. Деякі предмети також зроблені вручну. З цієї причини їхні вироби, як правило, служать набагато довше і залишаються кращими протягом тривалого періоду часу.

Низький сегмент, який знаходиться в нижній частині модної піраміди. Цей сектор прагне охопити якомога більше людей, пропонуючи моду за доступними цінами. Здебільшого бренди масового ринку черпають натхнення з брендів класу люкс, але виготовляють одяг, який є економічно ефективнішим для середнього споживача. Зрештою, це дозволяє людям залишатися в тренді, не сплачуючи високих цін. Єдиним недоліком є те, що продукти масового ринку, як правило, не найвищої якості. Вони також не виготовлені на замовлення, що означає, що споживачі не отримують точний розмір. Цей сегмент є поєднанням вуличної та швидкої моди.

Таким чином, у верхньому куті піраміди представлено ті роздрібні торговельні мережі, у яких, крім лінійки в області «Високої моди», є ще лінії готового одягу, таким чином підвищується інтерес до торговельної марки, її статусу, створюється інформаційний привід, якщо порівняти цю піраміду з пірамідою Маслоу, то можна стверджувати, що цей сегмент відповідає потребі самореалізації.

Другий сегмент – це сегмент прагнення та бажання, який відповідає піраміді Маслоу, як естетичні потреби, що спрямовані на визначення гармонії та краси. Щодо сегменту доступна розкіш, до нього можна віднести ті торговельні марки (бренди), які відображають створені колекції, які копіюють світові тренди (відомі бренди GUCCI, Dior та ін.) або за пірамідою Маслоу створюють компетентність, успіх, схвалення, визнання.

Чим нижчий рівень піраміди, тим нижча потреба. Сегментація модних брендів проілюстрована у піраміді має такий зміст: дорожчі бренди знаходяться на вершині піраміди, а знизу знаходяться бренди низького

цінового сегменту. Розглянемо специфіку сегментування за вищою потребою піраміди моди у мас-маркет сегменті, а саме: найвищий сегмент та сегмент прагнення (бажання).

Піраміда є ілюстративною з багатьох причин: багато з цих роздрібних торговельних мереж конкурують у більш доступних сегментах, позиціонування бренду чи сприйняття бренду змінюється. Яскравим прикладом того, як компанія може переміщатися по сегментах є приклад таких національних роздрібних торговельних мереж, як *Arber Fashion Group* та *Andre Tan*, колекції капсул *Frizman*.

На основі проведених досліджень, побудуємо піраміду моди основних міжнародних роздрібних торговельних мереж, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті (рис. 2.14).

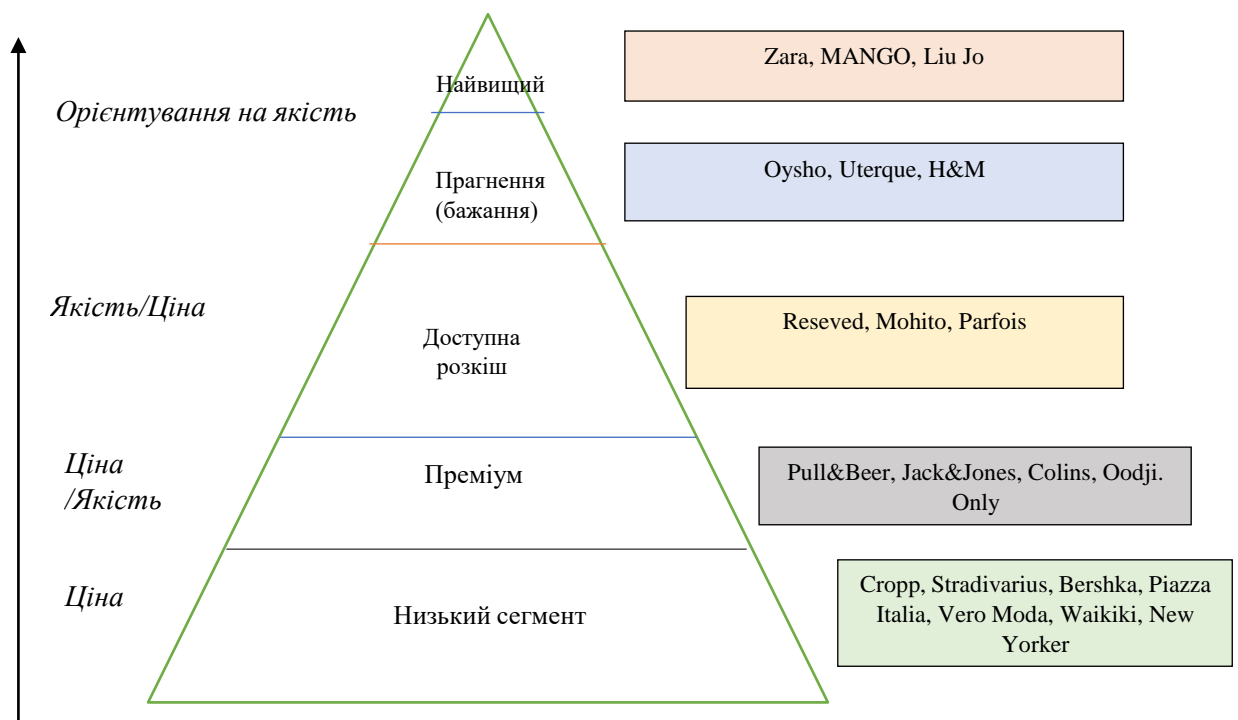


Рис. 2.14. Піраміда моди основних міжнародних торговельних мереж, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті до початку оголошення воєнного стану

Джерело: розроблено авторами

Наприклад, H&M випускає обмежений тираж або капсули з відомим дизайнером і вкладає великі кошти в рекламу. Швидка роздрібна торгівля не

зосереджена на моді, а на інноваційному технічному одязі, спеціалізується в галузі де можуть запропонувати технічну підтримку заводів-партнерів. Щоб заощадити гроші та час, представники мас-маркет використовують дешевші тканини та простіші технології виготовлення, які легко зробити конвеєром. Таким чином, кінцевий продукт можна продати набагато дешевше.

Проте є один значний недолік мас-маркету моди - ходити в тому ж одязі, що й хтось інший. Це іноді може бути незручно та вбиває індивідуалізм. Крім того, є споживачі, які задоволені функціональним одягом, багато з яких можуть бути більш резонансними в галузі модного одягу. У оголошенні *H&M* кожна з моделей має унікальний смак та вигляд свого комбінаторного ансамблю. В цілому відзначення індивідуальності та особистості - це чудова річ та галузевий стандарт.

Таким чином, відповідно до проведеного дослідження, великою проблемою розвитку міжнародних роздрібних торговельних мереж індустрії моди у мас-маркет сегменті, що існують на ринку України є завищення цін на товар порівняно із іншими країнами світу, що суттєво впливає на попит, оскільки купівельна спроможність населення в Україні значно нижча, ніж у країнах ЄС. Найбільшу кількість магазинів роздрібних торговельних мереж моди мас-маркет сегменту, що здійснюють свою діяльність в Україні мають компанії LPP (Польща) – 93 магазини, Inditex (Іспанія) – 63 магазини. З успіхом розвиваються й національні роздрібні торговельні мережі моди (загальна чисельність національних роздрібних торговельних мереж в Україні налічується понад 25), створюючи конкуренцію міжнародним торговельним мережам.

Необхідно також приділити увагу дослідженню особливостей постачання товарів фешн-індустрії в умовах, що склалися у глобальному середовищі. Фешн-індустрія створює складну, глобальну систему управління ланцюгами постачання. У зв'язку з логістичними заторами, що склалися під час оголошення карантину та воєнного стану, зростаючими витратами на доставку та різним дефіцитом, які додають нові рівні складності, компанії

повинні переглянути свої стратегії постачання товарів, впроваджуючи передовий ланцюг постачання.

Таким чином, концепція холістичного маркетингу підходить для роздрібних мереж індустрії моди в сучасних умовах. Ця концепція реалізується по різному національними та міжнародними мережами. Міжнародні мережі мають значні переваги у впровадженні холістичного маркетингу. Всі компоненти холістичного маркетингу спрямовані на збільшення продажів, коли всі функціональні відділи працюють разом для оптимізації бізнес-процесів компанії.

2.3. Діагностика підходів до впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії

В умовах швидких змін зовнішніх умов функціонування підприємств роздрібною торгівлі фешн-індустрії, загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до товарів та послуг зростає актуальність впровадження нової концепції маркетингу.

На рис. 2.18 представлений рейтинг брендів жіночого одягу, який найчастіше купують українці за 2018-2020 рр. На рис. 2.9 наведено рейтинг брендів чоловічого одягу, який найчастіше купують українці за 2018-2020 рр.

Проведемо дослідження основних інструментів холістичного маркетингу, що застосовують провідні торговельні мережі фешн-індустрії. У дод. 3 наведено сума рангів відповідей експертів. Для виділення найбільш значимих ключових чинників, які впливають на дієвість складових холістичного маркетингу було використано метод мозкового штурму та інструмент Google. Із представленого переліку чинників потрібно було вибрати найбільш значимі, які відповідають умовам сьогодення функціонування роздрібних торговельних мереж підприємств фешн-індустрії. Оцінка експертом відносної важливості інструментів впровадження холістичного маркетингу провідними міжнародними компаніями у фешн-індустрії в сегменті мас-маркет здійснюється шляхом присвоєння їм деякої

кількості балів в межах від 0 до 10.

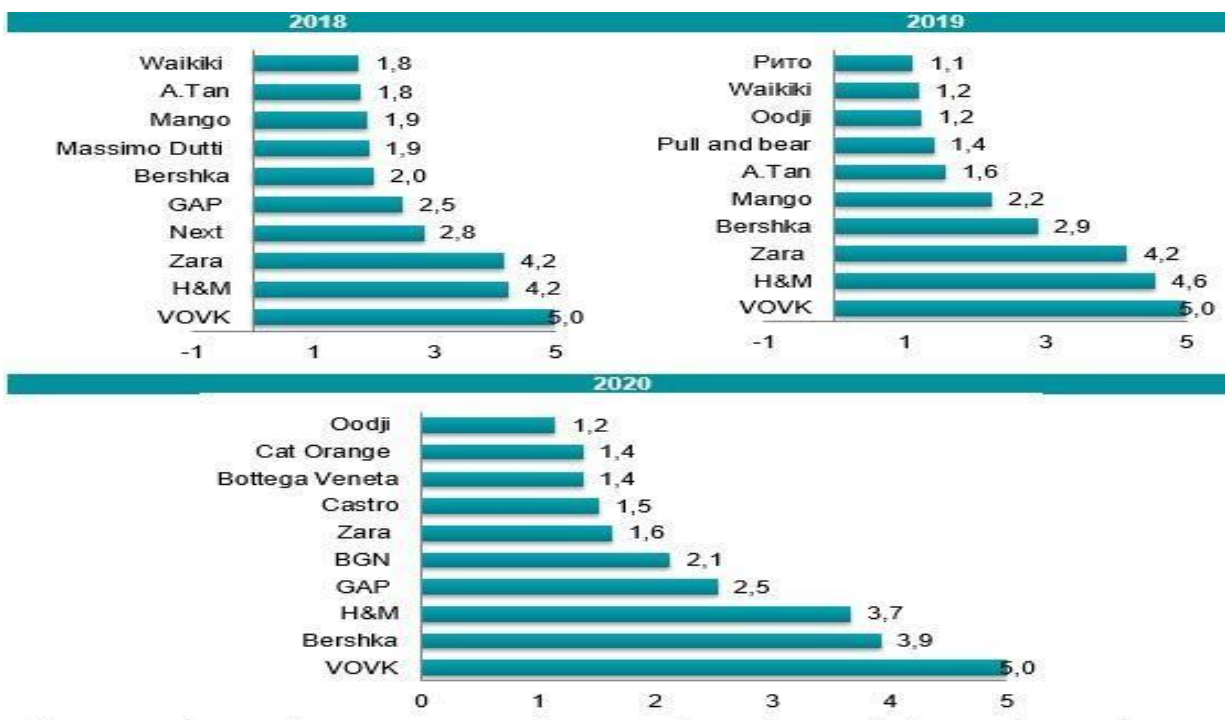


Рис. 2.18. Рейтинг брендів жіночого одягу, який найчастіше купують українці за 2018-2020 рр.

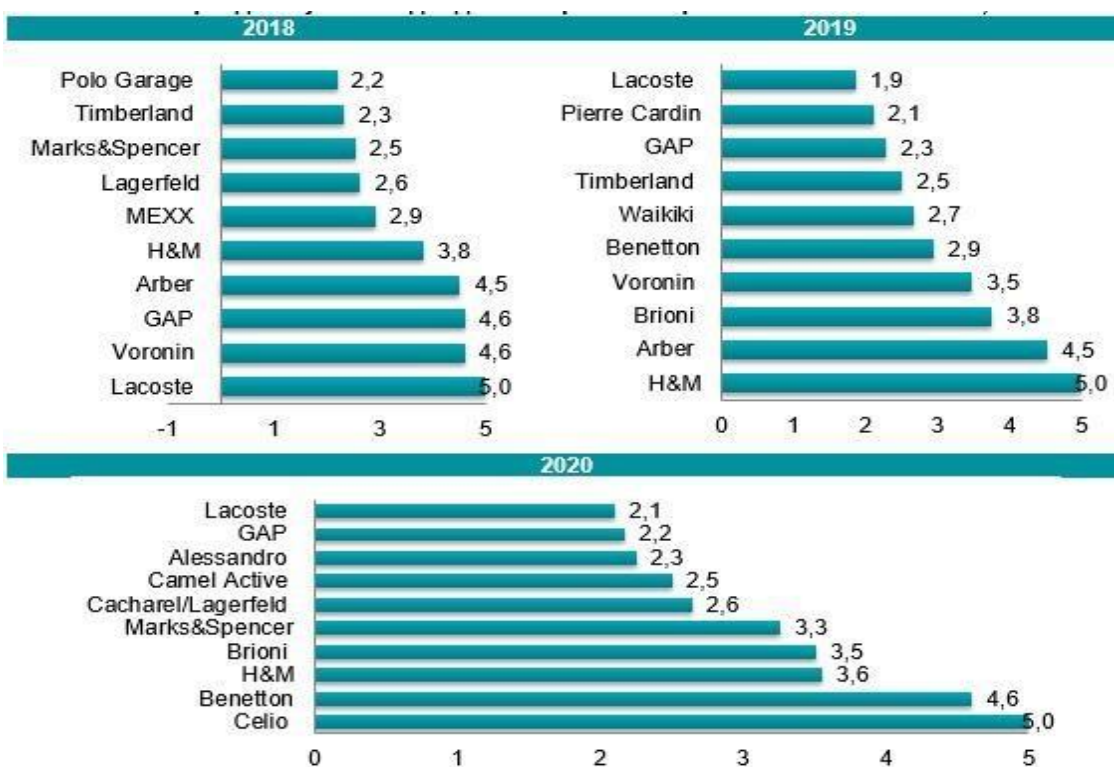


Рис. 2.19. Рейтинг брендів чоловічого одягу, який найчастіше купують українці за 2018-2020 рр.

Джерело: досліджено автором на основі [101]

Визначивши показники, що зазначають ступінь впровадження концепції холістичного маркетингу провідними компаніями, що представляють міжнародні роздрібні мережі фешн-індустрії (дод. Ж, Ж1). Експертами були провідні фахівці в галузі фешн-індустрії, які спеціалізуються на оцінюванні маркетингової діяльності підприємства, мають високий професійний рівень і практичний досвід у дослідженні даної проблеми і в змозі адекватно відобразити тенденції розвитку даного економічного явища (провідний науковець, практики – керівники підприємств, та керівник відділу маркетингу).

Середня вага кожного показника розраховується за формулою [102]:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n W_{ij}} ; \quad W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^n C_{ij}}, \quad (2.1)$$

де – W_{ij} вага (нормована оцінка), надана i -м експертом j -му фактору;

W_j – загальна вага, надана експертами j -му фактору.

Нами представлено основні результати дослідження провідних національних та міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії. Оскільки мережа магазинів Zara та H&M у період оголошення воєнного стану вийшли з ринку України, проведемо дослідження особливостей впровадження складових холістичного маркетингу національними та міжнародними роздрібними торговельними мережами, які продовжують свою діяльність в Україні.

На основі проведеного аналізу даних, що наведені у дод. Ж можна зробити такі висновки:

- 1) за складовою холістичного маркетингу – інтегрований маркетинг компанія зайняла ТОВ ЛПП (Польща) зайняла 1 місце (60 балів), ARGO (Україна)
- 2 місце, найменший показник зайняла роздрібна мережа Arber.

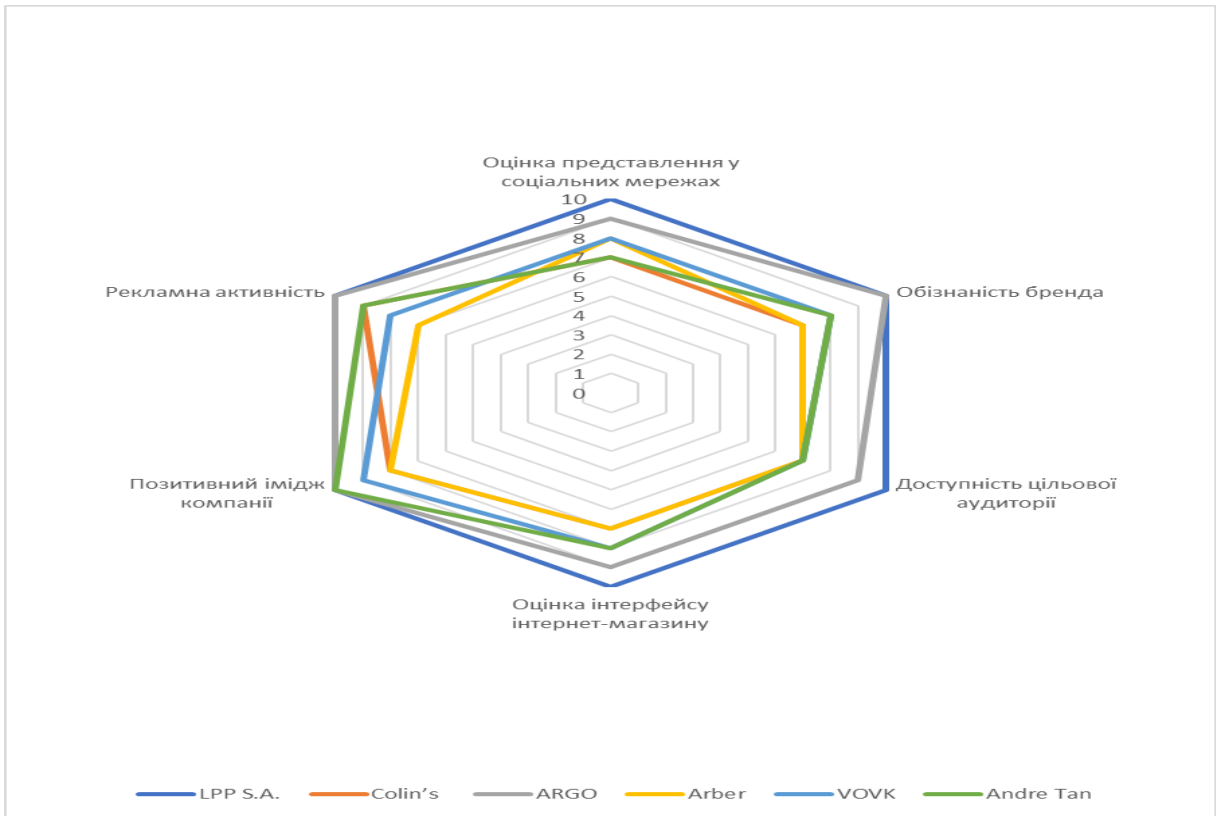


Рис. 2.20. Вплив факторів на оцінювання інструмента холістичного маркетингу «Інтегрований маркетинг»

2) за складовою організація цифрового маркетингу роздрібними торговельними мережами найменшу кількість балів отримала LPP S.A. (40 балів) та ARGO (39 балів), серед національних мереж порівну розділили бали Andre Tan та VOVK (36 балів)

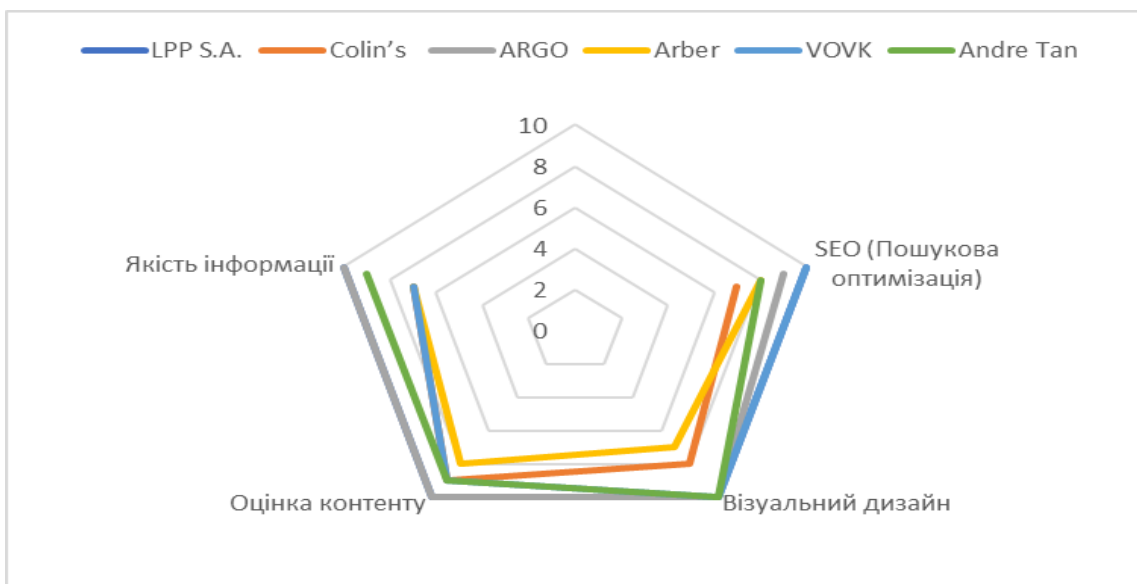


Рис. 2.21. Вплив факторів на оцінювання інструмента холістичного маркетингу «Цифровий маркетинг»

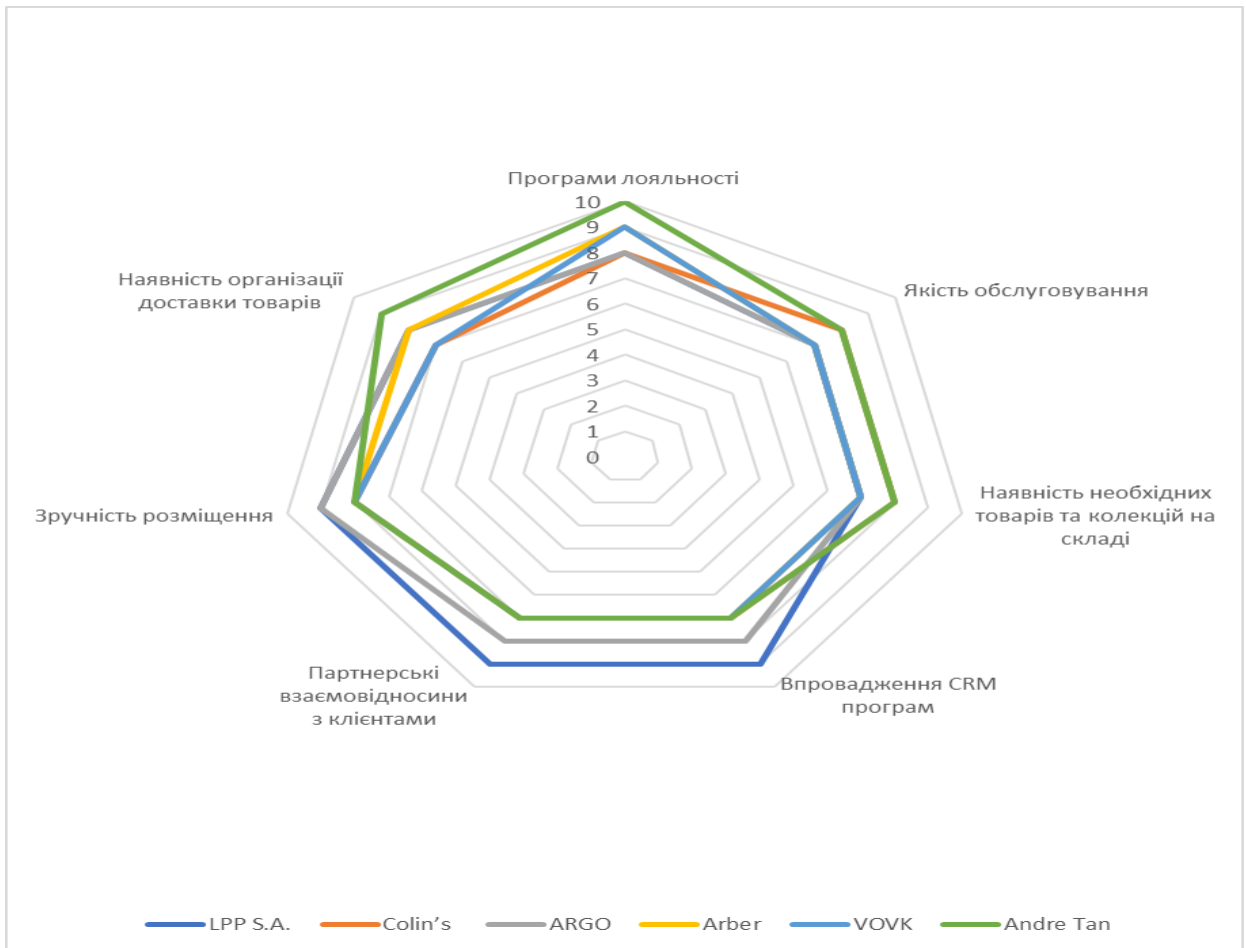


Рис. 2.22. Вплив факторів на оцінювання інструмента холістичного маркетингу «Маркетинг взаємовідносин»

3) за складовою організація маркетингу взаємовідносин із споживачами LPP S.A. та Andre Tan отримала найбільший бал серед експертів – 57, ARGO – 55. LPP S.A. має логістичні центри та фулфілмент-центри у Польщі, Румунії, Словаччині. В Україну товар постачається з Польщі та Румунії.

4) організація внутрішнього маркетингу по відношенню до показника персонал компанії отримали не зовсім позитивну оцінку у експертів, оскільки на підприємствах існують значна плинність кадрів. Так, LPP S.A. та ARGO отримали майже однакову кількість балів. Серед національних роздрібних мереж одягу найбільшу кількість балів отримала мережа Andre Tan - 71. У 2022 році на підприємствах фешн-індустрії під час оголошення воєнного стану значно скоротився рівень операційної діяльності. Підприємства вимушені були закриватися, тому оцінки майже для всіх підприємств однакові. Як вже було зазначено вище, Andre Tan відшиває одяг

для ЗСУ.

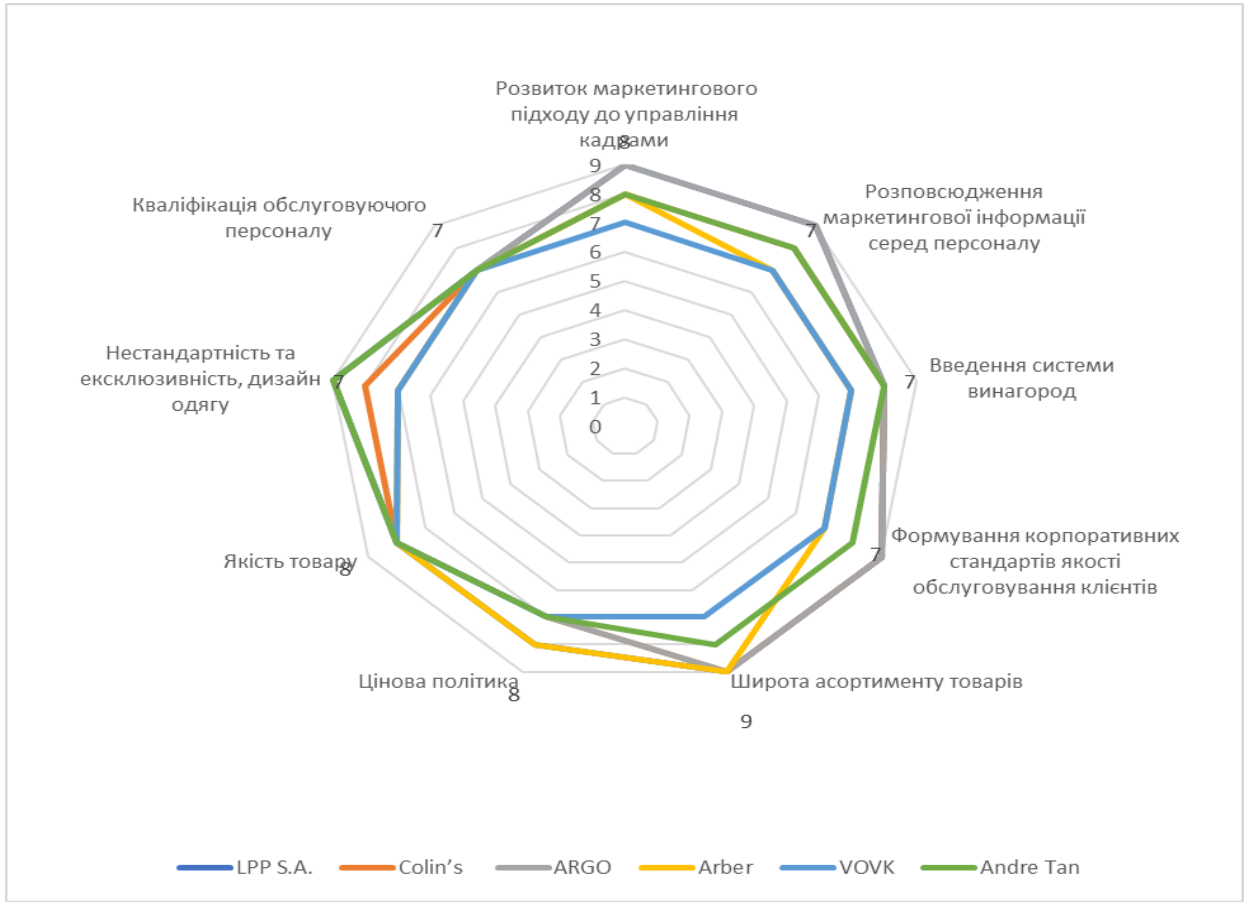


Рис. 2.23. Вплив факторів на оцінювання інструмента холістичного маркетингу «Внутрішній маркетинг»

5) соціально-етичний показник відповідно по відношенню до суспільства у цих компаній значний. LPP S.A. використовує перероблені матеріали для виготовлення одягу та слідкує за екологічною складовою, також значну увагу приділяє екологічним питанням й компанія ARGO. По відношенню до споживача всі компанії вказують на склад тканини та екологічність.

Майже всі бренди, позиціонують себе як виробники якісного одягу за помірною ціною, що відповідає сучасним трендам. За такого позиціонування досить важко виявити суттєві відмінності та відокремити одного виробника від іншого.

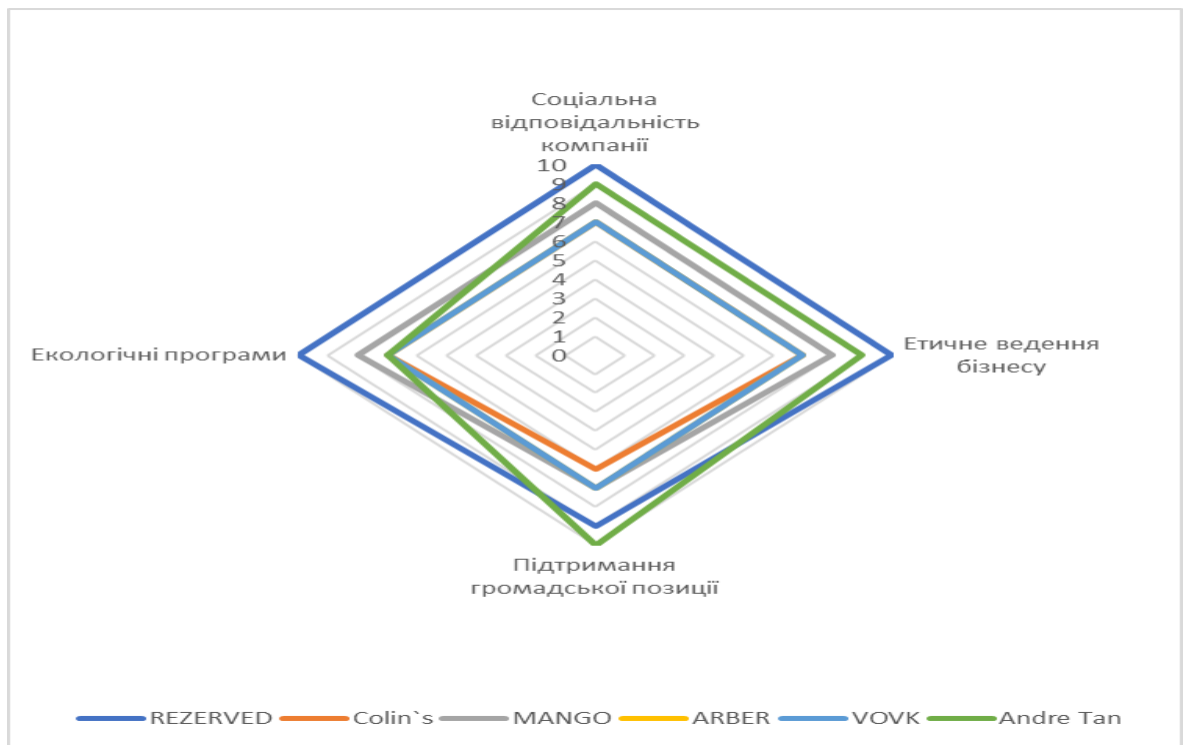


Рис. 2.24. Вплив факторів на оцінювання інструмента холістичного маркетингу «Соціально-етичний маркетинг»

Важливою складовою соціально-етичного маркетингу, враховуючи те, що в Україні введено воєнний стан, світ дізнався про Україну та сприймає Україну через моду, через красивий, емоційний, естетичний та якісний продукт. Так, *вишиванка* сприймається зараз як *ДНК України*. І багато розроблених нині капсульних колекцій країн світу використовують українські мотиви.

Відомі українські дизайнери, наприклад, FROLOV став першим українським брендом, який підписав «ingredient partner» з міжнародним брендом Swarovski. В травні 2022 р перша леді України Олена Зеленська з'явилася на зустрічі з першою леді США Джилл Байден в патріотичних кросівках від українського бренду the COAT by Katya Silchenko. Завдяки ініціативі «Support Ukrainian Fashion» від UFW 43 українські fashion бренди змогли представити свої колекції у світі у цей надскладний час. Завдяки ініціативі «Support Ukrainian Fashion» від UFW 43 українські fashion бренди змогли представити свої колекції у світі у цей надскладний час, оскільки

країни Європи та США підтримали українські фешн-бренди та представили колекції дизайнерів України в рамках показів та в digital форматах, що надало можливість 43 українським брендам - 37 відомим та 6 новим - представити свої колекції та зберегти сезон SS23. [102] Наразі одяг українських брендів FROLOV, TTSWTRS, PASKAL, ANTON BELINSKIY, LITKOVSKA представлений у шоу-румів «Tomorrow» у Мілані. Українські дизайнери збирають *донати* на підтримання ЗСУ та біженців з окупованих територій.

Ще одним з нових інструментів соціально-етичного маркетингу є колективне, громадське фінансування або «краудфандинг» (англ. crowdfunding, crowd — «громада, гурт, юрба», funding — «фінансування» — прим.ред.) — це дієвий інструмент залучення коштів, особливо для проєктів, які орієнтовані на вирішення проблеми чи винайдення чогось нового, що буде мати потужну соціальну цінність та публічну складову [103]. Культуру краудфандингу в Україні почала формувати громадська організація «Гараж Генг», яка перша заснувала всеукраїнську цифрову платформу з колективного фінансування «Спільнокошт» ще у 2012 році. З 2016 року почали активно створюватись локальні та тематичні краудфандингові платформи, такі як «Моє Місто» та платформа освітніх проєктів GO Fund [104].

Але в індустрії моди це новий підхід, який почався розвиватися під час оголошення воєнних дій. Так, Бренд Riot Division та українська компанія з кібербезпеки CyberUnitTech презентували спільну благодійну колекцію Cyber Warfare Legion. Усі кошти від продажу перераховані на президентську платформу збору коштів UNITED24 для закупівлі генераторів для лікарень. Команда Riot Division розповіла, що Cyber Warfare Legion — перша колекція бренду, «створена під звуки генераторів» [105]. Його мета — «об'єднати дві індустрії, дизайн і технології», а назва відсилає до «неформального об'єднання тисяч кіберфахівців, які з перших хвилин повномасштабної війни стали на захист свободи та незалежності України».

Акцент Cyber Warfare Legion був зроблений на аксесуари з кіберзахистом: сумки для ноутбуків і гаманці для телефонів виготовлені з тканини Faraday, яка блокує сигнали 2G, 3G, 4G, 5G, Bluetooth і Wi-Fi. До колекції увійшли бавовняні футболки, толстовки з перфорацією під пахвами та принтами на спині, створені художником Олегом Семаком.

Після закінчення війни в Україні у подальшому можна використовувати краудфандинг для підтримування початкових дизайнерів для розвитку їх нових проєктів в фешн-індустрії.

Виходячи із проведеного дослідження, нами доведено, що міжнародні торговельні мережі фешн-індустрії більш активно та в комплексі використовують інструменти холістичного маркетингу. Проте, національні торговельні мережі також почали прилаштовувати інструменти холістичного маркетингу в фешн-індустрії.

Висновки до розділу 2.

1. Для дослідження особливостей впровадження холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії в Україні виникла необхідність у проведенні діагностики ринку роздрібної торгівлі та роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії в Україні, а саме:

- нестабільність ситуації українського ринку в цілому. Зважаючи на зростання цін на ринку фешн-індустрії, споживачі все більше переходять до жорсткої економії своїх витрат та все більше звертають увагу на якість та ціну товарів; вплив пандемії COVID-19: зниження купівельної спроможності населення внаслідок втрати роботи; орієнтація виробників одягу переважно на споживачів низького та середнього цінових сегментів; розвиток сегментів ринку домашнього та спортивного одягу, адже через карантинні обмеження багато людей проводили весь свій час вдома; зниження обсягів продажу одягу ділового стилю та одягу для вечірок; зростання популярності стилю «casual»;

- вплив оголошення воєнного стану: скорочення фізичних об'єктів,

під час блекауту проблеми з магазинами, скорочення кадрів та заробітної плати, відтік робочої сили за межі країни, зменшення товарообороту та проблеми з доставкою товарів. Відбиток на розвиток ринку одягу наклали події на Сході України. Майже п'ята частина загального попиту на асортимент товарів фешн-індустрії почала формуватися із військових потреб.

2. Визначено, що на ринку України існують національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії, які відіграють ключову роль у розподілі асортименту товарів. Доведено, що на вітчизняному ринку одягута взуття привалює імпортні товари міжнародних роздрібних мереж. Нами побудовано піраміду моди національних та міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії, які спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті, що функціонують та функціонували (до лютого 2022 року) на ринку України. Визначено, що всі торговельні марки фешн-індустрії можуть бути умовно поділені на 5 сегментів. У верхньому куті піраміди розміщені ті роздрібні торговельні мережі, у яких крім лінійки в області «високої моди» мас-маркет сегменту, є ще лінії готового одягу, таким чином підвищується інтерес до торговельної марки, її статусу, створюється інформаційний привід, якщо порівняти цю піраміду з пірамідою Маслоу, то можна стверджувати, що цей сегмент відповідає потребі самореалізації. Найнижчий сегмент прагне охопити якомога більше споживачів, пропонуючи моду за доступними цінами.

3. Важливою складовою впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії є цінова політика. Доведено, що значною проблемою розвитку міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії у мас-маркет сегменті, що функціонують на ринку України, є завищення ціни на товар порівняно із іншими країнами світу. Негативним чинником, що впливають на завищення цін є проблеми, пов'язані з організацією доставки асортименту товарів фешн-індустрії, що суттєво впливає на попит, оскільки купівельна спроможність населення в

Україні значно знизилася під час оголошення воєнного стану.

4. На основі проведеного анкетного дослідження під час оголошення пандемії в Україні та під час оголошення воєнного стану щодо особливостей впровадження роздрібними торговельними мережами інструментів концепції холістичного маркетингу визначено, що як національні, так й міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують основні інструменти холістичного маркетингу та будують власні взаємовідносини із споживачами та партнерами. На розвиток маркетингу взаємовідносин впливають такі фактори: створення та використання баз даних; інтерактивний (непрямий) діалог із замовниками: електронна розсилка, чат, поштові каталоги; персоналізація: здатність створювати різні форми пропозицій та персоналізація.

Щодо впровадження інструменту концепції холістичного маркетингу внутрішній маркетинг, роздрібні мережі приділяють значну увагу розробленню корпоративних стандартів та найму кваліфікованого персоналу, що впливає на зростання рівня товарообороту. Проте визначено, що під час оголошення воєнного стану значна частина українського населення вимушена була переїхати у інші країни світу, у результаті чого виникає брак кваліфікованого персоналу на підприємствах фешн індустрії.

Доведено, що потребує детального дослідження особливості реалізації соціально-етичної концепції холістичного маркетингу, що впроваджують національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії. Доведено, що всі українські мережі та українські дизайнери були соціально активними під час оголошення пандемії коронавірусу та воєнного стану, беруть участь у створенні волонтерського руху, відшивають одяг для підтримки ЗСУ. У результаті чого, набув розвиток новий інструмент соціального маркетингу - «краудфандинг», це спосіб залучення коштів для розвитку ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Краудфандингові кошти

крім фінансової допомоги несуть моральну підтримку для підприємців фешн-індустрії, оскільки гроші не потрібно повертати, проте їх необхідно ефективно використати, щоб не змарнувати довіру споживачів.

5. Згідно із проведеного нами дослідження визначено, що національні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують інструменти концепції холістичного маркетингу, але розрізнено та тільки почали їх впроваджувати у свою діяльність. Більшість національних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії взагалі не мають уявлення про існування концепції холістичного маркетингу. Відповідно, на відміну від національних, міжнародні торговельні мережі фешн-індустрії більш активно та в комплексі використовують інструменти холістичного маркетингу.

6. Нами проаналізовано основні складові оцінювання компонентів холістичного маркетингу, що впроваджують роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії, включаючи цифровий маркетинг. Проведено оцінювання факторів, що впливають на формування концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ РОЗДРІБНИМИ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ ФЕШН-ІНДУСТРІЇ

3.1. Розробка стратегії впровадження холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії

Відповідно до проведеного дослідження визначено, що холістичний маркетинг в індустрії моди - це маркетинговий підхід, який охоплює всі складові маркетингового процесу, включаючи дизайн, рекламу, обслуговування клієнтів та їхній досвід. Впровадження концепції холістичного маркетингу дозволяє модним брендам створювати унікальний клієнтський досвід, який запам'ятовується та приносить задоволення. Впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії сприяє підвищенню конкурентоспроможності, а також оптимізує бізнес-процеси.

Успішне впровадження холістичного маркетингу в фешн-індустрії вимагає ретельного планування, аналізу та постійного вдосконалення. Холістичний підхід до маркетингу означає розглядати всі аспекти бізнесу як єдину систему, в якій всі компоненти взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей. Стратегія холістичного маркетингу є ключовою для підприємств фешн-індустрії, оскільки дозволяє створювати спрощений, але ефективний план маркетингу, який повинен відповідати потребам та вимогам споживачів і сприяють досягненню успіху в конкурентному середовищі цієї галузі. Пропонуємо етапи розроблення стратегії холістичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії (рис. 3.1).

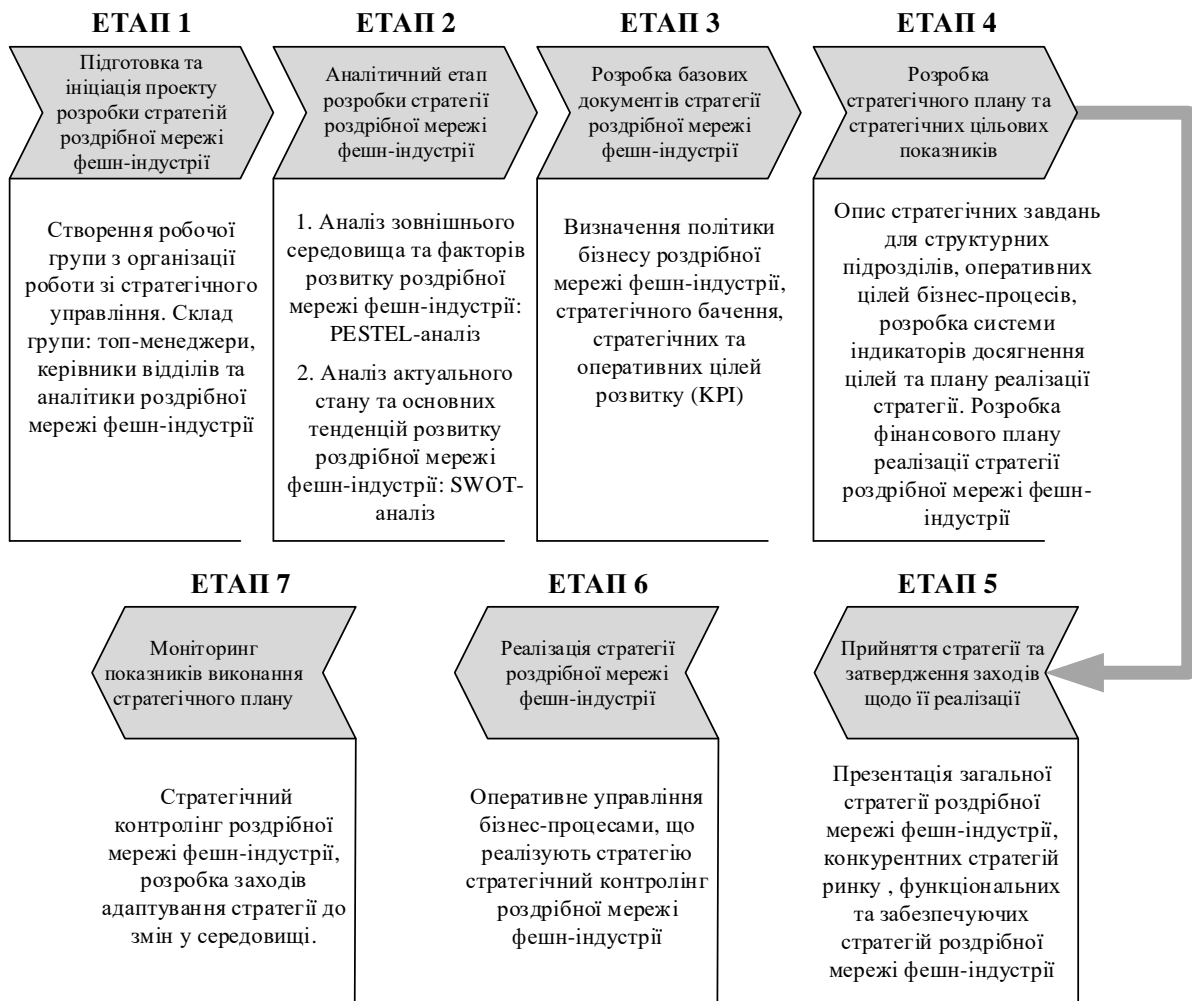


Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегії холістичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії

На сьогоднішній день розроблено багато нотацій, кожна з яких має свої переваги та недоліки, що, у свою чергу, і визначає можливість застосування тієї або іншої нотації для кожного конкретного випадку. Вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, аспектів діяльності, як мають бути висвітлені та типів моделей, що мають бути побудовані. Для цього проведемо порівняльний аналіз найбільш популярних методологій, що застосовуються для опису бізнес-процесів підприємства, а саме: нотації IDEF, ARIS, ПОСТ. Методологія IDEF представляє собою сукупність методів і моделей концептуального проектування бізнес-процесів підприємства, основними з яких є IDEF0 та IDEF3 нотації [106].

Стандарт IDEF0 представляє собою методологію функціонального моделювання та графічну нотацію, призначену для формалізації та опису бізнес-процесів вищого рівня. Опис процесу подібний до моделі «чорного ящика», що містить входи, виходи, управління та механізму, який поступово деталізується до необхідного рівня. Дана модель використовується при організації бізнес-процесів і проектів, заснованих на моделюванні всіх процесів, як адміністративних, так і організаційних. Проте, даний стандарт не підходить для описання часової послідовності та алгоритмів виконання робіт. викликає початок виконання іншого дії.

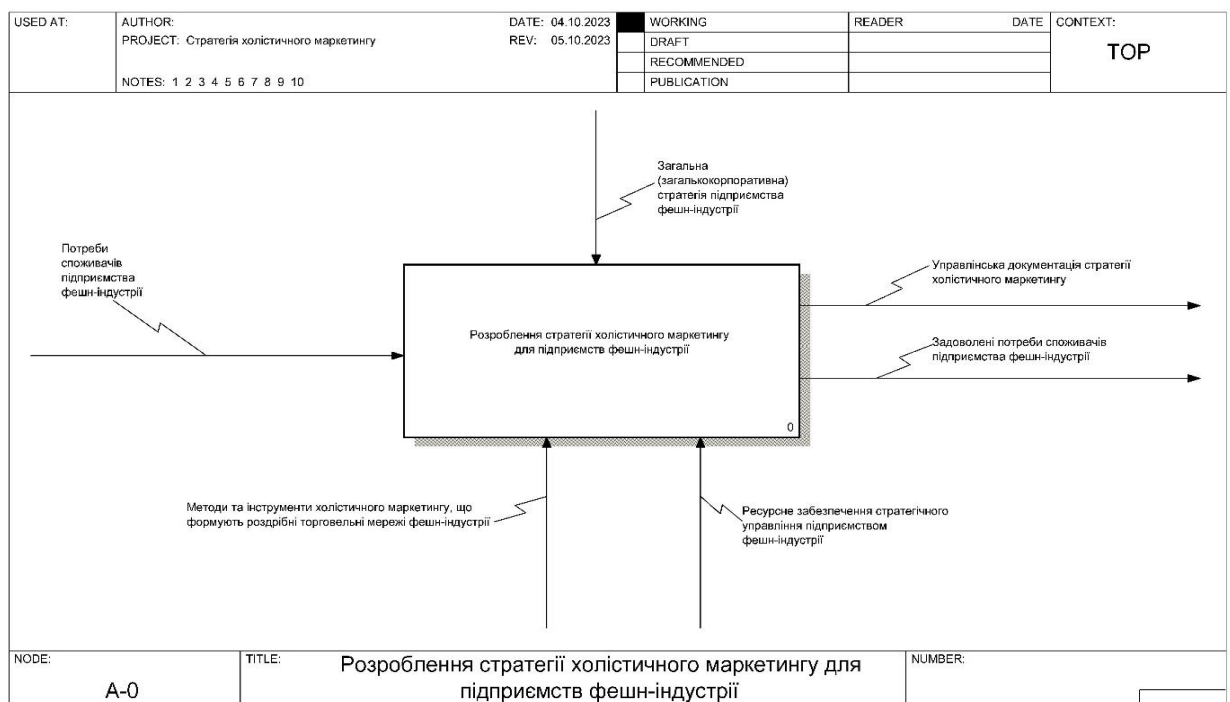


Рис. 3.2. IDEF A0 «Розроблення стратегії холистичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, пропонуємо розроблену нами типову декомпозицію бізнес-процесів «Розроблення стратегії холистичного маркетингу підприємствами фешн індустрії» в нотації IDEF0 A0. Відповідно до декомпозиції вхідними потоками визначено дослідження інформації про ринок споживачів та постачальників, замовлення споживачів та товар, що повернений від споживачів. Відповідно використовується механізм

управління підпроцесами, а саме: загальний план розвитку підприємства, визначення регламентів, процедур, положень, інструкцій. (рис. 3.2).

На другому рівні декомпозиції IDEF0 A0 процес розроблення стратегії холістичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії декомпозиціоновано у чотири процеси: підготовчий, аналітичний розробки стратегії, розробка стратегічного плану та базових документів, реалізація та моніторинг результатів (рис. 3.3). В результаті підприємство формує загальнокорпоративну стратегію та виділяє особливості впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами, згідно із функціональної специфіки діяльності.

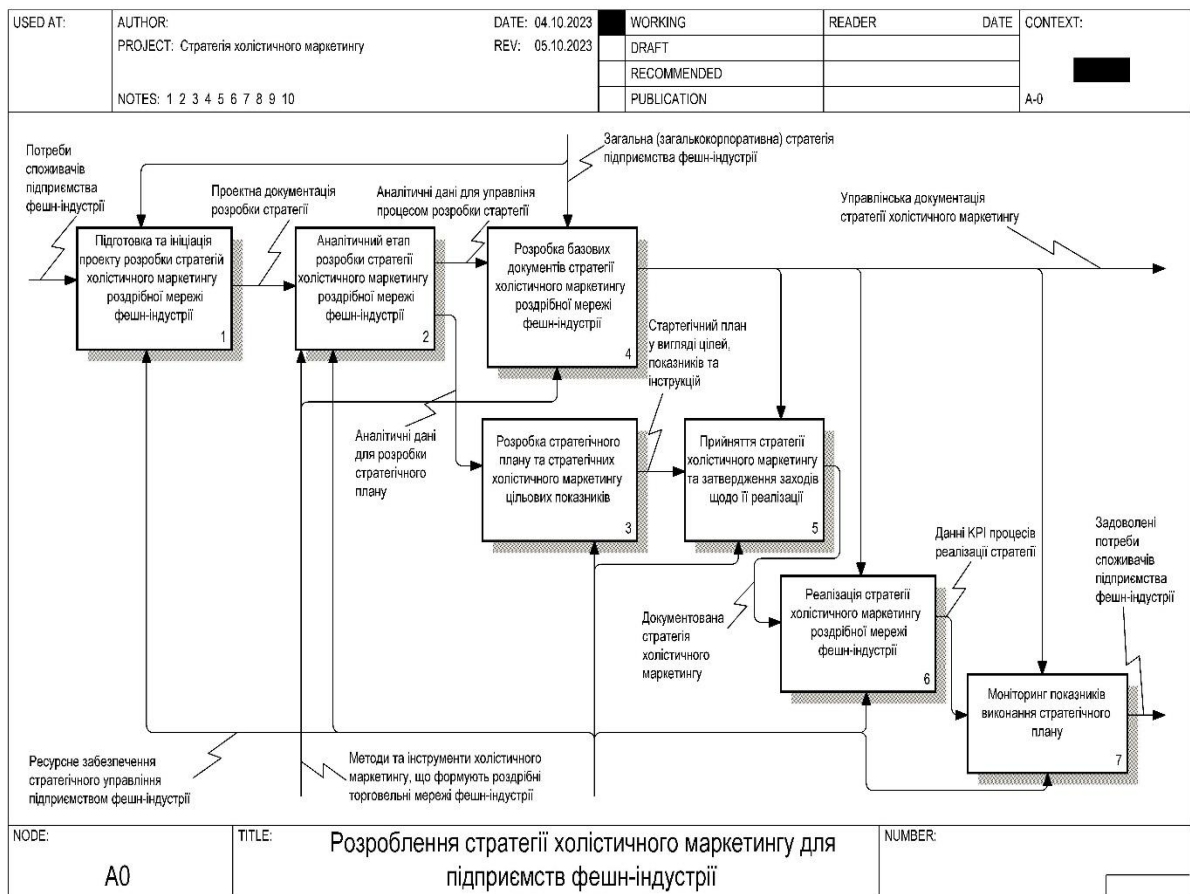


Рис. 3.3. Декомпозиція декомпозиції IDEF0 A0 процес розроблення стратегії холістичного маркетингу для підприємств фешн-індустрії

Джерело: розроблено автором

Відповідно аналізується інформація про потреби споживачів, розробка інструментів забезпечення стратегії холістичного маркетингу, методи холістичного маркетингу, розробляються показники результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами за операціями бізнес-процесів (KPI) . На виході процесу є результат задоволення потреб споживачів.

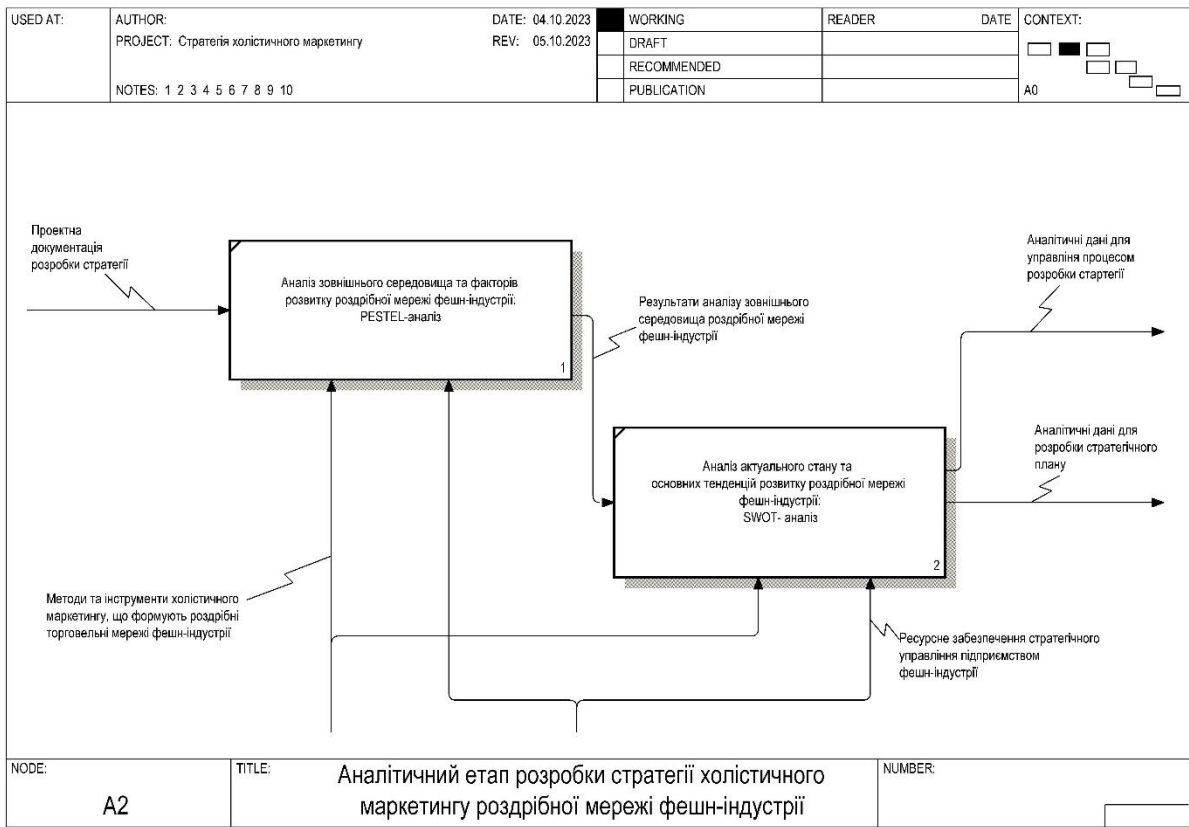


Рис. 3.4. IDEF0 A2 «Аналітичний етап розробки стратегії холістичного маркетингу роздрібної торговельної мережі»

Джерело: розроблено автором

На 2-рівні IDEF0 A2 «аналітичний етап розробки стратегії холістичного маркетингу роздрібної торговельної мережі» декомпозиційовано у два основні процеси: стратегічний аналіз середовища підприємства PESTEL-аналіз, визначення стратегічних цілей діяльності

підприємства. На виході формуються аналітичні дані для розробки стратегічного плану, аналітичні дані для управління процесом розробки стратегії, ресурсне забезпечення стратегічного управління підприємством фешн-індустрії (рис. 3.4.).

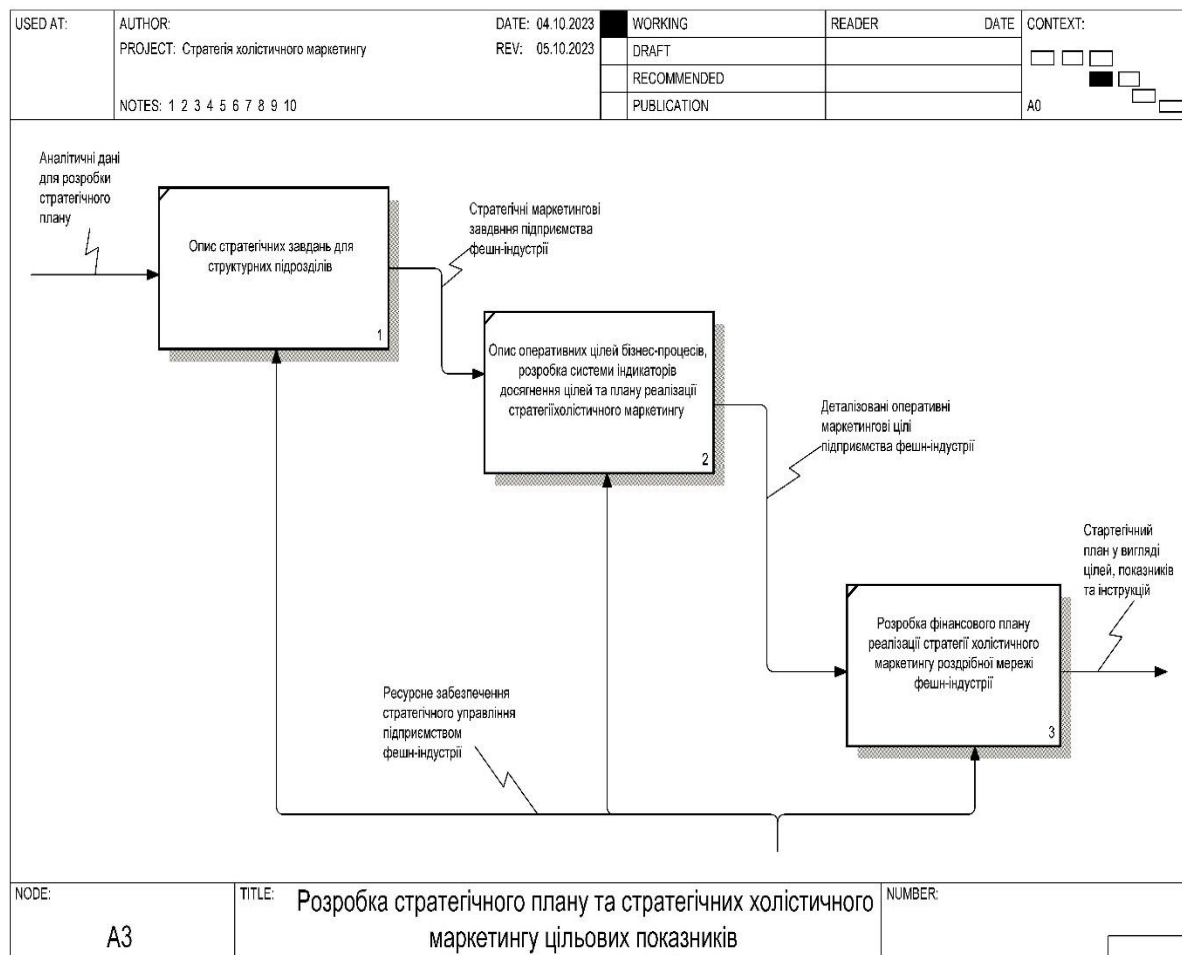


Рис. 3.5. IDEF0 A3 «Розробка стратегічного плану та стратегічних показників впровадження холістичного маркетингу роздрібною торговельною мережею»

Джерело: розроблено автором

На третьому рівні декомпозиції IDEF0 A3 «Розробка стратегічного плану та стратегічних показників впровадження холістичного маркетингу роздрібною торговельною мережею» декомпозиційовано у три процеси: опис стратегічних завдань, розробка індикаторів досягнення цілей, розробка фінансового плану реалізації стратегії. На виході процесу розробляється стратегічний план у вигляді цілей, показників та інструментів (рис. 3.5).

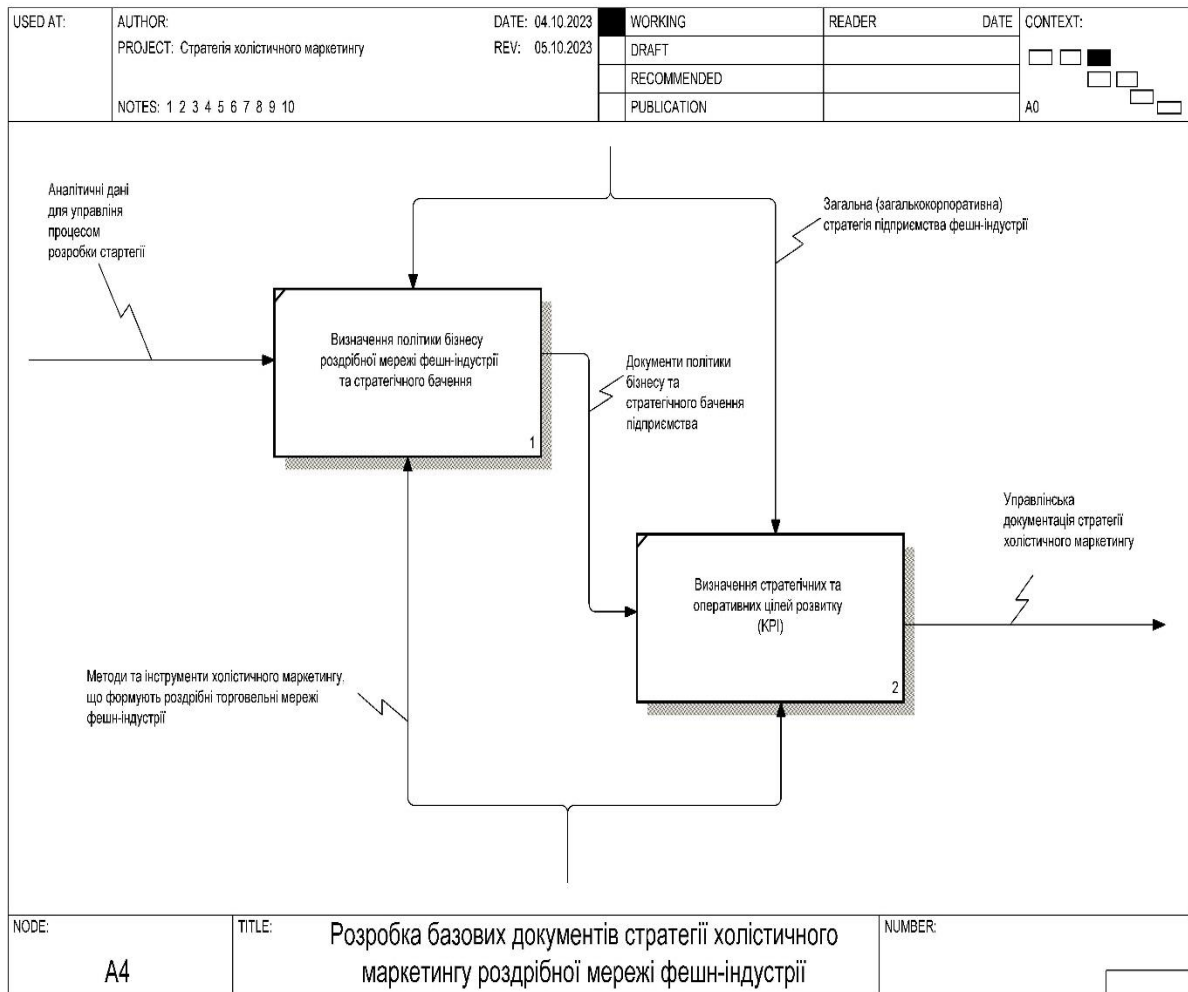


Рис. 3.6. IDEF0 A4 «Розробка базових документів стратегії холістичного маркетингу роздрібної торговельної мережі»

На четвертому рівні декомпозиції IDEF0 A4 ««Розробка базових документів стратегії холістичного маркетингу роздрібної торговельної мережі» декомпозиційовано у два процеси: визначення політики ведення бізнесу при впровадженні стратегії холістичного маркетингу, визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку. На виході процесу розробляються документи, інструкції та положення щодо управління документацією впровадження стратегії холістичного маркетингу (рис. 3.6).

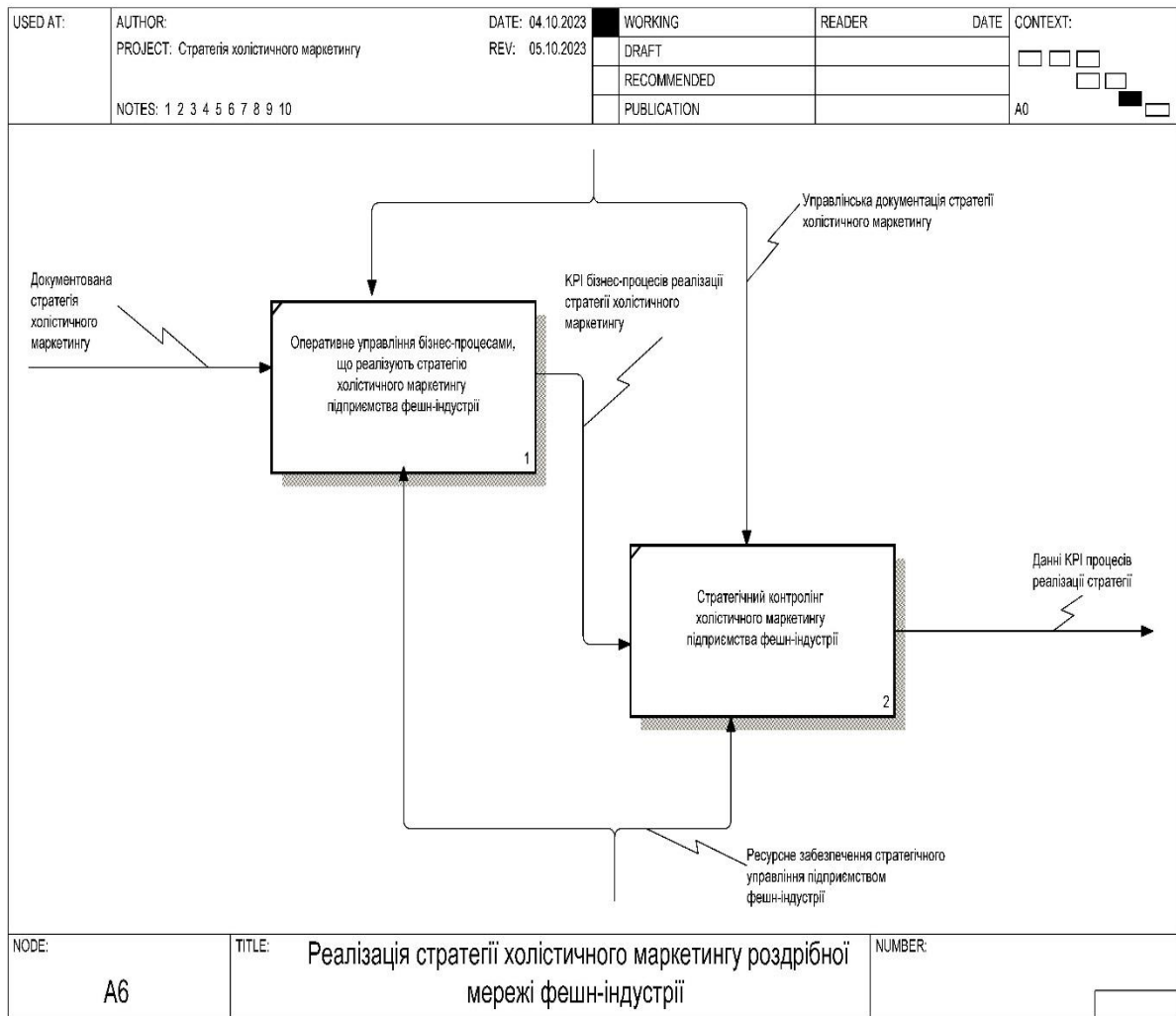


Рис. 3.7. IDEF0 A6 «Розробка стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами»

На шостому рівні декомпозиції IDEF0 A6 «Розробка стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами» декомпозиціоновано у два процеси: оперативне управління бізнес-процесами реалізації та здійснення контролінгу впровадження стратегії холістичного маркетингу. На виході процесу розробляються КРІ процесів реалізації стратегії та показники-індикатори оцінювання ефективності та результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу (рис. 3.7).

На сьомому рівні декомпозиції IDEF0 A7 «Моніторинг показників виконання стратегічного плану» декомпозиціоновано у два процеси: отримання показників виконання стратегії холістичного маркетингу та

обробка даних, розробка заходів адаптування стратегії холістичного маркетингу до змін у зовнішньому. На виході процесу відбувається задоволення потреб споживачів (рис. 3.8).

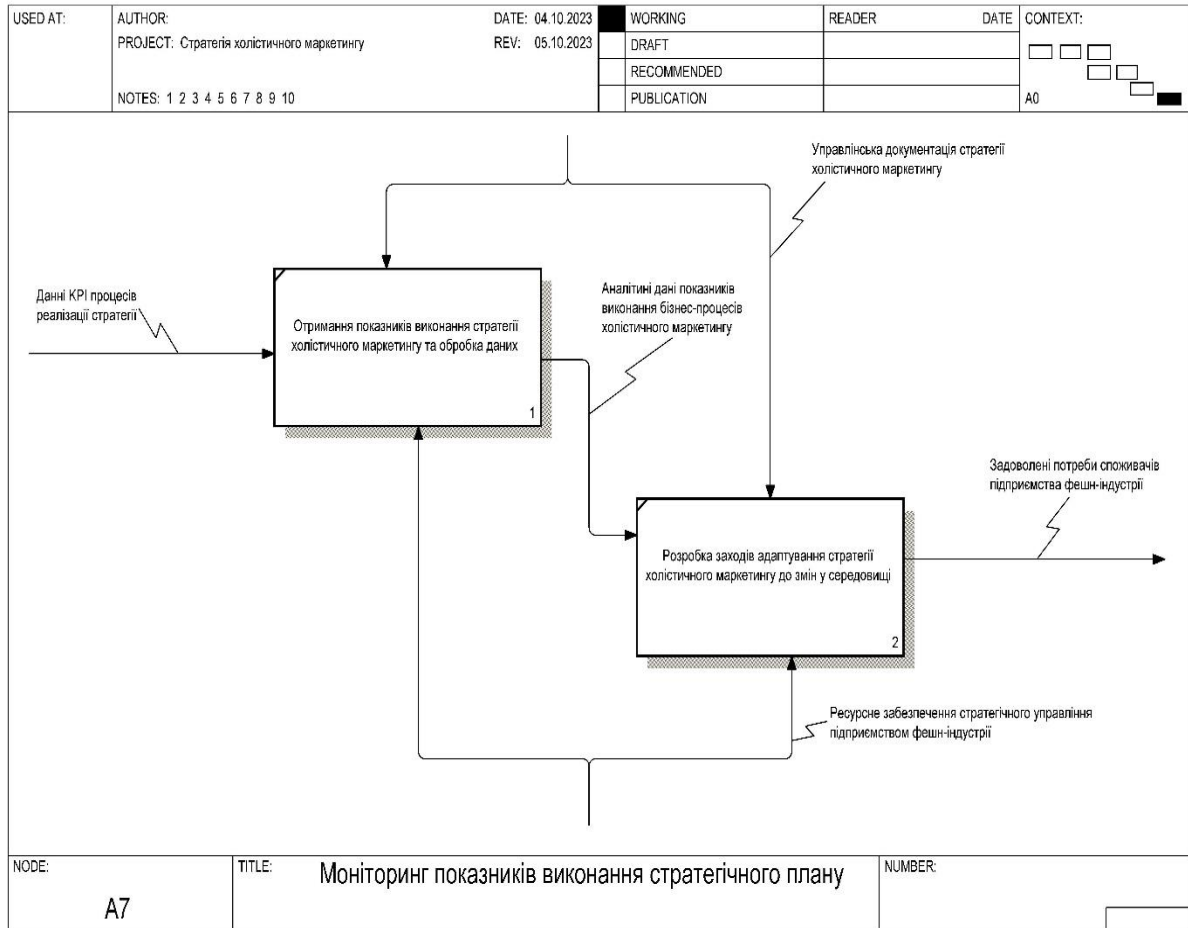


Рис. 3.8. IDEF0 A7 «Моніторинг показників виконання стратегічного плану»

На основі розроблених нами декомпозицій бізнес-процесів впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами, проведено аналіз їх етапів.

На першому етапі доцільно визначити склад робочої групи. В межах досліджуваних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії до її складу увійшла: директор, начальник відділу маркетингу, фінансовий директор, комерційний директор.

Другим етапом розроблення стратегії є оцінка зовнішнього середовища за допомогою PESTEL-аналізу. Акронім PESTEL є складовою

абрєвіатурою перших букв від назви наступних факторів: соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (E – economic), політичних (Ppolitical), екологічних (E – ecological), правових (L – legal) [107,108]. При проведенні PESTEL аналізу існує низка правил, яких необхідно дотримуватись (дод. З). Для цього обґрунтовуються основні стратегічні фактори, які мають значну ймовірність прояву та впливу на функціонування ринку роздрібної торгівлі фешн-індустрії в цілому та підприємств, що діють на ньому, зокрема. Потім здійснюється оцінка важливості настання кожної події для аналізованої галузі шляхом присвоєння певної ваги.

За результатами опитування 42 фахівців-ритейлерів – учасників ринку фешн-індустрії, прийнятих у нашому дослідженні, як 100 %, отримано первинні усереднені дані за такими факторами: політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological), екологічних (E – ecological), правових (L – legal). Результати PESTEL-аналізу політичної групи факторів (P) представлено у табл. 3.1. Таким чином, зважені показники політичної групи факторів свідчать про те, що підприємства фешн-індустрії є залежними від позитивного та негативного впливу політичних чинників, високі мита на ввезення імпортного одяг. При цьому на сьогодні цей вплив досить значний і складає -3,69. Проте необхідно виділити і позитивний вплив: державна підтримка підприємницької діяльності, взаємодія країни з ЄС, розвиток інвестиційної політики, антиінфляційна політика, що складає +6,31. Тобто позитивний вплив політичних чинників на діяльність роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії більше, ніж негативних.

**Оцінка впливу політичних чинників досліджуваних
роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії**

Фактори	Загрози(-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
P1. Воєнний стан в країні продовжиться	-	0,1	10	-1
P2. Державна підтримка підприємницької діяльності	+	0,1	10	+1
P3. Взаємодія країни з ЄС	+	0,1	9	+0,9
P4. Розвиток інвестиційної політики	+	0,1	9	+0,9
P5. Антиінфляційна політика	+	0,1	10	+1
P6. Вихід на міжнародні ринки	-/+	0,03/0,03	8	-0,24/+0,24
P7. Надмірна політизація суспільства	-	0,04	7	-0,28
P8. Недосконала законодавча та податкова база	-	0,1	10	1
P9. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	-/+	0,03/0,03	9	-0,27/+0,27
P10. Високі мита на ввезення імпортного одягу.	-	0,1	10	-1
P11. Політична криза під час війна та у поствоєнний період	-	0,1	9	-0,9
P12. Підтримка ЄС під час воєнного стану та після	+	0,1	10	+1
Разом	7 (-)/7 (+)	1	111 з 120	-3,69/+6,31

Джерело: складено автором

Таким чином, зважені показники політичної групи факторів свідчать про те, що підприємства фешн-індустрії є залежними від позитивного та негативного впливу політичних чинників, високі мита на ввезення імпортного одяг. При цьому на сьогодні цей вплив досить значний і складає -3,69. Проте необхідно виділити і позитивний вплив: державна підтримка підприємницької діяльності, взаємодія країни з ЄС, розвиток інвестиційної політики, антиінфляційна політика, що складає +6,31. Тобто позитивний вплив політичних чинників на діяльність роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії більше, ніж негативних.

Результати аналізу факторів економічної групи Е представлено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка впливу економічних чинників

Фактори	Загрози(-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
Е1. Рівень інфляції	-	0,1	10	-1
Е2. Доходи населення	-/+	0,1	10	-1/+1
Е3. Економічна ситуація (ВВП)	-/+	0,1	9	-0,9/+0,9
Е4. Інвестиційний бізнес клімат	-/+	0,1	10	-0,9/+0,9
Е5. Товаропровідні ланцюги та дистрибуція	-/+	0,1	10	-1/+1
Е6. Ревальвація національної валюти	-/+	0,1/0,1	10	1/+1
Е7. Динаміка зайнятості населення	-/+	0,04	9	-0,36/+0,36
Е8. Темпи зростання ринку одягу та взуття	+	0,05	8	+0,4
Е9. Платоспроможність населення	-/+	0,03/0,03	10	-0,3/+0,3
Е10. Витрати (енергоносії, транспорт, сировина, оренда, фурнітура тощо)	-	0,1	10	-1

E11. Нестача персоналу	-	0,08	10	-0,8
E12. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) у країні, на фешн-ринку та суміжних ринках та галузях	+	0,1	10	+1
Разом E	10 (-)/9 (+)	1	116 з 120	-8,26/+6,86

Джерело: складено автором

Так експерти визначили одночасне ствердження при встановленні позитивного або негативного впливу майже на всі фактори E., що економічний фактор є що найвагомійший фактор впливу. Оскільки економічний стан країни катастрофічно важкий, в країні оголошено воєнний стан, це все негативно вплинуло на стан економіки України та інших країн світу. Склад групи даних факторів визначався аналогічно до факторів політичного впливу. Отримані результати свідчать про те, що вплив економічних чинників для підприємств фешн-індустрії більш значущий, ніж політичних. За результатами проведення діагностики отримали як негативне (-8,26), так і позитивне (6,86) значення зведеного зваженого показника за економічній групі факторів.

До негативних факторів можна віднести такі: доходи населення, економічна ситуація (ВВП), інвестиційний бізнес клімат, товаропровідні ланцюги та дистрибуція, ревальвація національної валюти, динаміка зайнятості населення, темпи зростання ринку одягу та взуття, платоспроможність населення, витрати (енергоносії, транспорт, сировина, оренда, фурнітура тощо), нестача персоналу, загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) у країні, на фешн-ринку та суміжних ринках та галузях. Більшість з цих факторів носить як позитивний, так й негативний характер, Так, наприклад, зростання ВВП країни позитивно вплине на зростання доходів населення, та навпаки.

Проаналізуємо у табл. 3.3 фактори впливу на формування стратегії

холістичного маркетингу за соціальною групою факторів (S).

Таблиця 3.3

Оцінка впливу соціальних чинників

Фактори	Загрози (-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
S1. Необхідність розвитку та благоустрою інфраструктури	+	0,1	10	+1
S2. Демографія. Міграція населення та смертність населення	-	0,1	10	-1
S3. Вимоги, щодо якості виготовлених товарів	+	0,1	10	+1
S4. Зниження рівня освіти	-	0,1	9	-0,9
S5. Структура доходів і витрат населення	-	0,1	10	-1
S6. Недооцінення ролі торгівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	-	0,05	10	-0,5
S7. Значний розрив між рівнем заробітної плати та рівнем потреб працівника	-	0,05	10	-0,5
S8. Рівень та стиль життя	+	0,05	8	+0,4
S9. Традиції	+	0,1	10	+1
S10. Споживчі переваги	+	0,1	10	+1
S11. Вплив ЗМІ на суспільство, реклама та PR	-/+	0,1	10	-1/+1
S12. Базові цінності	+	0,05	9	+0,45
Разом S	6 (-)/9 (+)	1	116 з 120	-4,9/+5,85

Таблиця 3.4

Оцінка впливу технологічних чинників

Фактори	Загрози(-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
T1. Розвиток нових технологій	+	0,1	10	+1
T2. Виробнича місткість та технології створення одягу та взуття	+	0,1	10	+1
T3. Штучний інтелект та VR технології	-/+	0,1	10	-1/+1
T4. Інвестиції в науково-технологічну сферу	+	0,1	10	+1
T5. Ступінь використання технологій	+	0,05	10	+0,5
T6. Державна технологічна політика	+	0,1	10	+1
T7. Цифрові (digital) технології та технології просування брендів	+	0,1	10	+1
T8. Технологія “розумний” одяг	+	0,05	10	+1
T9. Інноваційні тканини в сфері fashion	+	0,1	10	+1
T10. Вплив мережі Інтернет та соціальних мереж	-/+	0,05	10	-0,5/+0,5
T11. Вдосконалення транспортних та складських логістичних систем на ринку модного одягу	+	0,1	10	+1
T12. «Зелені»технології	+	0,05	10	+0,5
Разом T	2 (-)/12 (+)	1	116 з 120	-1,5/+10,5

Джерело: складено автором

Якщо проаналізувати отримані дані табл. 3.5 щодо екологічної групи факторів (E), то можна виявити, що виважений вплив екологічних параметрів оцінки впливу на впровадження стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії може приймати як негативне, і позитивне значення (+6,84/-4,64).

Таблиця 3.5

Оцінка впливу екологічних чинників

Фактори	Загрози(-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
Е1. Екологічність матеріалів	+	0,1	10	+1
Е2. Екологічна політика компанії	+	0,1	10	+1
Е3. Погодні умови	-/+	0,08	8	-0,64/+0,64
Е4. Зменшення впливу на природу	+	0,1	10	+1
Е5. Механічний фактор: захаращення території (ділянки землі)	-	0,05	10	-0,5
Е6. Хімічний фактор. Зміна хімічних властивостей атмосфери, ґрунти та води	-/+	0,1	10	-1/+1
Е7. Зміна фізичних параметрів навколишнього природно-антропогенного середовища	-	0,1	10	-1
Е8. Електромагнітний вплив на довкілля	-	0,05	10	-0,5
Е9. Радіаційний вплив на довкілля	-	0,1	10	-1
Е10. Облагородження навколишньої території	+	0,07	10	+0,7

Е11. Скорочення енергоємності операційної діяльності шляхом впровадження ресурсозберігаючих процесів та технологій	+	0,1	10	+1
Е12. Використання показників екологічної ефективності діяльності як одного з критеріїв при виборі постачальників та підрядників	+	0,05	10	+0,5
Разом Е	6 (-)/8 (+)	1	118 з 120	-4,64/+6,84

Джерело: складено автором

Відповідно негативний вплив екологічних чинників на впровадження концепції холістичного маркетингу мають такі фактори: механічний фактор: захаращення території (ділянки землі), зміна фізичних параметрів навколишнього природно- антропогенного середовища, електромагнітний вплив на довкілля, радіаційний вплив на довкілля. Виходячи з даних табл. 3.5 визначено, що екологічні фактори цілком позитивно впливають на впровадження стратегії холістичного маркетингу +6,84, негативні тільки - 4,64.

Необхідно так само проаналізувати правову групу факторів L, що мають важливий вплив на ринок фешн-індустрії. Якщо проаналізувати одержані дані табл. 3.6 впливу правової групи факторів (L) на формування стратегії холістичного маркетингу, то можна дійти висновку, що негативний вплив значно нижчий, ніж позитивний.

Таблиця 3.6

Бальна оцінка впливу правових факторів

Фактори	Загрози(-)/ Можливості (+)	Вірогідність настання	Важливість	Вплив на формування стратегії холістичного маркетингу
L1. Європейське /міжнародне законодавство	-/+	0,1	10	-1/+1
L2. Регулюючі органи та норми	-/+	0,08	9	-0,72/+0,72
L3. Зміни митного законодавства	-/+	0,08	8	-0,64/+0,64
L4. Законодавство з технологій	+	0,08	9	+1
L5. Цивільне законодавство	-	0,05	10	-0,5
L6. Законодавство реклами	-/+	0,1	9	-0,9/+0,9
L7. Захист прав споживачів	+	0,1	10	+1
L8. Закон про працю	-/+	0,05	10	-0,5/+0,5
L9. Внутрішні корпоративні стандарти	+	0,1	10	+1
L10. Внутрішні розпорядження та інструкції	+	0,07	10	+0,7
L11. Зміни у законодавстві, що стосуються соціальних факторів	+	0,1	10	+1
L12. Зміни у законодавстві, що стосуються технологічних факторів	+	0,05	10	+0,5
Разом L	6 (-)/8 (+)	1	118 з 120	-4,26/+8,96

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що така ситуація характерна практично для всіх підприємств інших галузей в умовах, що склалися та визначає необхідність

оптимізації законодавчої бази всіх рівнях влади. Позитивними факторами впливу є: законодавство з технологій, внутрішні розпорядження та інструкції, зміни у законодавстві, що стосуються соціальних факторів, зміни у законодавстві, що стосуються технологічних. Деякі фактор мають як позитивний вплив, так й негативний, а саме: Європейське /міжнародне законодавство, регулюючі органи та норми, зміни митного законодавства.

Виходячи з даних табл. 3.6 визначено, що політичні фактори цілком позитивно впливають на впровадження стратегії холістичного маркетингу +8,96, негативні тільки -4,26. Успішна реалізація стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії залежить від можливостей прогнозування позитивних та негативних змін факторів, що досліджуються.

Експертна оцінка членів робочої групи (табл. 3.7) дозволила встановити перелік факторів відповідно до їх істотних значень за встановленою шкалою.

Таблиця 3.7

Шкала визначення оцінки вірогідності настання окремих факторів при розробці стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії

Рівень настання факторів	Числове значення оцінки, бали
Потужний (високий)	8,00 – 10,00
Достатній (середній)	5,00 – 7,99
Базовий (низький)	3,00 - 4,99
Неприйнятний	0,00 – 2,99

Джерело: розроблено автором

Нами проаналізовано вірогідність настання окремих факторів PESTEL-аналізу при розробці стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії та наведено можливі заходи їх прояву (табл. 3.8).

Вірогідність настання окремих факторів PESTEL-аналізу при розробці стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії та можливі заходи їх прояву (запропоновано автором)

Група факторів	Фактор та вірогідність його настання	Ознаки їх прояву	Стратегічні маркетингові рішення за складовими холістичного маркетингу
Економічні	Рівень інфляції (висока)	Знецінення фінансових засобів, що використовуються на придбання новітніх технологій та на розвиток робочої сили	Орієнтація на розробку вітчизняних технологій та проведення додаткових маркетингових досліджень (Внутрішній маркетинг)
	Інвестиційний бізнес клімат (середня)	Відмова країн ЄС у відновленні економіки країни, дефіцит та подорожчання ресурсів	Зняття з виробництва товарів, що не користуються попитом, пошук нових ринків збуту, агресивний маркетинг (Інтегрований маркетинг)
	Платоспроможність населення (висока)	Зниження купівельної спроможності	Розвиток мас-маркет сегменту (Внутрішній маркетинг)
	Ревальвація національної валюти (висока)	Підвищення цін на тканини, фурнітуру, доставку товарів	Закупівля тканин та фурнітури за зниженим курсом валют, спекулятивний запас товарів (Маркетинг взаємовідносин)
Правові	Зміни митного законодавства (висока)	Підвищення цін на розмитнення товарів фешн-індустрії	Закупівля одягу за низькими цінами (Маркетинг взаємовідносин)
	Європейське /міжнародне законодавство (висока)	Регулювання ринку, орієнтація українського законодавства на міжнародне, враховуючи особливості кожної країни	Розроблення стандартів, зниження ціни Можливість виходу на міжнародні ринки (Внутрішній маркетинг)

Політичні	Орієнтація на лібералізацію економіки (низька)	Можливе зниження платежів Погіршення виконання норм закону проправа споживачів	Страхування постачання, проведення маркетингових досліджень. Розвиток бізнесу. (Маркетинг взаємовідносин)
	Загострення політичної кризи (середня)	Протиріччя між політичними силами та призводить до утруднення законотворчих процесів і ослаблення парламентського (Верховної Ради України) контролю за виконавчою владою.	На санаційному етапі складається післякризова ситуація, на тлі якої успішно реалізуються стратегії виходу з політичної кризи (Маркетинг взаємовідносин)
	Воєнний стан в країні продовжиться (висока)	Зростання вірогідності соціального потрясіння, зниження стабільності у суспільстві, припинення темпів зростання добробуту населення, поява кризових елементів та передумов у різних сферах суспільного життя	Заборона проведення виборів Президента України, а також виборів до Верховної Ради України та органів місцевого самоврядування, страйків, масових зібрань (Маркетинг взаємовідносин)
Соціальні	Зростання мобільності населення (трудова міграція) (висока)	Міграція висококваліфікованого персоналу та робітників у зв'язку із проведенням бойових дій, окупація територій	За рахунок скорочення персоналу, підвищення заробітної плати, удосконалення системи стимулювання праці (Внутрішній маркетинг)
	Вплив ЗМІ на суспільство, реклама та PR (висока)	Російська пропаганда, піддрив довіри	Підвищення уваги до українського бренду у всьому світі, підвищення ролі національної та соціальної реклами (Соціально-етичний маркетинг)

Технологічні	Впровадження новітніх технологій (діджиталізація), у т.ч. у фешн-індустрії (висока)	Появи новітніх матеріалів, фурнітури, просування, зростання ефективності виробництва	Додаткові інвестиції в новітні технології, підвищення ролі інструментів холістичного маркетингу (Маркетинг взаємовідносин)
	Виробнича місткість та технології створення одягу та взуття (висока)	Погіршення якості матеріалів.	Впровадження прогресивних методів створення асортименту товарів фешн-індустрії та просування товарів (Інтегрований маркетинг)
Екологічні	Створення екологічного одягу та взуття	Вплив новітніх технологій та соціальної відповідальності	Рециклінг, використання екологічного матеріалу (конопля, льон) (Соціально-етичний маркетинг)
	Облагодження навколишньої території (середня)	Підвищення витрат на облагодження територій	Розвиток територій, благоустрій, озеленення (Соціально-етичний маркетинг)
	Скорочення енергоємності операційної діяльності шляхом впровадження ресурсозберігаючих процесів та технологій (середня)	Використання новітніх технологій, розробка законодавчої підтримки	Розвиток «зелених технологій», зниження ціни (Соціально-етичний маркетинг)

Джерело: розроблено автором

Так, наприклад, складова холістичного маркетингу – внутрішній маркетинг нами запропоновано такі стратегічні маркетингові рішення щодо економічного впливу: орієнтація на розробку вітчизняних технологій та проведення додаткових маркетингових досліджень, розвиток мас-маркет сегменту; правові: розроблення стандартів, зниження ціни; соціальні: за рахунок скорочення персоналу, підвищення заробітної плати, удосконалення системи стимулювання праці. Інтегрований маркетинг – економічні фактори: зняття з виробництва товарів, що не користуються попитом, пошук нових ринків збуту агресивний маркетинг; технологічні: впровадження прогресивних методів створення асортименту товарів фешн-індустрії та просування товарів.

Маркетинг взаємовідносин – економічні: закупівля тканин та фурнітури за зниженим курсом валют, спекулятивний запас товарів; закупівля одягу за низькими цінами, правові: страхування постачання, проведення маркетингових досліджень; політичні: на санаційному етапі складається післякризова ситуація, на тлі якої успішно реалізуються стратегії виходу з політичної кризи, заборона проведення виборів Президента України, а також виборів до Верховної Ради України та органів місцевого самоврядування, страйків, масових зібрань.

Нами запропоновано можливі заходи щодо прояву впливу факторів на впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами таку складову, як соціально-етичний маркетинг, а саме: соціальні - підвищення уваги до українського бренду у всьому світі, підвищення ролі національної та соціальної реклами, екологічні: рециклінг, використання екологічного матеріалу (конопля, льон), розвиток територій, благоустрій, озеленення, розвиток «зелених технологій».

Необхідно зазначити, що цифровий маркетинг, як складова стратегії холістичного маркетингу, є адаптивним до кожної вище перерахованої складової холістичного маркетингу. Це зумовлено необхідністю використання сучасних цифрових технологій при реалізації відповідних стратегічних

маркетингових рішень. Як результат поєднання всіх елементів єдину стратегію можливо за умови створення бездоганного та інтегрованого досвіду для клієнтів через усі канали, включаючи магазини, онлайн, мобільні та соціальні мережі. Це свідчить про те, що традиційні маркетингові показники не зможуть забезпечити повною інформацією про результативність прийнятих маркетингових рішень. Тому третій етап реалізації стратегії холістичного маркетингу має включати певний набір збалансованих маркетингових показників, які відобразять цільові орієнтири складових холістичного маркетингу та основне бачення підприємств фешн-індустрії.

3.2. Удосконалення методичного інструментарію оцінювання інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії

Ефективності реалізації стратегії холістичного маркетингу потребує розробки відповідних показників та індикаторів, які дозволять оцінити дієвість інструментів холістичного маркетингу. Як доведено, реалізація стратегії холістичного маркетингу в фешн-індустрії передбачає інтеграцію різних складових маркетингу.

Пропонуємо при розрахунку інтегрального показника впровадження стратегії холістичного маркетингу враховувати фактори невизначеності зовнішнього середовища та ризику, пов'язані з функціонуванням підприємства фешн-індустрії (розроблено автором).

$$I_{xm} = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, F, R, S, Z) \quad (3.1)$$

де P_1 – Інтегральний показник підсистеми інтегрованого маркетингу,

P_2 – Інтегральний показник підсистеми внутрішнього маркетингу,

P_3 – Інтегральний показник підсистеми маркетингу взаємовідносин,

P_4 – Інтегральний показник підсистеми соціально-етичного маркетингу,

F – фактори невизначеності зовнішнього середовища,

R – ризик, пов'язаний з функціонуванням підприємства фешн-індустрії

та обумовлений дією факторів невизначеності,

S – синергія,

Z – цілі маркетингової діяльності підприємства фешн-індустрії.

Для розрахунку інтегрального показника за кожною складовою холістичного маркетингу підприємств фешн-індустрії доцільно використати певний набір показників-індикаторів, які представлені в табл. 3.9. Даний склад визначався представниками робочої групи з урахуванням специфіки кожного досліджуваного підприємства фешн-індустрії. Інтегральний показник впровадження стратегії холістичного маркетингу може бути розрахований на основі різних параметрів та метрик, які відображають, наскільки успішно ви впроваджуєте дану стратегію в своєму бізнесі. Це може бути кількість нових клієнтів, збільшення обсягу продажів, збільшення рівня задоволеності клієнтів, збільшення обізнаності бренду тощо. Наприклад, якщо збільшення обізнаності бренду є більш важливим, ніж збільшення кількості нових клієнтів, віддайте перевагу відповідному параметру більшу вагу.

Запропонована нами методика дозволить підприємствам фешн-індустрії торгівлі підвищити ефективність їх діяльності завдяки запропонованому комплексу оціночних показників-індикаторів, які дозволяють всебічно оцінити впровадження стратегії холістичного маркетингу, розрахувати інтегральний показник ефективності та перейти від абсолютних значень до коефіцієнтів, що дає змогу здійснювати оперативний контроль та корегування показників. На відміну від існуючих, запропонована методика базується на використанні базових розрахункових показників впровадження стратегії холістичного маркетингу, що є основними критеріями результативності та функціонування підприємств фешн-індустрії.

Таблиця 3.9

Складові інтегрального показника ефективності та результативності впровадження холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії

Інтегральний показник	Показники -індикатори
<i>Інтегральний показник підсистеми інтегрованого маркетингу P₁</i>	
1.1. За товаром	1.1.1. Частка ринку за обсягами товарообороту 1.1.2. Відносна частка ринку 1.1.3. Індекс розвитку бренду 1.1.4. Індекс розвитку товарної категорії 1.1.5. Ступінь проникнення на ринок 1.1.6. Коефіцієнт ієрархії впливу 1.1.7. Рівень насиченості асортименту товарів
1.2. За ціною	1.2.1. Цінова еластичність попиту 1.2.4. Рівень оптимальної ціни
1.3. За розподілом та збутом	1.3.1. Рентабельність реалізованої продукції (товарів, послуг) 1.3.2. Темпи зростання товарообороту за рахунок стимулювання збуту 1.3.4. Рівень задоволеності збутовою діяльністю 1.3.5. Витрати на збут та розподіл продукції 1.3.6. Коефіцієнт завершеності купівлі 1.3.7. Розмір середнього чеку 1.3.8. Динаміка кількості покупців (лояльних, відвідувачів сайтів, онлайн замовлень)
1.4. За місцем	1.5.1. Ефективність використання торговельної площі 1.5.2. Потенціал розміщення торговельних об'єктів за матричним методом Віктора Грюна та Ларрі Сміта 1.5.3. Потенціал оцінювання торговельних зон за законом Рейлі та законом Хаффа щодо залучення покупців.

<i>Інтегральний показник підсистеми цифрового маркетингу P₂</i>	
2. За просуванням	2.1. Питома вага інвестицій на просування товарів в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 2.2. Питома вага інвестицій у розробку та просування сайту в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 2.3. Кількість показів інтернет-реклами 2.4. Вартість показів 2.5. Кількість кліків 2.6. Середня вартість кліків 2.5. Кількість відвідувань 2.8. Глибина переглядів та тривалість переглядів 2.9. Вартість одного відвідувача
<i>Інтегральний показник внутрішнього маркетингу P₃</i>	
3.1. За персоналом	3.1.1. Питома вага інвестицій у навчання (підвищення кваліфікації) персоналу в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 3.1.2. Питома вага інвестицій у стимулювання персоналу в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 3.1.3. Питома вага інвестицій у створення інформаційної бази в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 3.1.4. Результативність роботи персоналу з маркетингу 3.1.5. Рівень умотивованості персоналу з маркетингу 3.1.6. Продуктивність праці
3.2. По відношенню до оцінювання операційної діяльності	3.2.1. Рентабельність операційної діяльності підприємства 3.2.2. Рентабельність маркетингових інвестицій (ROI) 3.2.3. Індекс ефективності маркетингової діяльності

<i>Інтегральний показник маркетингу взаємовідносин P₄</i>	
3.1. По відношенню до покупців	2.1.1. Коефіцієнт утримання покупців 2.1.2. Коефіцієнт прибутковості роботи з покупцями 2.1.3. Питома вага інвестицій для залучення нових покупців в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 2.1.4. Питома вага інвестицій для утримання покупців в загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність
3.2. По відношенню до партнерів	2.2.1. Питома вага інвестицій у досягнення високої репутації та налагодження довгострокових ділових домовленостей із партнерами у загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 2.2.2. Ступінь чіткості виконання домовленостей (питома вага відхилення від виконання умов договорів)
3.3. По відношенню до привілейованих постачальників	2.3.1. Питома вага інвестицій у досягнення високої репутації та налагодження довгострокових контрактів із постачальниками у загальному обсязі інвестицій у маркетингову діяльність 2.3.2. Питома вага відхилення від виконання умов договорів 2.3.3. Рівень якості постачання продукції
<i>Інтегральний показник соціально-етичного маркетингу P₅</i>	
4.1. По відношенню до суспільства	4.1.1. Ступінь обізнаності суспільства про бренд підприємства 4.1.2. Цінність відгуків споживачів про бренд 4.1.3. Цінність впливу споживачів 4.1.4. Рівень залученості споживачів 4.1.5. Частка екологічно-орієнтованих товарів на підприємстві 4.1.6. Частка товарів повторної переробки
4.2. По відношенню до споживача	4.2.1. Коефіцієнт утримання споживачів 4.2.2. Прибутковість покупця 4.2.3. Середній дохід від покупця 4.2.4. Частка споживача в загальному обсязі товарообороту 4.2.5. Частка нових та лояльних покупців Вартість залучення споживача

Оскільки наведені показники не є рівнозначними за виміром, пропонуємо розраховувати їх результативність на основі загального показника результативності холістичного маркетингу підприємства фешн-індустрії буде розрахований за формулою:

$$k_{\text{заг.хол.мп}} = \sqrt[4]{k_{\text{заг.резл}} \cdot k_{\text{заг.резм}} \cdot k_{\text{заг.резп}} \cdot k_{\text{заг.резін}}}, \quad (3.2)$$

де c – кількість показників, що приймаються для оцінки результативності холістичного маркетингу;

$k_{\text{заг.резін}}$ – значення показника оцінювання результативності інтегрованого маркетингу;

$k_{\text{заг.резвм}}$ – значення показника оцінювання результативності внутрішнього маркетингу;

$k_{\text{заг.резмв}}$ – значення показника оцінювання результативності маркетингу взаємовідносин;

$k_{\text{заг.резсм}}$ – значення показника оцінювання результативності соціально-етичного маркетингу.

Для оцінювання результативності внутрішнього маркетингу пропонується розраховувати показник управління персоналом пропонується розраховувати коефіцієнтом стабільності ($k_{\text{стабк}}$) кадрів, що задіяні на виконанні маркетингових заходів як відношення чисельності працівників відділу маркетингу, що були на обліку протягом усього звітного року до середньооблікової чисельності працівників відділу маркетингу за той самий рік.

Загальний показник результативності управління персоналом відділу маркетингу буде розрахований за формулою

$$k_{\text{заг.резп}} = \sqrt[c]{\prod_{i=1}^c k_{iп}}, \quad (3.3)$$

де c – кількість показників, що приймаються для оцінки результативності

маркетингових заходів управління персоналом відділу маркетингу;

k_{in} – значення i -го показника оцінки результативності маркетингових

заходів управління персоналом відділу маркетингу.

Для оцінювання результативності маркетингу взаємовідносин пропонуємо використовувати загальний показник результативності маркетингу взаємовідносин, яких розраховується за формулою

$$k_{\text{заг.резм}} = \sqrt[c]{\prod_{i=1}^c k_{i\text{мв}}}, \quad (3.4)$$

де c – кількість показників, що приймаються для оцінки результативності маркетингу взаємовідносин;

$k_{i\text{мв}}$ – значення i -го показника оцінки результативності маркетингу взаємовідносин.

Для оцінювання результативності соціально-етичного маркетингу пропонуємо використовувати загальний показник результативності маркетингу взаємовідносин, яких розраховується за формулою

$$k_{\text{заг.резм}} = \sqrt[c]{\prod_{i=1}^c k_{i\text{см}}}, \quad (3.5)$$

де c – кількість показників, що приймаються для оцінки результативності соціально-етичного маркетингу;

$k_{i\text{см}}$ – значення i -го показника оцінки результативності соціально-етичного маркетингу.

Таким чином, у методиці оцінювання розвитку холістичного маркетингу підприємства фешн-індустрії варто враховувати нерівнозначність груп індексів через рівні важливості показників оцінювання маркетингових заходів.

Для визначення вагових коефіцієнтів пропонуємо застосовувати метод адаптивної оцінки. Даний метод використовується у випадках, коли значущість показників змінюється з часом і відповідно виникає необхідність зменшення чи збільшення їх вагових коефіцієнтів:

– протягом тривалого часу показник стабільний і його значення практично не змінюється – величина вагового коефіцієнта може бути пропорційною темпу його зміни;

– при аналізі індикаторів економічної безпеки ряд показників може сягнути порогового значення – доцільно зменшити значення його вагового коефіцієнта, збільшивши при цьому ваги показників, які не досягли необхідного порогу;

– показник може втратити свій економічний сенс з різних економічних, політичних і соціальних причин. При використанні методу адаптивної оцінки необхідно пам'ятати про те, що ваги повинні змінюватися однаковою мірою для всіх розглянутих у порівнянні економічних систем, а їх сума повинна дорівнювати одиниці.

Найвищий рейтинг ефективності впровадження інструментів холістичного маркетингу матиме підприємство, що отримало максимальне значення комплексного показника ефективності маркетингової діяльності. Рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонується визначати за допомогою універсальної шкали (табл. 3.10).

Представлена система КРІ має такі переваги для підприємств фешн-індустрії:

1. Отримані показники дають можливість керівництву контролювати усі етапи функціонування компанії.
2. Система показників забезпечує оптимізацію прийняття управлінських рішень.
3. Зазначена система показників спрямована на підвищення ефективності усіх процесів підприємства.
4. КРІ забезпечують оперативне та всебічне розуміння процесів підприємства.
5. Показники ефективності процесу в майбутньому можуть слугувати у якості вимірників передового досвіду підприємства.

6. Науково обґрунтована система KPI може бути використана для побудови візуалізованого звіту (dashboard), який дає можливість проаналізувати діяльність компанії.

Таблиця 3.10

Рівні ефективності маркетингової діяльності підприємства із застосуванням інструментів холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії

Інтервали шкали	Рівень ефективності маркетингової діяльності	Характеристика рівнів ефективності маркетингової діяльності підприємства
0,8 – 1	Абсолютна ефективність Висока ступінь ефективності усіх напрямів (складових)	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; • оптимальна інтеграція інструментів холістичного маркетингу; • виконання плану маркетингової діяльності; • високий рівень маркетингового потенціалу.
0,6 – 0,8	Значна ефективність Висока ефективність більшості напрямів	<ul style="list-style-type: none"> • оптимальне поєднання інструментів холістичного маркетингу; • висока доходність запроваджених маркетингових заходів; • незначні відхилення у виконанні плану провадження стратегії холістичного маркетингу.
0,4 – 0,6	Нормальна ефективність Ефективність двох складових холістичного маркетингу при відхиленні у результатах інших	<ul style="list-style-type: none"> • середній рівень потенціалу; • середній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.
0,2 – 0,4	Помірна ефективність Розвиток (перевага) лише однієї складової холістичного маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> • значні відхилення в виконанні плану маркетингової діяльності.

0 – 0,2	Низька (критична) ефективність Низький рівень ефективності усіх напрямів	<ul style="list-style-type: none"> • низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; • низька конкурентоспроможність; • невиконання плану з реалізації стратегії холістичного маркетингу; • неоптимальне використання інструментів холістичного маркетингу; • низький маркетинговий потенціал.
---------	--	---

Джерело: складено автором

Отже, маркетингова діяльність підприємств фешн-індустрії із використанням концепції холістичного маркетингу в сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом різних факторів, які можуть впливати на загальну її ефективність. Для ефективного функціонування підприємства торгівлі в умовах невизначеності необхідно також оцінювати ризики впровадження стратегії холістичного маркетингу, у т.ч. ризики в організації логістичної діяльності. Оскільки на функціонування підприємств фешн-індустрії важливим є розвиток логістичної інфраструктури, особливо під час оголошення воєнного стану, як це було описано вище у розділах 1 та 2.

З метою формування належного рівня ефективності управлінських рішень Для формування належного рівня ефективності управлінських рішень, щодо бізнес-процесів постачання товарів під час військового стану запропонована оптимізаційна модель, що може бути реалізована як система підтримки і прийняття рішень в цій сфері. Розроблений алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесів постачання товарів під час військового стану представлено на рис. 3.9.

Цей алгоритм реалізується за блоковим принципом ітераційним чином. Чинники зовнішніх умов реалізації бізнес-процесів постачання товарів фешн-індустрії стратифіковано за відповідними блоками, оскільки їх джерела, вид, одиниці вимірювання не є тотожними.

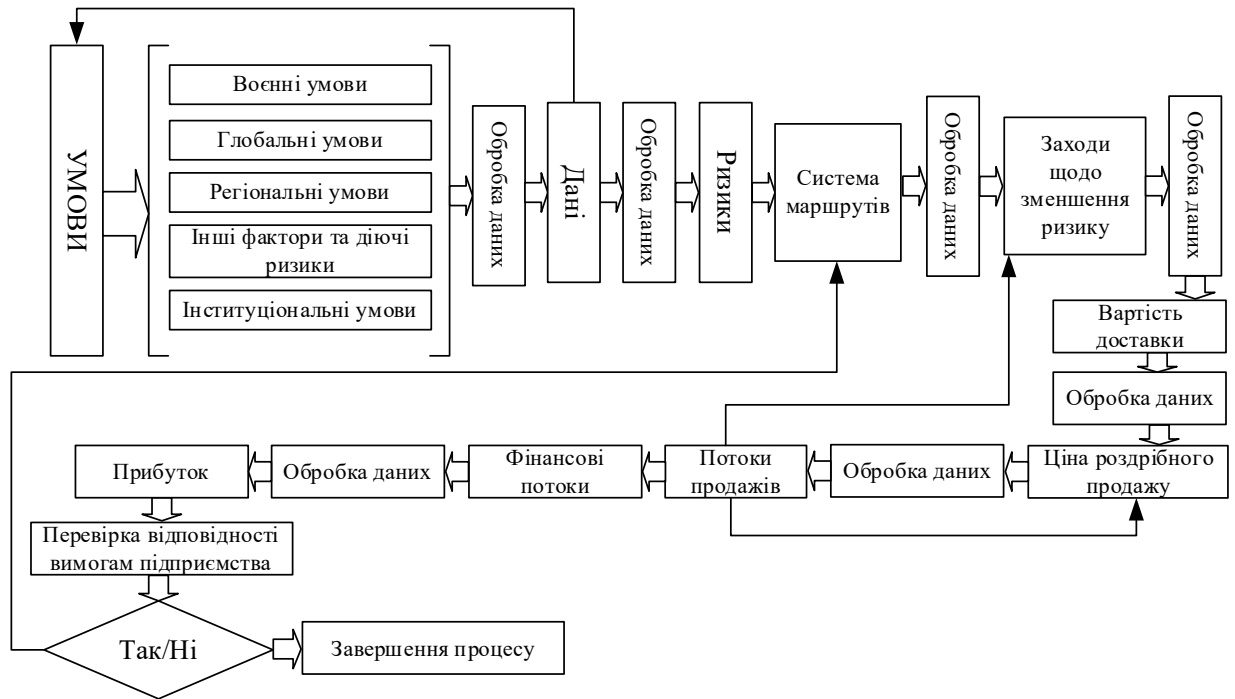


Рис. 3.9. Алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесів постачання асортименту товарів фешн-індустрії під час військового стану

Джерело: [109]

Блоки умов дозволяють провести стратифікацію чинників впливу наступним чином; інституційні, військові, глобальні умови ринку, локальні умови ринку та інші. Вказані чинники зовнішніх умов реалізації бізнес-процесів постачання асортименту товарів фешн-індустрії за виконання відповідної програмної процедури (ПП) формують блок даних, на основі яких інша програмних процедур розраховує ризики.

В залежності від рівня ризиків та їх локалізації формуються логістичні маршрути як зовнішніх поставок товару, так і поставок товару, які забезпечує фірма. За автоматичного аналізу ризиків пропонуються заходи щодо мінімізації їх впливу чи нейтралізації ризиків.

Вказані кроки формують модель бізнес-процесів за якої поетапно визначаються: ціна доставки товару, роздрібна ціна, динаміка зміни обсягів товарів за їх номенклатурою, динаміка фінансових показників, рівень прибутку бізнес-циклу. Якщо прибутковість є занадто низькою, проводяться управлінські, організаційні та інші заходи щодо оптимізації рівня прибутку. Запропонована модель вимагає запровадження чітко визначеного програмного

тригеру для зміни форм та методів роботи. Методичною основою для цього послуговало порівняння темпу змінювання інтегрального ризику і темпу бізнес-циклу, який, як вказано вище, є системною реалізацією сукупності бізнес-процесів.

Інтегральний ризик бізнес-діяльності в певні локації визначається за прийнятою за статистичних умов в ризик менеджменті адитивною функцією локальних ризиків [109]:

$$R = \sum_1^n a_i R_i \quad , \quad (3.2)$$

де R - значення інтегрального ризику;

R_i - значення локального ризику;

a_i - коефіцієнт ваги локального ризику;

індекс $i=1,2,3\dots n$ – відповідає кожному конкретному виду локального ризику.

Тоді темп зміни інтегрального ризику визначається як перша похідна від значення інтегрального ризику в часі, а набуття інтегральним ризиком критичного значення може бути контрольованим наступним чином [109]:

$$\int_{t_1}^{t_m} \frac{dR}{dt} dt \leq Q \quad (3.3)$$

де $\frac{dR}{dt}$ - значення похідної інтегрального ризику;

t – змінна часу;

Q – критичний рівень інтегрального ризику;

t_1 – початкове значення інтервалу часу;

t_m – кінцеве значення інтервалу часу.

Критичне значення інтервалу часу, за якого інтегральний ризик може набути небезпечного рівня, $\Delta t = t_m - t_1$, визначається часом, потрібним для закінчення певного бізнес-циклу в конкретній локації. Локація визначається від виду бізнес-процесу та логістичного плеча доставки – товару: в межах країни, в межах регіону тощо.

Вказана математична модель програмного триггеру для зміни форм і методів роботи за порівняння темпу ризику та темпу бізнес-циклу має бути використаною в блоці «Check for legibility» алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесів постачання асортименту товарів фешн-індустрії під час військового стану. Це дозволяє реалізувати ефективним чином модель бізнес-процесів постачання товарів.

Таким чином, запропонована методика надасть можливість підприємствам фешн-індустрії оптимізувати ресурси на впровадження стратегії холістичного маркетингу.

3.3. Реалізація стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

Враховуючи запропоновану інтеграцію холістичного та цифрового маркетингу для підприємств фешн-індустрії необхідно визначити інструменти, які дозволять реалізувати та виміряти результативність. Пропонуємо використовувати RACE модель, яка сприяє визначенню пріоритетності у виборі каналів для задоволення потреб споживачів. Проведемо покроковий аналіз моделі RACE [110]:

Крок 1 – охоплення (Reach) означає підвищення поінформованості про бренд, його продукцію та послугах на інших веб-сайтах та в офлайн- медіа для створення трафіку.

Крок 2 – дія (Act) сприяє переконанню відвідувачів сайту або потенційних клієнтів зробити наступний крок взаємодії після того, як вони перейшли на сайт або сторінку в соціальної мережі. Йдеться про залучення аудиторії через релевантний, привабливий контент та чіткі шляхи навігації.

Крок 3 – конверсія (Convert). Конверсія здійснюється, коли відвідувач формує відносини, що створюватимуть комерційну цінність для бізнесу. Конверсія – це маркетингові цілі чи результати, такі як залучення потенційних клієнтів або продаж, зроблений онлайн або офлайн.

Крок 4 – залучення (Engage): побудова взаємовідносин з клієнтами на

тривалий період взаємодії та утримання за допомогою таких заходів, як електронна розсилка та маркетинг в соціальних мережах.

Проаналізуємо необхідність використання моделі RACE підприємствами фешн-індустрії:

1. RACE є практичним інструментом та орієнтованим на дії: він зосереджений на тактиці, яку підприємства фешн-індустрії може використовувати у своїх цифрових маркетингових комунікаційних каналах та на своєму веб-сайті.

2. RACE орієнтований на клієнта: дотримується встановленого життєвого циклу клієнта від побудови відносин або маркетингової воронки від створення обізнаності; залучення нових потенційних клієнтів; перетворення потенційних клієнтів на продажі (онлайн чи офлайн) та створення програм лояльності, повторних продажів та адвокації.

3. RACE об'єднує всі сучасні маркетингові дії: RACE охоплює всі доступні в цифровому маркетингу інструменти. Він охоплює постійні заходи цифрового маркетингу протягом життєвого циклу клієнта та може інтегрувати традиційні офлайн-маркетингові заходи, що дозволяє залучити нових споживачів та утримати існуючих.

4. RACE є багатоканальним: багато компаній досі покладаються на офлайн-продаж взаємодії для залучення та утримання клієнтів, де для здійснення продажу часто потрібна офлайн-взаємодія.

5. RACE є комерційним, заснованим на керованому даними процесі покращення ефективності: він заохочує управління даними, який визначає ключові показники ефективності, які цифрові канали повинні включати на кожному етапі для встановлення цілей, перегляду результатів за допомогою аналітичних та зведених інформаційних панелей задля оптимізації процесу.

6. Для бізнес-учасників можна використовувати інтерактивну інформаційну панель щомісячних звітів на основі RACE Framework із використанням API Google Analytics для швидкого створення щомісячних звітів за допомогою Google Data Studio, що дозволяє легко адаптувати підприємствам

фешн-індустрії бізнес-процеси взаємодії, що і притаманно стратегії холістичного маркетингу.

7. RACE визначає стандартні операційні процедури або SOP: окрім представленого тут представлення RACE верхнього рівня, система RACE Growth надає структуру, що містить посилання на понад 200 детальних шаблонів Word, Excel та Powerpoint, Quick Wins, які є контрольними списками, за якими ви можете слідкувати та вносити зміни. визначте процес, який ви використовуєте для підвищення рентабельності маркетингових інвестицій для різних постійних дій.

Проте модель RACE буде ефективною при умові використання S.M.A.R.T. Ключові показники ефективності та цілі мають бути чітко зрозумілі всіма учасниками. Різні підприємства та споживачів по різному інтерпретують ціль, навіть коли вона здається такою ж однозначною, як і кількісний KPI. Тому всі ключові показники ефективності повинні відповідати вимогам S. M. A. R. T: Конкретний (Specific), Вимірюваний (Measurable), Досяжний (Achievable), Доречний (Relevant), Обмежений у часі (Time-Bound) [111]

Наприклад, фраза "Мені потрібно, щоб ви подвоїли конверсію" може означати різні речі для різних споживачів. Забезпечення того, щоб ваші ключові показники ефективності відповідали S. M. A. R. T, заощадить багато часу в майбутньому.

Тобто пропонуємо співставляти ключові показники ефективності з різноманітними етапами процесу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Ключові показники ефективності моделі RACE

Ключові показники ефективності	Охоплення	Дії	Конверсії	Утримання
KPI 1	Перегляди	Завантаження	Коефіцієнт конверсії	Повернення користувачів
KPI 2	Візити	Взаємозв'язок із сайтом	CPC (Cost-Per-Click)	Репости

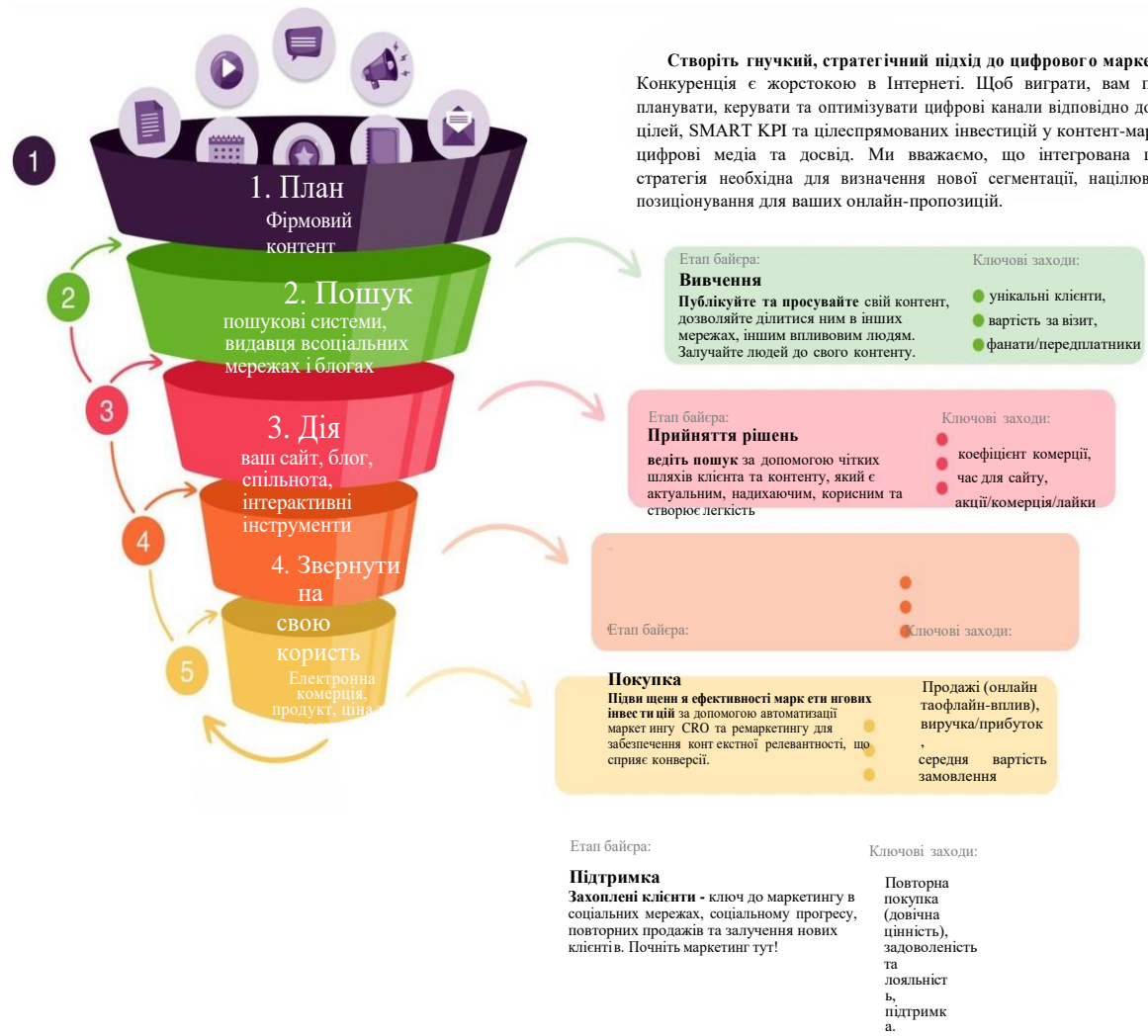


Рис. 3.10. Система планування RACE-моделі за інтелектуальними знаннями

Джерело: Складено автором на основі [112]

Цей метод дозволяє легко виміряти КРІ по всій воронці, а не просто фокусуватися на конверсіях. Погодження відстеження КРІ з конкретним маркетинговим підходом допоможе підприємствам фешн-індустрії відстежити те, що має значення, а не тільки те, що легше всього виміряти.

На рис. 3.4 наведено приклад використання моделі RACE міжнародною компанією.

Issue Name	Type	Assignee	Status	Alignment	Activation	Retention	Speed	Collaboration	Dev Time	Sales
Transmit content_ids and content_type from the event landin...	Task	Ada Hardy	To Do	28	32	28	30	10	68	0
Landing generator from audits	Task	Bryan Ford	To Do	30	26	30	30	20	6	42
Add the ability to run dynamic creative ads via Tende...	Task	Kelly Norton	Backlog	32	26	22	30	6	52	
Design calendar presets	Task	Diane Stevens	In Progress	34	20	8	34	8	34	28
Highlight the recommended number of characters in the L...	Task	Ada Hardy	To Do	34	8	16	38	16	16	
Unify label component	Task	Bryan Ford	In Progress	36	22	26	22	100	26	
Eventbrite event creation from Tende...	Task	Kelly Norton	To Do	36	32	42	22	46	18	
Recheck the fb pixel setting on the Eventbrite page	Task	Anne Patrick	Backlog	39	58	14	32	68	44	
Poor city matching tool	Task	Anne Patrick	To Do	40	32	52	58	16	44	
(Make a mockup) Change the preview for the placements.	Task	Kelly Norton	To Do	40	68	22	58	38	26	
Video usage in Facebook ads	Task	Bryan Ford	In Progress	42	26	32	68	32	38	72
Update fb API to 6.0	Task	Diane Stevens	In Progress	42	30	26	28	28	38	42
Scrolling within the grids	Task	Ada Hardy	To Do	45	58	38	28	40	68	66
Do not display as the nearest event the one without tickets	Task	Kelly Norton	To Do	46	52	32	32	22	68	66
The event has no EB price	Task	Ada Hardy	To Do	47	58	32	34	26	68	44
Create status Scheduled for the planned Advertising Cam...	Task	Bryan Ford	Backlog	47	52	44	70	54	6	34
Move custom audiences refresh to the updater	Task	Diane Stevens	To Do	47	54	34	54	32	38	68
Specify the time of the post that has not left due to an error	Task	Ada Hardy	To Do	48	14	100	42	14	68	34
Create FB pages parser	Task	Ada Hardy	To Do	49	30	50	76	26	46	72
Select the necessary time intervals for the calendar	Task	Kelly Norton	Backlog	50	54	52	34	54	100	44
Add a city declination variable to the composer	Task	Anne Patrick	Backlog	50	52	42	22	76	68	72
To make it clearer what to do with TOS	Task	Bryan Ford	Backlog	50	44	52	54	78	38	44
Block inactive organizations	Task	Anne Patrick	Backlog	50	26	36	50	20	100	52
Create hints for Facebook Attribution options page	Task	Anne Patrick	To Do	50	34	50	50	34	100	48
Register clicks and displays on Facebook Attribution in our sh...	Task	Anne Patrick	To Do	50	50	26	76	100	16	48
[Design] Too long event list	Task	Ada Hardy	To Do	51	54	52	40	30	68	
Unclear display of Free Responders	Task	Kelly Norton	Backlog	51	74	22	50	46	100	
Unbalanced scores among teams	Story	Bryan Ford	Backlog	51	40	44	54	28	68	

Рис. 3.11. Приклад використання моделі RACE міжнародною компанією

Таким чином, модель RACE буде ефективною для впровадження стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії та сприятиме:

- визначенню портрета споживача;
- вибір цільових сегментів ринку та підходів до таргетингу;
- визначенню позиціонування бренду та інтеграції з традиційними каналами;
- проведенню аналізу маркетинг-мікс
- визначенню плану контент-маркетингу;
- створенню плану присутності у соціальних мережах та платформах мобільного маркетингу;
- визначенню ключових повідомлень бренду для аудиторії;
- вибору відповідних підходів до таргетингу;
- розробці маркетингового підходу до контенту;
- визначенню інтеграції каналів;

- створенню медіаплану та обґрунтування інвестицій у медіамікс;
- створенню плану взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами (інструменти холістичного маркетингу – інтегрований маркетинг та маркетинг взаємодії);
- створенню плану персоналізації та мерчандайзингу як онлайн так і офлайн;
- створенню плану контактів зі споживачами (e-mail маркетинг та у соціальних мережах);
- визначенню підходу до оптимізації показника конверсії (CRO);
- визначенню ключових онлайн-комунікацій (пошук, електронна пошта, соціальні мережі та мобільні пристрої), які стимулюють продаж.

Таким чином, модель RACE допомагає маркетологам охопити всі стадії процесу маркетингу, що допоможе впровадити стратегію холістичного маркетингу та збільшити конверсію.

Проведемо оцінювання інтегрального показника впровадження холістичної стратегії роздрібними торговельними мережами фешн індустрії, проаналізуємо middle-up (вище середнього) ціновий сегмент (дод. К). Проаналізуємо middle-up сегмент міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії. Оскільки як показало дослідження, ці торговельні мережі активно використовують концепцію холістичного маркетингу на ринку фешн- індустрії України. Та можуть бути еталоном для впровадження стратегії холістичного маркетингу національними торговельними мережами.

Таблиця 3.12

Інтегральна оцінка складової підсистеми «Інтегрований маркетинг»

Напрями розвитку	Роки		
	2022	2021	2020
ТОВ «СК Фешн»			
Формування товарної політики політика	0,332	0,294	0,267
Формування цінової політики	0,251	0,183	0,130
Формування збутової політики	0,357	0,393	0,201

Інтегральний показник P_1	0,94	0,87	0,598
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»			
Формування товарної політики політика	0,143	0,122	0,125
Формування цінової політики	0,198	0,184	0,176
Формування збутової політики	0,279	0,198	0,187
Інтегральний показник P_1	0,62	0,504	0,488
ТОВ «Віта Фешн»			
Формування товарної політики політика	0,236	0, 226	0,206
Формування цінової політики	0,225	0,202	0,176
Формування збутової політики	0,113	0,109	0,105
Інтегральний показник P_1	0,574	0,311	0,478
ТОВ «БНС ТРЕЙД»			
Формування товарної політики політика	0,255	0,243	0,276
Формування цінової політики	0,258	0,234	0,122
Формування збутової політики	0,279	0,287	0,278
Інтегральний показник P_1	0,792	0,764	0,676

Джерело: складено автором на основі [397, 398].

Таблиця 3.13

Інтегральна оцінка складової підсистеми «Цифровий маркетинг»

Напрями розвитку	Роки		
	2022	2021	2020
ТОВ «СК Фешн»			
Контент та стратегія	0,232	0,284	0,277
Соціальні медіа	0,231	0,133	0,120
Пошуковий маркетинг	0,337	0,323	0,201
Інтегральний показник P_2	0,8	0,74	0,604
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»			
Контент та стратегія	0,123	0,122	0,125
Соціальні медіа	0,218	0,284	0,276
Пошуковий маркетинг	0,279	0,298	0,287
Інтегральний показник P_2	0,62	0,504	0,588
ТОВ «Віта Фешн»			
Контент та стратегія	0,136	0, 126	0,106
Соціальні медіа	0,125	0,102	0,176
Пошуковий маркетинг	0,113	0,109	0,105

Інтегральний показник P_2	0,374	0,211	0,378
ТОВ «БНС ТРЕЙД»			
Контент та стратегія	0,155	0,143	0,176
Соціальні медіа	0,258	0,234	0,122
Пошуковий маркетинг	0,179	0,187	0,178
Інтегральний показник P_2	0,592	0,564	0,476

Джерело: складено автором на основі [397, 398].

Політика структурних змін спрямована на змінення в організаційній структурі управління підприємством та кадрового забезпечення, що притаманні інструменту внутрішній маркетинг. Оскільки під час оголошення воєнного стану виникає нестача кваліфікованого персоналу, це суттєво впливає на організацію діяльності підприємств фешн-індустрії (табл. 3.13). Тому сьогодні потребує значних витрат, що пов'язані із кадровим забезпеченням підприємств фешн-індустрії, пошук фахівців, які здатні генерувати та реалізовувати новітні бізнес-ідеї. Отже, зміни в системі управління персоналом являють собою складний процес та потребую інноваційного підходу.

Таблиця 3.14

Інтегральна оцінка складової підсистеми «Внутрішній маркетинг»

Напрями розвитку	Роки		
	2022	2021	2020
ТОВ «СК Фешн»			
Організаційна структура	0,120	0,139	0,120
Кадрова політика	0,240	0,193	0,160
Інтегральний показник P_3	0,36	0,332	0,28
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»			
Організаційна структура	0,177	0,169	0,139
Кадрова політика	0,182	0,172	0,143
Інтегральний показник P_3	0,359	0,341	0,282
ТОВ «ВІТА Фешн»			
Організаційна структура	0,12	0,12	0,12
Кадрова політика	0,101	0,179	0,183
Інтегральний показник P_3	0,21	0,299	0,303
ТОВ «БНС ТРЕЙД»			
Організаційна структура	0,120	0,130	0,139
Кадрова політика	0,169	0,150	0,171
Інтегральний показник P_3	0,289	0,28	0,31

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.14 свідчать про проблеми у кадровому забезпеченні, що негативно впливає на діяльність підприємств, що досліджуються.

Таблиця 3.15

Інтегральна оцінка складової підсистеми «Маркетинг взаємовідносин»

Напрями розвитку	Роки		
	2022	2021	2020
ТОВ «СК Фешн»			
CRM	0,179	0,096	0,087
Інтегровані маркетингові комунікації	0,290	0,175	0,160
Інтегральний показник P_4	0,469	0,271	0,247
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»			
CRM	0,323	0,296	0,229
Інтегровані маркетингові комунікації	0,157	0,112	0,126
Інтегральний показник P_4	0,48	0,408	0,355
ТОВ «Віта ФШН»			
CRM	0,437	0,262	0,192
Інтегровані маркетингові комунікації	0,299	0,262	0,234
Інтегральний показник P_4	0,736	0,524	0,426
ТОВ «БНС ТРЕЙД»			
CRM	0,267	0,195	0,163
Інтегровані маркетингові комунікації	0,318	0,295	0,251
Інтегральний показник P_4	0,585	0,49	0,414

Джерело: складено автором

Відповідно до проведеного нами дослідження, що наведені у табл. 3.15 всі міжнародні торговельні мережі використовують сучасні CRM системи взаємодії з покупцями та партнерами та мають можливість завдяки інтегрованим маркетинговим комунікаціям впровадити стратегію холістичного маркетингу.

Таблиця 3.16

Інтегральна оцінка складової підсистеми «Соціально-етичний маркетинг»

Напрями розвитку	Роки		
	2022	2021	2020
ТОВ «СК Фешн»			
Екостандарти	0,179	0,096	0,087
Інноваційні технології виробництва	0,290	0,175	0,160
Соціальні заходи			
Інтегральний показник P_5	0,469	0,271	0,247
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»			
Екостандарти	0,323	0,296	0,229
Інноваційні технології виробництва			
Соціальні заходи	0,157	0,112	0,126
Інтегральний показник P_5	0,48	0,408	0,355
ТОВ «ВІТА Фешн»			
Екостандарти	0,437	0,262	0,192
Інноваційні технології виробництва			
Соціальні заходи	0,299	0,262	0,234
Інтегральний показник P_5	0,736	0,524	0,426
ТОВ «БНС ТРЕЙД»			
Екостандарти	0,267	0,195	0,163
Інноваційні технології виробництва			
Соціальні заходи	0,318	0,295	0,251
Інтегральний показник P_5	0,585	0,49	0,414

Джерело: складено автором

Нами було запропоновано оцінювати ризики при впровадженні стратегії холістичного маркетингу. Для оцінювання ризиків пропонуємо експертне оцінювання найбільш оптимальних критеріїв, використовуючи методику STAR (Strategic technology assessment review) (дод. Л). Розрахувавши суму оцінок з урахуванням важливості, було виявлено, що впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами, що функціонують в Україні відноситься до категорії проектів із низьким ризиком, так як сума отриманих балів становить 19,9. Визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків. Це дасть змогу визначити найбільш вагомі групи ризиків. Для цього використовуємо формулу [27]:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.4)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Результати представимо в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Середньозважена оцінка рівня ризикованості впровадження стратегії холістичного маркетингу по групах ризиків

Група	Середньозважена оцінка
1. Зниження купівельної спроможності	1,79
2. Очікування тривалого зростання попиту	1,54
3. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів	1,5
4. Розрахунки на часті повторні покупки	1,73
5. Завищена оцінка кількості асортименту товарів	1,92
6. Зростання рівня інфляції	1,55
7. Вплив демографічних змін	1,88
8. Нестабільність поставки товарів	3,3
9. Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей	1,06
10. Ризики потенційних втрат	2,3
11. Ризики невизначеності зовнішнього середовища	4,72
12. Ризики невизначеності внутрішнього середовища	4,03

Розроблено автором

Для найбільш небезпечних 10 ризиків запропонуємо заходи запобігання та реагування на які потрібно звернути увагу роздрібним торговельним мережам фешн-індустрії. Програму запобігання та реагування на ризики представимо у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Програма запобігання та реагування на ризики, що впливають на впровадження стратегії холістичного маркетингу

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків	Відповідальна посадова особа
Ризики невизначеності зовнішнього середовища	Ризик пошкодження ТЦ	1	Метод компенсації	Створення страхового фінансового запасу	Залучення кредитних коштів	Фінансовий директор Директор
Ризики невизначеності внутрішнього середовища	Переоцінка можливостей	2	Метод поглинання	Дослідження значення нововведень, аналіз досвіду інших підприємств	Відмова від подальшого функціонування даного проекту, його закриття	Директор, Фінансовий директор
Ризик щодо нестабільності поставки товарів	Ризик у потребі пошуку нової компанії, що доставляють товари	3	Метод визначення загальних витрат	Переоцінка	Пошук нової компанії та нових маршрутів доставки	Директор, Комерційний директор
Ризики потенційних втрат	Ризик втрати ресурсів від проведення бойових дій	4	Метод визначення загальних втрат	Оцінка ресурсів	Пошук поновлення ресурсів	Директор, Комерційний директор, Фінансовий директор
Ризики неправильної оцінки попиту	Завищена оцінка асортименту товарів	5	Метод компенсації	Орієнтація на песимістичні прогнози	Покращення умов функціонування	Фінансовий директор, маркетолог

Джерело: Розроблено автором на основі [28,29,30]

За середньозваженою оцінкою, найбільш ризиковими групами є: ризики недооцінки витрат на впровадження стратегії холістичного маркетингу розробку, ризики пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей, ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам.

Таким чином, запропоновані нами рекомендації щодо впровадження стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії дозволить підвищити ефективність їх діяльності. Основним показником вимірювання ефективності стратегії холістичного маркетингу сфері fashion-індустрії є оцінювання ефективності та результативності інструментів холістичного маркетингу. Запропонована нами стратегія холістичного маркетингу дозволить ефективно використовувати інструмент взаємовідносин із споживачами та проаналізувати конверсію та ефективність кожного каналу для окремого споживача. Запропоновані підходи до оцінювання ризиків доставки товарів в умовах війни та ризики, що пов'язані із впровадження стратегії роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії дозволять підприємству уникнути та проаналізувати шляхи їх усунення.

Висновки до розділу 3.

У ході проведення дослідження удосконалення методичного забезпечення впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії:

1. Проведено PESTEL-аналіз експертним методом для визначення стратегічних факторів, які мають значну ймовірність прояву та впливу на функціонування ринку роздрібної торгівлі фешн-індустрії в цілому та роздрібних торговельних мереж, що діють на ньому. Запропоновано шкалу визначення оцінки вірогідності настання окремих факторів при розробці стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.

2. З розвитком цифрових технологій виникає необхідність у

впровадженні новітніх технологій взаємодії із споживачами у різних каналах. Запропоновано застосування RACE- моделі у поєднанні зі S.M.A.R.T, що буде сприяти вибору цільових сегментів ринку та підходів до таргетингу для позиціонування бренду фешн-індустрії та інтеграції з традиційними каналами, створенню плану взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами у різних каналах, а також плану персоналізації та мерчандайзингу як в онлайн так й офлайн форматі.

3. Розроблено методологічний підхід до визначення ефективності та результативності показників-індикаторів впровадження стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії. Запропоновано інтегральний показник оцінювання впровадження стратегії холістичного маркетингу, враховуючи фактори невизначеності зовнішнього середовища та ризику, пов'язані з функціонуванням підприємства фешн-індустрії. Проведено оцінювання інтегрального показника впровадження стратегії холістичного маркетингу у розрізі основних його компонентів, що впроваджують міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії, проаналізовано middle-up (вище середнього) сегмента та визначено еталонні показники для впровадження цієї стратегії національними торговельними мережами фешн-індустрії.

4. Доведено необхідність оцінювання ризиків, що пов'язані із доставкою товарів підприємствами фешн-індустрії. Розроблено алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесу доставки асортименту товарів фешн-індустрії в умовах воєнного стану, методичною основою слугувало порівняння темпу змінювання інтегрального ризику та темпу бізнес-циклу, який є системною реалізацією сукупності впровадження інструментів стратегії холістичного маркетингу.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень і запропоновано практичні рекомендації до впровадження концепції холістичного маркетингу на підприємствах фешн-індустрії. Результати досліджень дозволили сформулювати теоретико-практичні висновки, спрямовані на вирішення завдань дисертаційної роботи відповідно до визначеної мети:

1. Пандемія коронавірусу та оголошення воєнного стану внесли корективи у функціонування підприємств фешн-індустрії. Фешн-індустрія переживає найбільшу кризу у своїй історії, закриття фізичних об'єктів, руйнування логістичної інфраструктури, падіння довіри споживачів та інвесторів вимагає перегляду традиційних поглядів на перспективні орієнтири розвитку концепцій маркетингу. За результатами дослідження виокремлено етапи еволюції розвитку концепцій маркетингу. Визначено, що концепція холістичного маркетингу є більш прогресивною у порівнянні з традиційними концепціями та спрямована на створення єдиної інтегрованої стратегії, яка базується на синтезі чотирьох її складових: інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-етичний маркетинг.

2. Ефективне функціонування підприємств фешн-індустрії не можливо без впровадження концепції холістичного маркетингу, оскільки забезпечує узгодження інтересів та задоволення потреб усіх суб'єктів холістичного управління, а саме: споживачів, суспільства в цілому, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників, партнерів, стейкхолдерів. Варіативність у формуванні різних поглядів вчених на визначення сутності поняття «холістичний маркетинг» дозволило уточнити його дефініцію. Пропонуємо під холістичним маркетингом в фешн-індустрії розуміти систему принципів, методів, засобів та інструментів, спрямованих на збалансування бізнес-процесів підприємства з урахуванням інтересів суб'єктів ринку фешн-індустрії та суспільства. Холістичний підхід допомагає підприємствам

адаптуватися до швидкозмінних технологій, тому, виникає необхідність в інтеграції холістичного та цифрового маркетингу для підприємств фешн-індустрії, що поєднує традиційні маркетингові методи, цифрові маркетингові інструменти та канали. Представлений підхід є підґрунтям для забезпечення цілісності процесу впровадження стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.

3. У ході дослідження основних складових концепції холістичного маркетингу підприємств фешн-індустрії визначено необхідність впровадження цієї концепції через призму моделі маркетинг-мікс. Запропоновано авторський підхід до формування моделі комплексу маркетингу для підприємств фешн-індустрії, який заснований на синтезі: **7P**, а саме: Product (товар), Place (місце), Price (ціна), Promotion (просування) People (персонал), Processes (процеси), Physical Evidence; **7C**, визначено оновлену версію традиційного маркетингового комплексу, а саме: Customer (споживач), Cost (вартість), Convenience (зручність), Communication (комунікація), Channel (канали), Collaboration (співробітництво), Competitors (конкуренти); **8E**, оскільки фешн індустрія створює емоції, формує естетичний смак та формує у споживачів відданість до фешн-бренду, нами запропоновано додати до моделі комплексу маркетингу Ethics (етику маркетингу), Ethetics (естетику маркетингу), Emotions (емоції споживачів) та Eternity (відданість), також досить важливі складові, а саме: Experience (досвід), Exchange (обмін), Everywhere (всюди) та Evangelism (благовістя), що робить акцент на створенні позитивного, привабливого та постійного досвіду споживачів для всіх каналів взаємодії; вперше, поряд із традиційною та розвиненою теорією комплексу маркетингу, запропоновано нову модель **3D – Digital Marketing-Mix** (цифровий маркетинг-мікс) – це комбінація стратегічних елементів, які підприємство фешн-індустрії використовує для просування своїх товарів та послуг у цифровому середовищі, оскільки фешн-індустрія значно залежить від візуалізації та складається із: Digital-envirement (цифрове середовище), Digital-інструменти (цифрові інструменти), Digital-безпека (цифрова безпека), що сприятиме формуванню та реалізації стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії.

4. За результатами дослідження визначено, що на ринку України існують національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії, які грають ключову роль у розподілі асортименту товарів. Розроблено піраміду моди для національних та міжнародних роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії, що спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів в Україні у мас-маркет сегменті, які функціонують та функціонували (до лютого 2022 року) на ринку України. Визначено, що всі торговельні марки (бренди) фешн-індустрії можуть бути умовно поділені на 5 сегментів. Якщо порівняти запропоновану піраміду з пірамідою Маслоу, то можна стверджувати, що верхній кут відповідає потребі самореалізації, а нижній сегмент кута охоплює значну кількість споживачів, пропонуючи асортимент товарів за доступними цінами. Це надасть можливість підвищити ефективність реалізації стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

5. Визначено, що як національні, так й міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують основні інструменти холістичного маркетингу та будують власні взаємовідносини із споживачами та партнерами. Згідно з проведеними нами дослідження визначено, що національні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії використовують інструменти холістичного маркетингу, але розрізнено та тільки почали їх впроваджувати у свою діяльність. Відповідно, на відміну від національних, міжнародні торговельні мережі фешн-індустрії більш активно та у комплексі використовують інструменти холістичного маркетингу, що сприяє результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу.

6. Під час оголошення воєнного стану потребує детального дослідження особливості реалізації складової концепції холістичного маркетингу, соціально-етичного маркетингу, що впроваджують національні та міжнародні роздрібні торговельні мережі фешн-індустрії. Всі національні торговельні мережі фешн-індустрії та українські дизайнери були соціально активними під час оголошення пандемії коронавірусу та воєнного стану, є ініціаторами проведення благодійного волонтерського руху. Українські дизайнери фешн-

індустрії збирають *донати* на підтримку ЗСУ та біженців з окупованих територій, роздрібні торговельні мережі збільшили присутність асортименту товарів з патріотичною символікою. Визначено, що під час воєнного стану в Україні активно використовується один із нових інструментів соціального маркетингу – «краудфандинг», що сприятиме залученню талантів та креативних ідей молодих дизайнерів та споживачів. Ефективне використання краудтехнологій дозволить привернути увагу суспільств різних країн світу до ситуації, що склалася в Україні та підвищити конкурентоспроможність українських підприємства на ринку фешн-індустрії.

7. Формування стратегії холістичного маркетингу для національних торговельних мереж у фешн-індустрії України допоможе підвищити їхню конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси, залучити та утримати споживачів, побудувати сильний бренд та адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та цифровому середовищі. Використовуючи нотацію IDEF0, побудовано декомпозицію бізнес-процесу «Розробка стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії», у тому числі і для роздрібних торговельних мереж та визначено основні етапи, інструменти та виходи бізнес-процесів. За результатами PESTEL-аналізу визначено стратегічні фактори, що мають високу ймовірність прояву та впливу на функціонування ринку роздрібною торгівлі фешн-індустрії в цілому та роздрібних торговельних мереж. Запропоновано шкалу оцінки вірогідності настання окремих факторів при впровадженні стратегії холістичного маркетингу підприємствами фешн-індустрії та запропоновано відповідні заходи щодо їх усунення.

8. Необхідність вирішення складного комплексу завдань при впровадженні стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії сприяло удосконаленню методичного підходу до визначення показників-індикаторів оцінювання ефективності та результативності їх складових. Запропоновано інтегральний показник результативності впровадження стратегії холістичного маркетингу, враховуючи фактори невизначеності зовнішнього середовища та ризику,

пов'язані із функціонуванням підприємств фешн-індустрії. Проведено оцінювання інтегрального показника впровадження стратегії холістичного маркетингу міжнародними роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії вище середнього цінового сегменту, у розрізі основних інструментів, проаналізовано та визначено еталонні показники, що дозволить ефективно впроваджувати стратегію холістичного маркетингу національними торговельними мережами фешн-індустрії.

9. Для реалізації стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії, запропоновано впровадити RACE модель у поєднанні із S.M.A.R.T технологією, що сприятиме вибору цільових сегментів ринку та підходів до таргетингу для позиціонування брендів фешн-індустрії та інтеграції з традиційними каналами, створенню плану взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами у різних каналах, а також плану персоналізації та мерчандайзингу як в онлайн так й офлайн форматі. Під час оголошення воєнного стану в Україні виникла проблема функціонування логістичної інфраструктури та організації доставки товарів фешн-індустрії. Доведено необхідність оцінювання ризиків, що пов'язані із доставкою асортименту товарів підприємствами фешн-індустрії. Розроблено алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесу товаропостачання в умовах воєнного стану. Методичною основою для цього слугувало порівняння темпу змінювання інтегрального ризику та темпу бізнес-циклу, який є системною реалізацією сукупності впровадження інструментів стратегії холістичного маркетингу. Запропоновано оцінювати ризики при впровадженні стратегії холістичного маркетингу, використовуючи методику STAR (Strategic technology assessment review), що дозволять підприємствам фешн-індустрії уникнути та проаналізувати шляхи їх усунення.

Згідно з проведеними нами дослідженнями необхідності впровадження концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії в Україні підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи.

Список використаних джерел

Розділ 1

1. Brownlie D. The Four Ps of the Marketing Concept Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical / D. Brownlie, M. Saren // *European Journal of Marketing*. – 1992. – № 26 (4). – P. 34-47.
2. Kotler P. *Marketing Management* / P. Kotler, K. Lane. – 14th edition. – London: Prentice Hall, 2011. – 812.
3. Литовченко І.Л. Еволюція теорії маркетингу в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень; гол. ред. М.І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2010. Вип. 39. С. 103–106.
4. Окландер М., Андреева Н. Модернізація концепції маркетингу у XXI столітті в межах парадигми сталого розвитку України. *Економіст*. 2010. № 11. С. 18–24.
5. Романенко І.П. Трансформація маркетингу: соціально-етичний аспект. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 226–230.
6. Соломянюк Н.М. Еволюція теорії маркетингу. *Економіка і регіон*. 2012. № 4(35). С. 210–213
7. Pop, N.A. & et. al. (2012) "A Holistic Approach of Relationship Marketing in Launching Luxury New Products Case Study". *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), p. 808-813.
8. GRUNDEY Dainora, (2010). "The Marketing Philosophy and Challenges for the New Millennium," *Scientific Bulletin - Economic Sciences*, University of Pitesti, issue 9, pages 169-180.
9. Cristina, P.E. & Pop, N.A. (2009). "Particularities of the Marketing Activity in the Insurance Industry". Available URL : <http://www.steconomie.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-and-arketing/159.pdf>.
10. Криковцев А.А. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий / А.А. Криковцев // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 85-89.
11. Загорна Т.О. Концепція холистичного маркетингу: джерела

проблематики та елементи / Т.О. Загорна, О.М. Стасюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 32-38.

12. Лабурцева О.І. Реалізація сучасних концепцій маркетингу в торгівлі в умовах інформатизації національної економіки / О.І. Лабурцева // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 6. – С. 40-41.

13. Абрамович О.К. Асортиментна політика підприємства як елемент стратегії холистичного маркетингу / О.К. Абрамович // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». – 2009. – № 7. – С. 138-146.

14. Семеняк І.В. Основні тенденції розвитку сучасного менеджменту маркетингу / І.В. Семеняк, В.А. Євтушенко // Вестник Харьковского национального университета «ХПИ». Сборник научных трудов. Тематический выпуск «Технический прогресс и эффективность производства». – 2010. – № 5. – С. 146- 156.

15. Герасимяк Н.В. Холистичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу [Електронний ресурс] / Н.В. Герасимяк // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.

16. Олефіренко О.М. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання / О.М. Олефіренко, Ю.О. Олефіренко // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – №3 (7). – С. 200-207

17. Буряк Г. Інститути розвитку відносин власності у класифікації бізнес-середовища. Актуальні проблеми між-народних відносин. 2012. Випуск 105. Ч. II. С. 26–28.

18. Osterwalder, Alexander et al. The business model ontology: A proposition in a design science approach. (2004).

19. Журнали мод із колекції ХДНБ ім. В. Г. Короленка. (кінець XIX – початок XX ст.). URL : <https://www.calameo.com/books/003306734be72147dcd5e>

20. Blumer H. Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection // The Socio- logical Quarterly. — 1969. — 10, 3. — P. 262-291.
21. Модний словник: Кого називають кутюр'є URL : <https://azbukamodeli.novy.tv/ua/news/2015/09/03/modnij-slovník-kogo-nazivayut-kutyur-ye/>
22. Ясинська О. Г. Формування понятійно-категоріального інструментарію менеджменту підприємств індустрії моди. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2(79)'2018. Серія «Економіка». URL:http://rp.dsum.edu.ua/bitstream/123456789/1170/1/2018_26.pdf
23. Чуприна Н.В. Аналіз функціонування модного дома як моделі fasion-бізнесу. URL : https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Chuprina4.pdf
24. [Борзаковська Л. В. Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя / Л. В. Борзаковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 2. - С. 85-94. - Режим доступу: \[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_2_9\]\(http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_2_9\)](#)
25. Белікова О.Ю., Фоміченко І.П., Шашко В.О., Ніколаєва Ю.В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. Вісник економічної науки України. 2020. №2(39). С. 133-138.
26. Lauterborn, B.: New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over. Advertising Age, 61(41)(1990):26
27. McClean Roy. The C's and P's of Marketing: What's the Diff? [Електронний ресурс] / R. McClean – Режим доступу: <http://www.customfitfocus.com>
28. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С.В. Мамалига, І. І. Лоїк // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 4 (70). – Том 2. – С. 144–149.
29. Ailawadi K.L. Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy / K.L.

Ailawadi, D.R. Lehmann, S.A. Neslin // Journal of Marketing. – 2001. – Vol. 65. – Issue 1. – P. 44.

30. Могилова А. Ю. Маркетингова діяльність: особливості виходу підприємства на міжнародний рівень / А. Ю. Могилова, В. І. Дмитрієв // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 108-111. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%282%29__27

31. Patterson G.P. Relationship Marketing and Management, Handbook services Marketing and Management / G.P. Patterson, T. Ward. – Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2000. – 416 p.

32. Peattie K. The marketing mix in the third age of computing / K. Peattie // Marketing Intelligence & Planning. – 1997. – Vol. 15. – № 3. – P. 142–150.

33. Porter M. E. Strategy and the Internet / M. E. Porter // Harvard Business Review. – March, 2001. URL: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>

34. Schultz Don E. Communicating Globally. An Integrated Marketing Approach / Don E. Schultz, Philip J. Kitchen. – New York : McGraw-Hill, 2000. – 200 p.

35. Фомішина В.М. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача» / В.М. Фомішина, Н.Є. Федорова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.2. – С. 288–293.

36. Chekitan S. Schultz In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketin Mix into the 21st Century / S. Chekitan, E. DevandDon // Marketing Management. – 2005. – № 14(1). – P. 16–22.

37. Пан, Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу // Экономика Крыма. - 2008. - № 25. - С. 33-36.

38. 4P to 4E — New approach for Marketing Mix. URL : <https://medium.com/@omthong/4p-to-4e-new-approach-for-marketing-mix-b473b3987faa>

39. Fast Fashion Explained and How It Impacts Retail Manufacturing URL : <https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp#:~:text=Major%20players%20in%20the%20fast,the%20actual%20production%20of%20clothing.>

40. AR та VR як бренди почали їх використовувати? URL : <https://gwaramedia.com/ar-y-vr-yak-brendy-pochaly-yih-vykorystovuvaty/>

41. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 89-92. URL: <https://cutt.ly/FGRfeZA>

42. Фісун Ю.В., Марчук В. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ*, Volume 1 (47). – С.61-69

43. Djafarova, E., and C. Rushworth. 2017. Exploring the credibility of online celebrities' instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior* 68: 1–7.

44. Lee, J.E., and B. Watkins. 2016. YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research* 69, no. 12: 5753–60

45. Schouten, A.P., L. Janssen, and M. Verspaget. 2020. Celebrity vs. influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and product-endorser fit. *International Journal of Advertising* 39, no. 2: 258–81.

46. Колаборація – що це таке, як працює та навіщо потрібна. URL : <https://termin.in.ua/kolaboratsiia/>

47. Тіна Кароль випустила колекцію взуття в колаборації з брендом Kachorovska URL : <https://ukr.media/culture/425753/>

48. Ralph Lauren тепер продає цифровий одяг для аватарів у соцмережі Zepeto. URL : <https://forbes.ua/company/ralph-lauren-01092021-2343>

49. Louis Vuitton x League of Legends: What if you dressed as your favorite video game character? URL : <https://www.vogue.fr/fashion/article/league-of-legends-characters-are-now-dressed-by-louis-vuitton-outfits-skins-trophy-case>

50. Іванов С. В. Корпоративно-соціальна відповідальність і соціально-етичний маркетинг: проблема взаємодії в сфері бізнесу / С. В. Іванов // Економічний простір. - 2018. - № 133. - С. 166-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_133_17

51. Соціально-етичний маркетинг : монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. – 372 с

52. Зроблено в Україні під тривожні сирени: як модні бренди нагадують про війну URL : <https://vogue.ua/article/fashion/brend/zrobлено-v-ukrajini-pid-trivozhni-sireni-yak-modni-brendi-nagaduyut-pro-viynu-51080.html>

53. ЩО TAKE DIGITAL FASHION І ЯК ПРАЦЮЄ ЦИФРОВА МОДА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ. URL : <https://elle.ua/moda/fashion-blog/shcho-take-digital-fashion-i-yak-pracyue-cifrova-moda-v-ukraini-pid-chas-viyni/>

54. Екологічна мода: 7 правил усвідомленого споживання. URL : <https://nashkiev.ua/news/ekologichna-moda-6-kartok-na-temou-ousvidomlenogo-spozhyvannya>

55. The Sustainable Apparel Coalition Coalition & Higg Overview . URL : <https://www.rse-et-ped.info/wp-content/uploads/2018/04/SAC-Overview-RSEPED.pdf>

56. Національний стандарт України. Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги. ДСТУ ISO/CD 26000:2009. Відповідає офіційному тексту / Держспоживстандарт України. – Київ, 2009 [Електронний ресурс].– Режим доступу : http://online.budstandart.com/ua/catalog/docpage.html?id_doc=74407. – Назва з екрану.

57. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html. – Назва з екрану

58. Adidas перейде на перероблений пластик і поліестер. . URL : <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/274181-adidas-pereyde-na-pererobleniy-plastik-ta-poliester>

59. Як українські бренди допомагають нашій армії та волонтерам URL <https://vogue.ua/article/fashion/brend/yak-ukrajinski-brendi-dopomagayut-nashiy-armiji-ta-volonteram-47824.html>

60. "Народжений під час війни": Андре Тан повідомив радісну новину - життя продовжується URL : <https://sport.znaj.ua/422638-narodzheniy-pid-chas-viyni-andre-tan-povidomiv-radisnu-novinu-zhittya-prodovzhuyetsya>

61. 8bags URL : <https://8bags.ua/>

62. U.Mix URL : <https://gullivercenter.com/ru/trc-shops/umix>

63. Розділ 2

64. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sr/roz/roz_u/arh_roz19_u.html

65. Індeksi фізичного обсягу товарної структури роздрібною товарообороту підприємств роздрібною торгівлі URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/ifotst/ifotst2017_u.htm

66. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm

67. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/orps/orps_u/arch_orps_u.htm

68. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності URL :

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm

69. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України URL :

https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm

70. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка) URL :

<https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-2023/>

71. Дефіцит покупців: відвідуваність торгових об'єктів Києва знизилася на третину URL :

<https://rau.ua/novyni/vidviduvanist-torgovih-kiieva/#:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97,%D0%B4%D0%BE%20224%20%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C>.

72. Новини ТРЦ: Ocean Plaza, Lake Plaza, Riviera, Nikolsky та інші URL :

<https://rau.ua/novyni/novini-trc-ocean-plaza-lake-plaza-riviera-nikolsky-ta-inshi/#:~:text=%D0%AF%D0%BA%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20RAU%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%A0%D0%A2%D0%A6,%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8F%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%20%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97>.

73. Станом на 1 листопада в Україні відновили роботу 88% торгових центрів – дослідження УРТЦ URL : <https://rau.ua/novyni/jaka-kilkist-tc-vidnovila-robotu/>

74. Аналіз ринку одягу в Україні. 2022 рік. URL : <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-v-ukraine-2022-god>

75. ЄС: Інтернет-магазини стають все більш популярними URL : <https://allretail.ua/news/76586-yes-internet-magazini-stayut-vse-bilsh-populyarnimi>

76. Дослідження: у 2021 році європейці найчастіше купували в онлайні одяг. На другому місці — доставка їжі та продуктів URL : <https://retailers.ua/news/management/13250-doslidjennya-u-2021-rotsi-yevropeytsi-naychastishe-kupuvali-v-onlayni-odyag-na-drugomu-mistsi--dostavka-yiji-ta-produktiv>

77. Share of enterprises' turnover on e-commerce - % URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tin00110>

78. Retailing URL : <https://www.euromonitor.com/retailing>

79. Українці найчастіше купують в інтернеті одяг і взуття URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/591325.html>

80. Andre Tan URL : <https://andretan.ua/>

81. Arber URL : <https://arber.ua/>

82. VOVK URL : <https://vovk.com.ua/new/>

83. Max Fashion URL : <https://maxfashion.com.ua/ua/>

84. Frizman URL : <https://frizman.ua/>

85. Musthave URL : <https://musthave.ua/ua/catalog/svitery>

86. Полковниченко С. О., Коровінченко М. С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8975> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.85

87. Польська група LPP планує відкрити до 30-ти нових магазинів в Україні в 2020 році URL : <https://rau.ua/novyni/lpp-30-magazyniv-v-ukrayini/>

88. Zara та Bershka можуть повернутися в Україну вже восени URL : <https://thepage.ua/ua/news/zara-ta-berushka-planuyut-povernutisya-na-rinok-ukrayini>
89. Intertop URL : <https://intertop.ua/uk-ua/>
90. ТОВ "АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА" URL : <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/32249009/>
91. MD Fashion URL : https://md-fashion.ua/?gclid=CjwKCAjw4P6oBhBsEiwAKYVvkqXO1dgPQbcM0LXBQViOwTBexXPZny0yJPq5h2qpsQ7xJABhDmY_8iBoC9egQAvD_BwE
92. Colin`s URL : <https://www.colins.ua/>
93. lc Waikiki URL : https://www.lcwaikiki.ua/uk-UA/UA/product-group/women?gclid=CjwKCAjw4P6oBhBsEiwAKYVvkq9HCdcX1tNclQJk5_riFVlr60qV4onBW2JhPnygUNtvgPNVAd4TPjBoC_IAQAvD_BwE
94. Helen Marlen URL : https://helen-marlen.com/ua?gad=1&gclid=CjwKCAjw4P6oBhBsEiwAKYVvkqXCLITWTR_TUUXQWhPnYRhplHwOGnC1q_158sb27FiDLf1AVsoC0EBoCCMsQAvD_BwE
95. KK Fashion URL : <https://kkfashion.com.ua/ua>
96. Made in Ukraine: Каким украинским fashion брендам удалось стать успешными. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/7557-made-in-ukraine-kakim-ukrainskimfashion-brendam-udalos-stat-uspeshnyimi>
97. Кто одевает Украину: кому принадлежат крупнейшие fashion-сети (часть 1). URL : <https://rau.ua/ru/news/ktoodevaet-ukrainu-fashion-seti-2/>
98. Кто одевает Украину: кому принадлежат крупнейшие fashion-сети (часть 2). URL : <https://rau.ua/ru/analytics/kto-odevaet-ukraine/>
99. Рекордная прибыль и более чем 8 млрд дохода LPP в 2018 году. URL : <https://www.lppsa.com/ru/informacjehrasowe/rekordowe-zyski-i-ponad-8-mld-przychodu-lpp-w2018-roku> 15. ZAR
100. Спецпроект: як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни URL : <https://rau.ua/novyni/specproekt-geografija-ritejlu-vijna/>
101. The Fashion Pyramid URL : <https://www.retaildogma.com/fashion-pyramid/>

102. Аналіз ринку одягу і франшиз одягу в Україні URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>

103. 43 УКРАЇНСЬКИХ FASHION-БРЕНДИ ПРЕДСТАВИЛИ СВОЇ КОЛЕКЦІЇ В РАМКАХ ІНІЦІАТИВИ SUPPORT UKRAINIAN FASHION ВІД UKRAINIAN FASHION WEEK URL : <https://elle.ua/moda/novosty/43-ukrainskih-fashion-brendi-predstavili-svoi-kolekcii-v-ramkah-iniciativi-support-ukrainian-fashion-vid-ukrainian-fashion-week/>

104. Петрушенко Ю.М., Дудкін О.В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку // “Маркетинг і менеджмент інновацій”, 2014. – № 1. – С. 172-182.

105. Краудфандинг в Україні. Розповідаємо про платформу «Моє місто» URL : <https://gwaramedia.com/kraudfandyng-v-ukrayini-rozpovidayemo-pro-platformu-moye-misto/>

106. RIOTDIVISION ВИПУСТИВ БЛАГОДІЙНУ КОЛАБОРАЦІЮ. В НІЙ — АКЕСУАРИ ІЗ КІБЕРЗАХИСТОМ URL : <https://donttakefake.com/riot-division-vypustyv-blagodijnu-kolaboratsiyu-v-nij-aksesuary-iz-kiberzahystom/>

Розділ 3

107. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>

108. Graham, D. (2007), “PESTE factors in developing a framework for e-learning”, E-Learning and Digital Media, vol. 4, no. 2, pp. 194–201, doi:<https://doi.org/10.2304/elea.2007.4.2.194>

109. Graham, D. (2018), “PESTEL factors for e-learning revisited: The 4Es of tutoring for value added learn-ing”, E-Learning and Digital Media, vol.15, no.1, pp.17–35, doi:<https://doi.org/10.1177/2042753017753626>

110. Model of business processes of delivery of goods during martial law /Voynilovych V., Lukashova L., Parkhaieva N., Kotova M., Nechyporuk A. // ISSN 2071-2227, E-ISSN 2223-2362, Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022, (5), P. 205 – 210. (Scopus) (особистий внесок здобувача

розроблено модель товаропостачання в період оголошення воєнного стану)
DOI:10.33271/nvngu/2022-5/179

111. Sonica Rautela. Social Media for New Product Launch: A Study of Social Media Platforms Across the RACE Planning Framework URL : <https://online-journals.org/index.php/i-jim/article/view/18147>

112. Ключові показники ефективності (КПІ): що це таке та як їх використовувати URL : <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>

113. Dave Chaffey RACE marketing model URL : <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>

ДОДАТКИ

Трактування поняття «холістичний маркетинг»

Автор	Трактування поняття «холістичний маркетинг»
Ф. Котлер [2]	Підхід, за яким робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їхнього поєднання під однією загальною концепцією
О.К. Абромович [3]	Підхід, що базується на необхідності впровадження концепції холістичного маркетингу для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством
О.А. Криковцев [4]	Дана концепція розглядає в єдиному циклі всі взаємодії полюсів контактів «фірма-клієнт», дозволяє оптимізувати їх і зробити найбільш вигідними і довгостроковими. Модель взаємодії в холістике визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного партнерства в рамках холістичної концепції.
О.А. Козлова [8]	Підхід, що об'єднує в одну модель існуючі концепції як елементи певної інтегрованої структури на єдиних принципах, враховуючи особливості ринків, на яких функціонує підприємство.
Т.О. Загорна [7]	Інтегрована маркетингова концепція, орієнтована на підвищення добробуту учасників процесу обміну шляхом застосування цілісного підходу до оцінювання змінних комплексу маркетингу та їхньої оптимізації, враховуючи очікування споживачів
Ю.В. Робул [6]	Холістичний маркетинг – це концепція ефективності маркетингу. Ця концепція повинна врахувати ефективність функціонування маркетингових систем, впровадження і відносність маркетингової орієнтації поміж різних економічних систем і соціальний ефект. В межах холістичної концепції показник ефективності маркетингової політики повинен будуватись довкола здатності організації створювати нові цінності і доносити їх споживачеві, адаптувати поведінку споживачів до планів компанії і створення інновацій.
Булах І.В, Какуніна Г.А., Черних О.О.	Наводиться визначення холістичного маркетингу, запропоноване Котлером Ф., Дослідники вказують на соціальну орієнтацію концепції холістичного маркетингу
Ілляшенко С.М. [6, с. 20]	Дослідник поділяє погляди Котлера Ф. щодо визначення сутності холістичного маркетингу. Холістичний маркетинг не просто розширює комплекс маркетинг-мікс на одну «Р»,

	він представляє комплекс маркетингу як безліч складових, які поки що ніхто не перелічив
Олефіренко О.М., Олефіренко Ю.О. [7, с. 200-207]	Зазначають, що включення соціально-відповідального елемента до складу холістичного маркетингу підтверджує еволюцію маркетингової концепції у руслі економіки сталого розвитку
Чучко Н.О. [10, с. 225-230]	Нова парадигма, що поєднує краще із традиційного маркетингу з новими цифровими можливостями для побудови довгострокових взаємовигідних відносин і взаємного процвітання всіх ключових гравців ринку
Семеняк І.В., Євтушенко В.А. [11, с. 146-156]	Холістичний маркетинг (усі компоненти процесу розглядаються як єдине ціле, а не сукупність елементів) включає в аналітичний процес усі складові ланцюга створення вартості й оцінює вплив цих процесів на споживачів, дистриб'юторів, дилерів, постачальників, співробітників й акціонерів

Джерело: систематизовано автором на основі [2-7]

Стилі в фешн-індустрії

Стиль	Зміст
<u>Жертва моди</u>	людина, яка стежить за всіма віяннями, модними тенденціями, але не зі здоровим інтересом, а виходячи за його рамки.
<u>Еклектика</u>	поєднання стилістичних напрямів. Еклектика перегукується зі стилями casual, ф'южн, етніка.
<u>Гламурний стиль</u>	характеризується жіночністю і яскравістю образу, максимальне залучення уваги оточуючих до зовнішності людини. Найчастіше, при неправильному підході, гламурний стиль межує з вульгарністю.
<u>Глем-рок</u>	рок-стиль з увімкненими «гламурними» елементами. Поєднує в собі, на перший погляд, не поєднувані речі. Класика цього стилю — чорний шкіряний піджак, блузка, пов'язана на шиї чорна або сіра хустка, браслети з шипами і туфлі з заклепками.
<u>Консервативний—</u>	основа стилю, лежить в пастельній палітрі кольорів, які чудово поєднуються з яскравими, але холодними відтінками. Такими як тони рожевого, блакитного та зеленого кольору.
<u>Елегантний консерватизм</u>	— довгий час асоціювався з образом життя найбільш заможних верств суспільства. Багато років він залишався прерогативою членів елітних заміських клубів, власників яхт і шанувальників гри в крокет. Головне правило елегантного консерватизму — чистота і акуратність.
<u>Мілітарі</u>	прикметою стилю мілітарі є одяг і аксесуари, стилізовані під військову форму. З цією метою часто використовуються такі атрибути як нашивки, металеві гудзики, шеврони, позументи, шнурівки, відзнаки тощо.
<u>Треш стиль</u>	одяг може бути будь-яким і настільки неординарним, наскільки дозволяє фантазія, а величезна різноманітність можливих поєднань відкриває широкі горизонти перед будь-яким шанувальником цього напрямку. Вигляд людини може бути абсолютно різним, але при цьому він завжди залишається зухвало привабливим, достатньо сміливим, екстравагантним, епатажним і завжди оригінальним.
<u>Авангардний стиль</u>	одяг вражає своєю незвичністю, як максимальний вираз моди і випередження її за часом. Авангардні ідеї спалахують і тут же гаснуть. До авангардного стилю неможливо пред'являти суворі вимоги. Він не має ніяких обмежень. Основні риси авангардного стилю: екстравагантність, екзотичність, помітність,

	новизна, гротеск і перебільшення.
Анімалізм	«звірині» мотиви в одязі. Зображення тварин, набивки під леопарда, тигра, зебру.
Білизняний	актуальний в 90-ті роки стиль, в якому одяг нагадує <u>білизну</u> : наприклад, топ- <u>бюстгальтер</u> або сукні-комбінації. Одяг характеризується прозорістю, відкритістю, свободою і зручністю.
Богемний	суміш стилю хіпі, casual, стилю вінтаж та циганського стилю. Його вибирають творчі люди, що не бояться виділятися, що йдуть проти течії і прагнуть дивувати.
Вамп	одяг з відкритими плечима, часто плечі видно через прорізи в рукавах, нижче також може проходити волан. Одяг оригінальних силуетів з великим декольте.
Гарсон	строгий, «чоловічий» стиль в жіночому одязі, що виражає прагнення до емансипації; характерні костюм-смокінг, пальта і піджаки чоловічого крою, штани, сукні з заниженою лінією талії, коротка стрижка.
Гранж	неоднорідний і еkleктичний стиль одягу, який поєднує несумісні кольори, малюнки, матеріали. Представники цього стилю байдужі до реакції оточуючих на їх зовнішній вигляд. З вигляду вони схожі на бомжів і для шанувальників стилю гранж це комплімент.
Кежуал	елегантна недбалість, він несе неформальний характер, але висловлює максимальну комфортність. Джинси і пуловери, светри і джемperi, штани та сорочки, футболки і <u>толстовки</u> , химерні спідниці та сукні — все, що властиво для прогулянкового стилю, — є основою стилю.
Смарт кежуал	більш демократичний і розслаблений варіант класичного офісного дрес-коду. Більш широка кольорова гамма в порівнянні з класичним дрес-кодом, більш вільне використання принтів, напівприлеглий крій одягу, використання трикотажу, розстебнутий верхній гудзик на сорочці, водолазки і джемпера поверх сорочки, шарфи і хустки, які підходять під колір джемпера або костюма.
Нью-Лук	елегантний, жіночний, романтичний стиль одягу. Являє образ «ідеальної жінки» з тонкою талією, крихкими плечима, витонченими стегнами.
Панк	молодіжна субкультура, шокує елементами епатажу. До основних елементів даного стилю належать: шкіряні косухи, старі потерті і драні майки з зухвалими написами, хитромудрі прикраси, <u>англійські шпильки</u> , агресивний <u>пірсинг</u> , татування, ірокези різних кольорів, гума, спідниці-

	тубики, шиті швами назовні.
Рустикальний	сільський, простий, часто навіть грубуватий в одязі і виборі тканин.
Слинки	характеризується довгими, струмливими сукнями, як правило, з легких тканин.
Спортивний	вільний, не ускладнюючий руху одяг, призначений для повсякденного носіння і для відпочинку.
Унісекс	виник в результаті зміни чоловічої і жіночої ролі в суспільстві. Він визначає зовнішній вигляд людини, включаючи одяг, зачіску, макіяж і парфуми. Головна риса всіх речей цього стилю — це повна відсутність ознак, що вказують на статеву приналежність їх власника.
Хіппі	вузькі штани в смужку, довгі сарафани із завищеною талією, джинси з різнобарвною вишивкою, оригінальні пояса, різнокольорові топіки і кофтинки, великі сумки, плетені або виконані з клаптів, сандалі і шльопанці (обов'язково на босу ногу), туніки і сукні із завищеною талією. Для стилю хіппі актуальні різні тканини, а також вітається їх змішання, часто незвичне.
Хіпстер	стиль забезпеченої міської молоді, яка намагається вихопити все наймодніше і просунуте. Хіпстери виявляють підвищений інтерес до моди, елітарної зарубіжної культури і мистецтва, «неформатним» фільмам, сучасній літературі, альтернативній музиці і інді-року. Відмінні риси в одязі хіпстерів: вузькі штани з довгим кроковим швом, кольорові колготки, окуляри в масивній кольоровій пластиковій оправі, поєднання вінтажних речей і останніх тенденцій, кеди або масивні підбори і платформи; геометричні принти; довгі шарфи.
Емо	одяг в чорно-рожевій гаммі. Джинси — вузькі, точніше облягаючі і завужені до низу, чорного кольору або попелясто-синього, можливо, з дірками або латками. На них — подвійний ремінь, тобто, один основний ремінь звичайного покроя, а от другий — кольоровий і бажано з бляшками або заклепками. У ходу також вінтажний денім — груба, щільна тканина саржевого плетіння чорних кольорів.
Етнічний стиль	тканини, забарвлення, орнаменти, прикраси або різні елементи одягу інших народностей. Етнічний стиль також називають фольклорним або народним
Реп	зародився в бідняцьких кварталах, де молодші брати через брак свого доношували одяг старших братів, звідси і пішли широкі штани — головна відмітна ознака реп-стайл. Зараз репери носять широкі джинси, спущені на самий низ талії, а то і нижче. Часто джинси опускають нижче лінії трусів. Куртки,

	які носять репери, теж відрізняються великими розмірами. У цій субкультурі пралють бал об'ємні пуховики, куртки-алаяски та шкіряні куртки.
Піжамний	основні характеристики це: легкість, свобода, простота, а основним елементом широкі комфортні штани з льону, шовку, атласу або бавовни
Оверсайз	стиль, в якому одяг не має форми, вона об'ємна, безрозмірна і багатошарова ^[2] . Яскравим представником даного стилю є японський модельєр Кензо, творець сукні-светра «кажан».
Морський стиль	одяг для спорту і відпочинку. Характерні колірні поєднання виконані в біло-синій гамі. Як додаткові кольори використовуються: червоний, чорний, жовтий. Головний атрибут стилю — смужка і не тільки горизонтальна, діагональні і косі напрямки теж зустрічаються.
Екологічний	виготовляється з натуральних матеріалів. Перевага віддається природності і чистоті в зовнішньому вигляді. Характерні кольори одягу в даному стилі — білий, світло-сірий, світло-бежевий, кремовий.
Стиляги	з'явився в 60-і роки спортивний стиль, який запозичив елементи уніформи військових в тропіках; характерне використання легких, стійких до зносу тканин бежевого, коричневого і хакі кольорів, безліч накладних кишень зі складкою посередині, клапани і погони.
Сафарі	це знамениті штани-дудочки, збитий «кок» на голові, елегантний піджак з широкими плечима, вузька краватка — «оселедчик», що зав'язується на мікроскопічний вузол і парасолька — тростинка. Для дівчини, особливим шиком вважалися вузькі спідниці, обтягуючі стегна.

**Дані для визначення обсягу репрезентативної вибірки
роздрібних торговельних мереж фешн-індустрії**

Показник	Значення, джерело даних
Загальна кількість підприємств на 01.01.2019	Середні 250 од. Великі 50 од [145, с.65] Малі 30
відсоток підприємств торгівлі та послуг 01.01.2019	50% [145, с.62]
Відсоток великих та середніх торговельних підприємств	0,12% - великі підприємства 3% - середні підприємства [47, с.327] Малі 1,5%
Значення нормованого відхилення оцінки (z) від середнього значення в залежності від довірчої ймовірності (α) результату	При $\alpha = 95\%$ (найчастіше використовується у економічних дослідженнях), $z = 1,96$ [44, с.169 табл. 4.15]
Варіація вибірки (p)	Так як варіація вибірки достовірно не відома, приймається значення найбільшої варіації $p = 80\%$
Допустима похибка	Приймається на рівні 15%

Для розрахунку обсягу репрезентативної вибірки використаємо такі формули. При обсягу репрезентативної вибірки більше 5% від генеральної сукупності репрезентативна вибірка визначається за формулою [44, с.169]:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}, \quad (3.1)$$

де n – обсяг вибірки, од.;

z – нормоване відхилення, що визначається виходячи з обраного рівня довірчої ймовірності;

p – варіація вибірки;

q – коефіцієнт, що дорівнює (100 – p);

e – припустима похибка.

При обсягу репрезентативної вибірки менше 5% від генеральної сукупності репрезентативна вибірка визначається за формулою [44, с.170]:

$$n' = n \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}, \quad (3.2)$$

де n' – обсяг вибірки для малої сукупності

од.; n – обсяг вибірки за формулою 2.1, од.;

N – обсяг генеральної сукупності, од.

Отже, генеральна сукупність торговельних підприємств, з яких обираються підприємства для дослідження за даними з табл. 3.10 становитиме:

$$N = (330 \cdot 0,5) \cdot (0,0012 + 0,03 + 0,015) = 8 \text{ од.} \\ 0,0462 \quad (3.3)$$

Обсяг за даними з табл. 2.1 становитиме:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{1,96^2 \cdot 80 \cdot (100-80)}{15^2} = 29 \text{ од} \quad (3.4)$$

Частка обсягу репрезентативної вибірки від генеральної сукупності:

$$\text{Частка обсягу} = (8/27) \cdot 100\% = 0,29\% < 8\% \quad (3.5)$$

Отже, так як частка обсягу репрезентативної вибірки від генеральної сукупності становить менше 8%, можна вважати, що дійсний обсяг репрезентативної вибірки при варіації 80% та допустимій похибці 15% становить 30 одиниць.

АНКЕТА

Просимо Вас прийняти участь у дослідженні, яке проводиться на базі ДЕТУ з метою вивчення проблем формування концепції холістичного маркетингу підприємствами роздрібної торгівлі фешн-індустрії.

Анонімність гарантуємо.

1. Зазначте будь ласка назву, вид діяльності та форму власності підприємства:

2. Зазначте будь ласка посаду:

3. Укажіть будь ласка розмір підприємства за чисельністю працюючих (поставити ×):

- малі (середня кількість працівників — до 50 осіб)
- середні (середня кількість працівників — до 250 осіб)
- великі (середня кількість працівників — понад 250 осіб)

4. Укажіть будь ласка наявність складського приміщення (поставити ×):

- наявність власного складського приміщення
- орендоване складське приміщення
- не має складського приміщення

5. Зазначте чи знаєте Ви що таке концепція холістичного маркетингу, (поставити ×):

- Так
- Ні

¹якщо відповідь Ваша відповідь Ні, на питання 5, 6 відповідь не надається

6. Зазначте чи знаєте Ви які існують основні принципи концепції холістичного маркетингу, (поставити ×):

- Так
- Ні

7. Зазначте чи впроваджується на підприємстві концепція холістичного маркетингу

- Так (вказати які складові холістичного маркетингу впроваджено на підприємстві)

- Ні (вказати причину, чому не впроваджується концепція холістичного маркетингу)

8. Зазначте чи впроваджує підприємство концепцію маркетингу взаємовідносин:

- Так
- Ні

9. Зазначте чи впроваджує підприємство концепцію внутрішнього маркетингу:

- Так (вказати які види внутрішнього маркетингу впроваджуються)
-
-
-

- Ні (вказати причину, чому не впроваджується концепція внутрішнього маркетингу)
-
-
-

10. Зазначте чи впроваджує підприємство концепцію інтегрованого маркетингу:

- Так (вказати які види інтегрованого маркетингу впроваджуються)
-
-
-

- Ні (вказати причину, чому не впроваджується концепція інтегрованого маркетингу)
-
-
-

11. Зазначте чи впроваджує підприємство концепцію соціально-етичного маркетингу:

- Так (вказати які види соціально-етичного маркетингу впроваджуються)
-
-
-

- Ні (вказати причину, чому не впроваджується концепція соціально-етичного маркетингу)
-
-
-

12. Зазначте чи існують на підприємстві в асортиментному переліку екологічні товари:

- Так (вказати який саме асортимент товару входить до переліку екологічних товарів)

- Ні (вказати причину, чому не має в асортиментному переліку екологічних товарів)

13. Зазначте чи існують на підприємстві стандарти етичної відповідальності

- Так (вказати які складові стандарту)

- Ні (вказати причину, чому не існують стандарти етичної відповідальності)

14. Зазначте чи необхідно поповнити асортиментний перелік екологічними товарами:

- Так (якими товарами на Вашу думку)

- Ні (вказати причину, чому не потрібно)

15. Чи відомо Вам що таке товари eco-friendly, (поставити ×):

- Так (які товари є в асортиментному переліку)

- Не можу відповісти

16. Чи відомо Вам що таке Індекс Higg, (поставити ×):

- Так
- Ні

17. Зазначити чи проводить підприємство оцінювання ризиків:

18. Так (вказати які види ризиків оцінюються)

19. Ні (вказати причину, чому не проводиться оцінювання ризиків)

20. Зазначте чи має підприємство Інтернет-магазин (поставити ×):

- Так
- Ні

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДЬ!

Джерело: розроблено автором

Загальні критерії побудови багатокутника конкуренції за результатами впровадження концепції холістичного маркетингу

Характеристика чинників	LPP S.A.	Colin's	ARGO	Arber	VOVK	Andre Tan
Внутрішній маркетинг						
Розвиток маркетингового підходу до управління кадрами	9	8	9	8	7	8
Розповсюдження маркетингової інформації серед персоналу	9	8	9	7	7	8
Введення системи винагород	8	8	8	7	7	8
Формування корпоративних стандартів якості обслуговування клієнтів	9	9	9	7	7	8
Широта асортименту товарів	9	9	9	9	7	8
Цінова політика	8	7	7	8	7	7
Якість товару	8	8	8	8	8	8
Нестандартність та ексклюзивність, дизайн одягу	9	8	9	7	7	9
Кваліфікація обслуговуючого персоналу	7	7	7	7	7	7
Разом	76	73	75	68	64	71
Маркетинг взаємовідносин						
Програми лояльності	8	8	8	9	9	10
Якість обслуговування	7	8	7	7	7	8
Наявність необхідних товарів та колекцій на складі	7	8	7	7	7	8
Впровадження CRM програм	9	7	8	7	7	7
Партнерські взаємовідносини з клієнтами	9	7	8	7	7	7
Зручність розміщення	9	8	9	8	8	8

Наявність організації доставки товарів	8	7	8	8	7	9
Разом	57	53	55	53	52	57
Інтегрований маркетинг						
Оцінка представлення у соціальних мережах	10	7	9	8	8	7
Обізнаність брэнда	10	7	10	7	8	8
Доступність цільової аудиторії	10	7	9	7	7	7
Оцінка інтерфейсу інтернет-магазину	10	7	9	7	8	8
Позитивний імідж компанії	10	8	10	8	9	10
Рекламна активність	10	9	10	7	8	9
Разом	60	45	57	44	48	49
Цифровий маркетинг						
SEO (Пошукова оптимізація)	10	7	9	8	10	8
Візуальний дизайн	10	8	10	7	10	10
Оцінка контенту	10	9	10	8	9	9
Якість інформації	10	7	10	7	7	9
Разом	40	24	39	30	36	36
Соціально-етичний маркетинг						
Соціальна відповідальність компанії	10	7	8	7	7	9
Етичне ведення бізнесу	10	7	8	7	7	9
Підтримання громадської позиції	9	6	7	7	7	10
Екологічні програми	10	7	8	7	7	7
Разом	39	27	31	28	28	35
Середній бал	8,92	7,62	8,27	7,42	7,38	8,15

Джерело: розроблено автором.

PESTEL-аналіз тенденцій, що впливають на формування стратегії холістичного маркетингу роздрібних мережфешн-індустрії

Політика (P)	Економіка (E)
<p>P1. Воєнний стан в країні</p> <p>P2. Державна підтримка підприємницької діяльності</p> <p>P3. Вступ України у ЄС</p> <p>P4. Розвиток інвестиційної політики</p> <p>P5. Антиінфляційна політика</p> <p>P6. Вихід на міжнародні ринки</p> <p>P7. Надмірна політизація суспільства</p> <p>P8. Недосконала законодавча та податкова база</p> <p>P9. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту</p> <p>P10. Високі мита на ввезення імпортного одягу.</p> <p>P11. Політична криза під час війна та у поствоєнний період</p> <p>P12. Підтримка ЄС під час воєнного стану та після</p>	<p>E1. Рівень інфляції</p> <p>E2. Доходи населення</p> <p>E3. Економічна ситуація (ВВП)</p> <p>E4. Інвестиційний бізнес клімат</p> <p>E5. Товаропровідні ланцюги та дистрибуція</p> <p>E6. Курс валют</p> <p>E7. Динаміка зайнятості населення</p> <p>E8. Темпи зростання ринку одягу та взуття</p> <p>E9. Платоспроможність населення</p> <p>E10. Витрати (енергоносії, транспорт, сировина, тканини, оренда, фурнітура тощо)</p> <p>E11. Нестача персоналу</p> <p>E12. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) у країні, на фешн-ринку та суміжних ринках та галузях</p>

Соціальна сфера (S)	Технології (T)
S1. Необхідність розвитку та благоустрою інфраструктури	T1. Розвиток нових технологій
S2. Демографія. Міграція населення та смертність населення	T2. Виробнича місткість та технології створення одягу та взуття
S3. Вимоги, щодо якості виготовлених товарів	T3. Штучний інтелект та VR технології
S4. Зниження рівня освіти	T4. Інвестиції в науково-технологічну сферу
S5. Структура доходів і витрат населення	T5. Ступінь використання технологій
S6. Недооцінення ролі торгівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	T6. Державна технологічна політика
S7. Значний розрив між рівнем заробітної плати та рівнем потреб працівника	T7. Цифрові (digital) технології та технології просування брендів
S8. Рівень та стиль життя	T8. Технологія “розумний” одяг
S9. Традиції	T9. Інноваційні тканини в сфері fashion
S10. Споживчі переваги	T10. Вплив інтернету та соц. мереж
S11. Вплив ЗМІ на суспільство, реклама та PR	T11. Вдосконалення транспортних та складських логістичних систем на ринку модного одягу
S12. Базові цінності	T12. «Зелені» технології

Екологія (E)	Право (L)
<p>E1. Екологічність матеріалів</p> <p>E2. Екологічна політика компанії</p> <p>E3. Погодні умови</p> <p>E4. Зменшення впливу на природу</p> <p>E5. Механічний фактор: захаращення території (ділянки землі)</p> <p>E6. Хімічний фактор. Зміна хімічних властивостей атмосфери, ґрунти та води</p> <p>E7. Зміна фізичних параметрів навколишнього природно-антропогенного середовища</p> <p>E8. Електромагнітний вплив на довкілля</p> <p>E9. Радіаційний вплив на довкілля</p> <p>E10. Облагородження навколишньої території</p> <p>E11. Скорочення енергоємності операційної діяльності шляхом впровадження ресурсозберігаючих процесів та технологій</p> <p>E12. Використання показників екологічної ефективності діяльності як одного з критеріїв при виборі постачальників та підрядників</p>	<p>L1. Європейське/міжнародне законодавство</p> <p>L2. Регулюючі органи та норми</p> <p>L3. Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори</p> <p>L4. Законодавство з технологій</p> <p>L5. Цивільне законодавство</p> <p>L6. Законодавство з реклами</p> <p>L7. Захист прав споживачів</p> <p>L8. Закон про працю</p> <p>L9. Внутрішні корпоративні стандарти</p> <p>L10. Внутрішні розпорядження та інструкції</p> <p>L11. Зміни у законодавстві, що стосуються екологічних факторів</p> <p>L12. Зміни у законодавстві, що стосуються технологічних факторів</p>

Додаток К

Таблиця 1

**Результати експертного опитування для визначення вагомості
впровадження стратегії холістичного маркетингу**

Компоненти інноваційного потенціалу	Експерти						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
Інтегрований маркетинг	0,2	0,2	0,21	0,12	0,24	0,15	0,20
Цифровий маркетинг	0, 2	0,18	0,17	0,16	0,14	0,19	0,17
Внутрішній маркетинг	0,17	0,18	0,16	0,17	0,2	0,17	0,18
Маркетинг взаємовідносин	0,31	0,29	0,28	0,29	0,25	0,34	0,29
Соціально-етичний маркетинг	0,33	0,30	0,28	0,30	0,27	0,29	0,29

Джерело: складено автором на основі

Таблиця 2

**Результати експертного опитування для визначення вагомості
«Інтегрований маркетинг»**

Компоненти інноваційного потенціалу	Експерти						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
Формування товарної політики	0,29	0,31	0,21	0,22	0,24	0,25	0,25
Формування цінової політики	0,31	0,28	0,27	0,2	0,25	0,22	0,26
Формування збутової політики	0,4	0,37	0,39	0,38	0,39	0,37	0,38

Джерело: складено автором на основі

Таблиця 3
**Результати експертного опитування для визначення вагомості
 «Цифровий маркетинг»**

Компоненти інноваційного потенціалу	Експерти						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
Контент та стратегія	0,29	0,31	0,21	0,22	0,24	0,25	0,25
Соціальні медіа	0,17	0,18	0,16	0,17	0,2	0,17	0,18
Пошуковий маркетинг	0,31	0,29	0,28	0,29	0,25	0,34	0,29

Таблиця 4

**Результати експертного опитування для визначення вагомості
 «Внутрішній маркетинг»**

Компоненти інноваційного потенціалу	Експерти						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
Організаційна структура	0,29	0,31	0,28	0,29	0,27	0,28	0,28
Кадрова політика	0,31	0,29	0,29	0,28	0,29	0,31	0,29

Джерело: складено автором на основі [397, 398].

Таблиця 5

**Результати експертного опитування підсистеми «Маркетинг
 взаємовідносин»**

Компоненти інноваційного потенціалу	Експерт и						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
CRM	0,48	0,49	0,51	0,52	0,52	0,53	0,51
Інтегровані маркетингові комунікації	0,51	0,52	0,53	0,51	0,53	0,52	0,52

Джерело: складено автором на основі [397, 398].

Таблиця 6

Характеристика та значення інтегральних оцінок експертів

Значення показника	Характеристика оцінок експертів
0–2	Низька вагомість
0,21–0,4	Нижче середнього
0,41–0,6	Середня
0,61–0,8	Вище середнього
0,81–1	Висока

Джерело: складено автором на основі [397, 398].

Експертна оцінка ризику впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1.1. Зниження купівельної спроможності	0,4	7	2,8
1.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,1	2	0,2
1.3. Ситуація в країні, що склалася	0,8	8	6,4
1.4. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів	0,4	5	2,0
1.5. Розрахунки на часті повторні купівлі	0,2	1	0,2
1.6. Завищена оцінка кількості асортименту товарів	0,8	7	5,6
1.7. Зростання рівня інфляції	0,4	4	1,6
1.8. Вплив демографічних змін	0,1	1	0,1
1.9. Нестабільність поставки товарів	0,2	5	1
Всього			19,9



ТОВ «БНС ТРЕЙД»
03138, м.Київ, пров.Охтирський, 7, к.4, оф 102
Контактний телефон: +38-044-593-72-14

BNS TRADE LLC
03138 Kyiv, Ukraine, Okhtyrsky lane, 7, bld 4, office 102
Tel: +38-044-593-72-14

довідка № 35 від 10.12.2019

ДОВІДКА

Видана Войнілович Віті Євгеніївні, аспірантці кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, який є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи №685/20 «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві фешн-індустрії» (термін виконання теми: 01.11.2019 р. – 31.11.2019 р.). Договір №814 від 31.10.2019

Особистий внесок Войнілович Віті Євгеніївні:

- запропоновано методику розрахунку показників ефективності (КРІ) бізнес-процесів підприємства фешн-індустрії

Директор ТОВ «БНС Трейд»

Золотаревич М.І.





ТОВ «БНС ТРЕЙД»
03138, м.Київ, пров. Охтирський, 7, к.4, оф 102
Контактний телефон: +38-044-593-72-14

BNS TRADE LLC
03138 Kyiv, Ukraine, Okhtyrsky lane, 7, bld 4, office 102
Tel: +38-044-593-72-14

довідка №5 від 10.02.2021 р.

ДОВІДКА

**про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційної роботи
Войнілович Віти Євгеніївни
на тему: «Холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»
за спеціальністю 075 – маркетинг**

Керівництвом ТОВ «БНС ТРЕЙД» розглянуто представлені результати дослідження Войнілович В.Є. та прийнято до впровадження розроблені методичні рекомендації щодо оцінювання показників-індикаторів ефективності та результативності стратегії холістичного маркетингу.

Зокрема, особливу практичну цінність представляють розроблені автором рекомендації щодо оцінювання інтегрального показника, який враховує фактори невизначеності зовнішнього середовища та ризику, пов'язані з функціонуванням підприємства.

Підприємством проаналізовано та визначено еталонні показники для впровадження стратегії холістичного маркетингу. В практичній діяльності ці пропозиції будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку фешн-індустрії

Директор ТОВ «БНС Трейд»

Золотаревич М.І.



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"СК ФЕШН"**

04209, м. Київ, вул. Редчинська, 8, тел. 044-561-60-66
Код ЄДРПОУ 43722676

довідка №15 від 11.04.2022

ДОВІДКА

**про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної
роботи**

Войнілович Віти Євгеніївни

**на тему: «Холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»
за спеціальністю 075 – маркетинг**

Даною довідкою підтверджується використання результатів дисертаційної роботи Войнілович Віти Євгеніївни, що подається на здобуття наукового ступеня доктор філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань «Управління та адміністрування», у практичній діяльності ТОВ «СК Фешн».

У діяльність підприємства впроваджено запропоновану автором RACE-модель, яка у комплексі із S.M.A.R.T технологією дозволяє підвищити результативність таргетингу при виборі цільових сегментів на ринку фешн-індустрії для позиціонування брендів, які є у портфелі підприємства. Це дозволить розробити план взаємодії зі споживачами та бізнес-партнерами у різних каналах.

Директора ТОВ «СК Фешн»



Довідка Н2

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"СК ФЕШН"
04209, м. Київ, вул. Редчинська, 8, тел. 044-561-60-66
Код ЄДРПОУ 43722676

довідка № 32 від 14.12.2022

ДОВІДКА

Видана Войнілович Віті Євгеніївні, аспірантці кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, який є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи №722/20 «Адаптація ланцюгів постачання товарів» (термін виконання теми: 01.11.2022 р. – 11.11.2022 р.). Договір №533 від 08.10.2022

Особистий внесок Войнілович Віті Євгеніївні:

- проаналізовано система управління адаптивністю ланцюгів постачання товарів ТОВ «СК Фешн»;
- розроблено рекомендації щодо впровадження концепції управління адаптивністю ланцюгів постачання товарів у роздрібній торговельній мережі а підприємстві фешн-індустрії.

Директор ТОВ «СК Фешн»



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІТА ФЕШН"**

04209, м. Київ, вул. Редьчинська, 8, тел. 044-561-60-66
Код ЄДРПОУ 44776401

довідка № 23 від 2023 р.

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи

Войнілович Віти Євгеніївни

**на тему: «Холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»
за спеціальністю 075 – маркетинг**

Керівництво ТОВ «Віта ФЕШН», ознайомившись з представленими результатами дисертаційної роботи Войнілович Віти Євгеніївни, визнає актуальність та практичну значущість теми. Впроваджено рекомендовані наукові підходи до розробки стратегії холістичного маркетингу за результатами проведення PESTEL-аналізу, який дозволить оцінити фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства та приймати ефективні управлінські рішення. Автором визначено вірогідність настання окремих факторів PESTEL-аналізу на формування стратегії холістичного маркетингу підприємством та запропоновано можливі заходи їх прояву.

Цінність результатів дослідження полягає у тому, що підприємство зможе адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищити конкурентоспроможність.

Директор ТОВ «Віта ФЕШН»



Довідка Р

**SK Fashion s.r.o**

Jarabinková 17562/2, Bratislava - mestská časť Ružinov 821 09

Identification No. (IČO): 55 017 215

Tax Identification No. (DIČ): SK 212 205 5925

Довідка №14 від 5.12.2022

ДОВІДКА

**про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційної роботи
Войнілович Віти Євгеніївни
на тему: «Холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»
за спеціальністю 075 – маркетинг**

Керівництво SK Fashion s.r.o, ознайомившись з представленими результатами дисертаційної роботи Войнілович Віти Євгеніївни, визнає актуальність теми дослідження. Фахівці відділу маркетингу виступили експертами в оцінюванні особливостей впровадження стратегії холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

SK Fashion s.r.o (Словацька Республіка).





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

19.09.2023 № 1637/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Войнілович Віті Євгеніївни, аспірантці кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, який є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи №722/20 «Реалізація концепції холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії» (термін виконання теми: 11.10.2021 – 11.11.2021). Договір від 08.10.2021 № 533.

Особистий внесок Войнілович Віті Євгеніївни:

- запропоновано сутність дефініції поняття «холістичний маркетинг підприємств фешн-індустрії»;
- визначено концептуальні підходи впровадження холістичного маркетингу роздрібними торговельними мережами фешн-індустрії.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

19.09.2023 № 1636/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Войнілович Віті Євгеніївні, аспірантці кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, який є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2023 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Адаптивне управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі» (термін виконання теми: I кв. 2023 р. – IV кв. 2024 р.).

Номер державної реєстрації № 0123U102494.

Особистий внесок Войнілович Віті Євгеніївні:

- запропоновано алгоритм оптимізаційної моделі бізнес-процесу доставки асортименту товарів фешн-індустрії в умовах воєнного стану;
- розроблено методичний підхід оптимізації бізнес-процесу доставки асортименту товарів підприємствами роздрібною торгівлі, що заснований на порівнянні темпу змінювання інтегрального ризику та темпу бізнес-циклу.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

УКРАЇНА

Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-
економічний університет

“ 11 ” вересня 2021р.

№ 19/105

ДОВІДКА

Видана про те, що **Войнілович Віта Євгеніївна** дійсно працювала викладачем на умовах погодинної оплати праці в Київському національному торговельно-економічному університеті:

- з 11 вересня 2020 року по 30 червня 2021 року з загальним обсягом навчального навантаження 299 годин (наказ від 10.09.2020 № 960-к, наказ від 30.06.2021 № 778-к);

- з 06 вересня 2021 року по 30 червня 2022 року з загальним обсягом навчального навантаження 296 годин (наказ від 06.09.2021 №1072-к, наказ від 01.11.2021 №1377-к, наказ від 23.06.2022 № 422-к).

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 06 жовтня 2021 року №1298-р Київський національний торговельно-економічний університет реорганізовано в Державний торговельно-економічний університет.

Довідка видана для пред'явлення за місцем вимоги.

Заступник начальника
відділу кадрів ДТЕУ



Наталія ШЕВЧЕНКО