

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

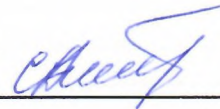
СКАБ'ЯК Сніжана Андріївна

**Стратегічне управління розвитком організації. /
Strategic management of organizational
development**

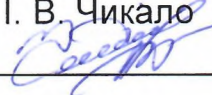
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
С. А. Скаб'як



Науковий керівник:
к.е.н., І. В. Чикало



Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"14" червня 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації	6
1.2. Методичні засади стратегічного управління розвитком організації ...	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Pull&Bear Polska».....	25
2.2. Аналіз місії та цілей сталого розвитку діяльності ТОВ «Pull&Bear».	25
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Pull&Bear»	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
3.1. Концептуалізація моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «Pull&Bear».....	47
3.2. Використання новітніх технологій та інструментарію публічної дипломатії в модній індустрії у процесі стратегічного управління розвитком досліджуваної організації	54
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Функціонування організації у зовнішньому середовищі, що характеризується динамічністю, невизначеністю та постійно зростаючою конкуренцією за ресурси та споживача, потребує від організацій застосування таких підходів до побудови системи управління організацією, які дозволять їй забезпечити збереження та нарощення свого потенціалу, продукування якісного продукту та підтримку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Досягнення вказаного забезпечує використання інструментарію стратегічного управління розвитком організації.

Проблематика стратегічного управління в теорії та практиці управління розпочала набувати впровадження у 60-70х рр. ХХ ст. З того часу цей науковий та практичний напрям постійно розвивається. Основоположниками вивчення та проблематики стратегічного управління економічній науці були: І. Ансофф, Ж. Бовер, К.Р. Ендрюс, Ж. Бовер, А. Чандлер. Більш детального розвитку стратегічний менеджмент набув у працях П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда та А.А. Томпсона. Серед вітчизняних науковців питання стратегічного управління розвитком організації висвітлили у своїх працях: В.А. Белошاپко, І.А. Бланк, В.А. Васильченко, О.С. Віханського, В.С. Єфремов, Г.В. Загорний, В. Колпаков, Н.В. Куденко А. Наливайко, С.В. Оборська, З.Е. Шершньова, Н.В. Шеховцева та ін.

Враховуючи нестабільність та динамічність зовнішнього середовища, процес стратегічного управління розвитком організації потребує постійного удосконалення на застосування нових підходів, технологій та інструментів управлінської діяльності, що потребує подальшого дослідження окресленої проблематики.

Зважаючи на вказане, **метою** кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлені та успішно вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність стратегічного управління розвитком організації;
- охарактеризувати методичні засади стратегічного управління розвитком організації;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Pull&Bear»;
- проаналізувати місію та цілі сталого розвитку діяльності ТОВ «Pull&Bear»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Pull&Bear»;
- розробити рекомендації щодо концептуалізації моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «Pull&Bear»;
- навести пропозиції щодо використання новітніх технологій та інструментарію публічної дипломатії в модній індустрії у процесі стратегічного управління розвитком досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є у цій кваліфікаційній роботі виступає система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear».

Предметом дослідження є засоби та інструменти стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано систему методів проведення наукових досліджень, серед яких загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, ідеалізація, формалізація, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація та комплекс емпіричних методів, зокрема стратегічного аналізу (SWOT та PEST аналізу), фінансового аналізу, спостереження. Для візуалізації результатів дослідження використано графічні методи..

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку теоретичні положення та мають місце практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком організації.

- **Практична значущість** результатів дослідження полягає у розробці практичних пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Pull&Bear». Зокрема пропозиції щодо концептуалізації моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «Pull&Bear» та використання новітніх

технологій та інструментарію публічної дипломатії в модній індустрії у процесі стратегічного управління розвитком досліджуваної організації будуть впроваджені у діяльність ТОВ «Pull&Bear».

Апробація. За результатами дослідження прийнято участь у роботі 2 науково - практичних конференцій, за результатами роботи яких опубліковано тези доповідей [37;38].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації

Функціонування організації у зовнішньому середовищі, що характеризується динамічністю, невизначеністю та постійно зростаючою конкуренцією за ресурси та споживача, потребує від організацій застосування таких підходів до побудови системи управління організацією, які дозволять їй забезпечити збереження та нарощення свого потенціалу, продукування якісного продукту та підтримку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Досягнення вказаного забезпечує використання інструментарію стратегічного управління розвитком організації.

Проблематика стратегічного управління в теорії та практиці управління розпочала набувати впровадження у 60-70х рр. ХХ ст. З того часу цей науковий та практичний напрям постійно розвивається. Це популярний напрям дослідження серед представників різних наукових шкіл у різних країнах світу. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління здійснили представники школи дизайну, школи планування, школи позиціонування, школи підприємництва, когнітивної школи, школи навчання, школи влади, школи культури, школи зовнішнього середовища, школи конфігурації. Основний вклад науковців цих шкіл представлено на рис.1.1.

школа дизайну	школа позиціонування	школа планування	школа підприємництва	школа наукового управління	когнітивна школа	школа зовнішнього середовища	школа конфігурації
• формування стратегії як процесу осмислення	• формування стратегії як аналітичний процес	• формування стратегії як формальний процес	• формування стратегії як процес передбачення	• формування стратегії як процес, що розвивається	• формування стратегії як ментальний процес	• формування стратегії як реактивний процес	• формування стратегії як процес трансформації

Рис.1.1. Ключові ідеї представників наукових шкіл на проблематику стратегічного управління організацією

Примітка. Наведено на основі [6; 19;23].

Основою стратегічного управління виступає система стратегій. Наприкінці 50-х років XX століття в науковий обіг входить поняття «стратегія», яке застосовується для окреслення векторів розвитку подій на середньо - та довгострокову перспективу та та лежить в основі побудови моделі поведінки підприємства. Зазначимо, що цей термін запозичений із військового лексикону. Першою науковою працею, у якій зустрічається поняття «стратегія» є "Стратегія і структура" А.Д. Чандлера, опублікована у 60-х рр.. XXст.

Розглядаючи трактування дефініції «стратегія» зупинемось на наступних. Так, автори економічної енциклопедії трактують стратегію як "...довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва організацій відносно виробництва, прибутків і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [9]. Погляди науковців на суть поняття «стратегія» дещо відрізняються. Так, одні іноземні науковці розглядають стратегію, як: «...визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [54] (А. Чандлер); інші - «...набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3] (Ансофф А.); треті - як «...план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» [44] (Стрікленд та А. Томпсон). Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі трактують її зміст як «...детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» [18] (табл. 1.1).

Свої трактування поняття «стратегія» наводять і вітчизняні вчені. Так, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко визначають стратегію як «...якісно визначену, узагальнену модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів» [6]; Б.Карлофф - як «...набір основних цілей, напрямів, ключових планів і політик задля досягнення відповідного ефекту, сформульованих таким чином, щоб визначити, у якому оточенні функціонує і як буде функціонувати

підприємство у майбутньому» [12], А. Наливайко - як «...встановлений та набір напрямків діяльності для забезпечення поновлюваної прибутковості» [22]; В.А. Белошапка, Г.В. Загорний - як «...довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації» [5].

Основні визначення науковців поняття «стратегія» представлено в формі табл.1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття "стратегія" науковцями

№п/п	Автор	Визначення поняття "стратегія"
1	А.Д. Чандлер	визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей
2	І. Ансофф	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
3	М. Портер	наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми
4	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей
5	Н.В. Куденко	координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми
6	В.Ф. Оберемчук	програма дій, що вивчає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
7	В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко	якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які потрібно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів

Примітка. Складено на основі [5;6;12;22;28;54].

Аналізуючи трактування науковців поняття «стратегія», можна виокремити певні підходи, в рамках яких акцентується увага на певних категоріях:

- по-перше, як набір правил для прийняття рішень (І. Ансофф);
- по-друге, як дії, модель дій, програма дій (Б. Карлофф [12], В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук [23], М. Портер);

- по-третє, як детальний всебічний комплексний план (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [18], А. Стрікленд, А. Томпсон [44]);
- по-четверте, як довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації (О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний);

Проаналізовані підходи дозволяють констатувати, що результатом реалізації стратегії організації є забезпечення її розвитку, тобто «...зміна кількісних і якісних параметрів ретроспективного характеру через процес накопичення і реалізації потенціалу економіки» [19].

Узагальнюючи вище викладене, зазначимо, що стратегія є системним планом поведінки організації в умовах відсутності повної інформації про майбутній розвиток середовища його функціонування. В сучасному менеджменті є різні види стратегій, які організація може використовувати у процесі функціонування. В цьому контексті М.Шкільняк, О.Овсянюк, Ж.Крисько, І.Демків зазначають, що «...види стратегій є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності організації. Стратегія корпоративного рівня визначає загальні цілі, фокусується на питаннях взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегія на рівні підрозділів визначає прийоми і методи покращення їх конкретних позицій на ринках. Стратегія функціонального рівня містить прийняття рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інновацій, управління персоналом» [52,с.69].

Оскільки, стратегія за своєю сутністю є сукупністю основних цільових орієнтирів діяльності та засобів їх досягнення, то стратегічне управління можна розглядати як управління розвитком організації, що включає формування місії, визначення цільових орієнтирів довгострокового характеру, пошуку інструментів та ресурсів їх досягнення. Автори економічної енциклопедії наводять таке трактування стратегічного управління: «...управлінська діяльність, що передбачає постановку стратегічних цілей і завдань організації

та підтримання тривалих взаємовідносин між нею і оточенням, що забезпечує досягнення поставлених цілей» [9, С.482].

Стратегічний підхід в управлінні науковці трактують наступним чином «...сутність стратегічного підходу полягає у реалізації планів довгострокового характеру, які характеризують кінцевий результат функціонування та шляхи його досягнення, із врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [49, С.96].

Характерною особливістю стратегічного управління підприємства є його зорієнтованість на досягнення мети діяльності підприємства. Так, в цьому контексті науковці зазначають, що стратегічне управління це «...система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації» [22].

Аналізуючи наукові погляди до розуміння сутності «стратегічного управління організацією» можна виокремити наступні підходи:

- по-перше, процесний (Дж. Коул, П.Пітер, К.Ендрю, М.Армстронг, А.Хорин, С.Серто, М.Мескон, Т.Климко, О.Ревенко, Н.Тарнавська, В.Керімов), в рамках якого стратегічне управління є динамічним процесом визначення послідовності етапів з реалізації комплексу стратегічних цілей діяльності, що враховує умови як внутрішнього так і зовнішнього середовища;
- по-друге, функціональний (Дж. Стрік, В.Пастухова, Є.Данілова, Г.Кіндрацька, В.Марцін), який охоплює сукупність напрямів управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей в розрізі функцій менеджменту;
- по-третє, інституційний (А. Томпсон, А.Стрикленд, Є.Палига, Ю.Маленков, П.Забелін, Н.Кубіній), в рамках якого система управління є системною структурою розвитку діяльності організації в контексті інституційного середовища;

- по-четверте, концептуальний (З.Шершньова, Л.Балабанова, В.Немцова, В.Герасимчук, Б.Мізюк, Л.Довгань), як система стратегічного менеджменту організації, яка спрямована на завоювання та утримання конкурентних позицій.

Трактування поняття «стратегічне управління підприємством» різними науковцями наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування дефініції «стратегічне управління»

№п/п	Автор	Визначення поняття "стратегічне управління"
1	Д. Шендел К.	процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
2	Дж. Хіттенсом	процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням
3	Д. Глейдель С. Хаттен	процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно
4	Г.Джонсон К.Склуз	аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив та їх реалізація
5	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та її зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
6	Василенко В. О.	управління організацією, що розглядає людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
7	Шершньова З. Є	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми через реалізацію системи стратегій
8	Віханський О. С.	управління організацією, що базується на людському потенціалі, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають вимогам середовища і дозволяють досягти конкурентних переваг в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей

Примітка. Наведено за [6;7;44].

Узагальнюючи трактування, представлені в табл. 1.2, стратегічне управління розвитком організації розглядатимемо як динамічний процес, спрямований на досягнення довгострокових ринкових конкурентних переваг з метою побудови динамічної системи забезпечення місії, цілей, реалізації планів.

Враховуючи зміст стратегічного управління організацією, можна виокремити такі характерні її особливості:

- по-перше, розгляд організації як відкритої системи та врахування умов її функціонування;
- по-друге, прийняття стратегічних рішень на основі результатів перманентного збору, аналізу та обробки стратегічної інформації;
- по-третє, використання інструментарію прогнозування наслідків рішень та формування стратегічної моделі поведінки організації;
- по-четверте, використання методів та інструментів розвитку організації та створення передумов формування системи управління на довгострокову перспективу.

Процес стратегічного управління організацією схематично можна представити наступним чином (рис.1.2).

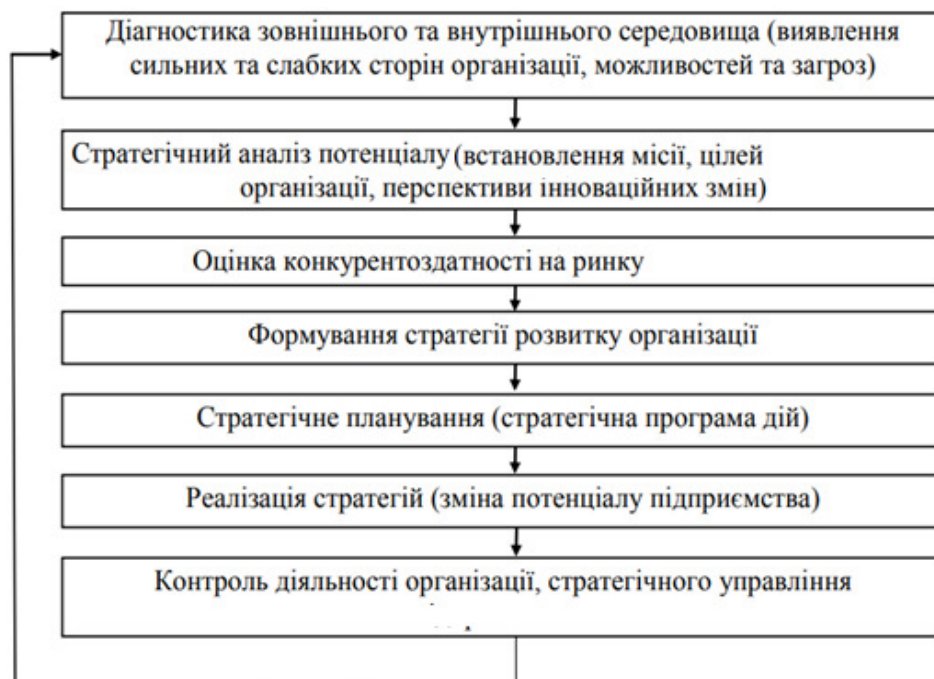


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління розвитком організації

Примітка. Побудовано на основі [3;5]

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком організації розпочинається із діагностики середовища функціонування організації та стратегічного аналізу її потенціалу. Після цього проволиться оцінка конкурентоспроможності, формування стратегії, розробка стратегічних планів. Наступними етапами є реалізація стратегії та контроль за її виконанням.

1.2. Методичні засади стратегічного управління розвитком організації

Забезпечення ефективного стратегічного управління потребує належного методичного забезпечення. Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком організації включає сукупність теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових принципів, певних економічних положень та вимог зовнішнього середовища і напрацьованих практикою методичних засад стратегічного управління. Невід'ємними складовими методичного забезпечення є методика стратегічного управління, теорії та методи стратегічного управління, принципи стратегічного управління, економічні положення та вимоги до стратегічного управління.

Як зазначають фахівці, саме «саме за рахунок використання стратегічного підходу забезпечується взаємозв'язок цільових орієнтирів розвитку із наявним ресурсним потенціалом... що стане поштовхом у формуванні, запровадженні та реалізації стратегії розвитку на засадах безперервного моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища» [49, с.96]. Сутність стратегічного підходу полягає у реалізації планів довгострокового характеру, які характеризують кінцевий результат функціонування ОТГ та шляхи його досягнення, із врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В рамках розгляду цього питання варто виокремити основні складові механізму стратегічного управління, а саме об'єкт, предмет, принципи та методи управління.

Так, об'єктами стратегічного управління може бути як організація в цілому, так і окремі її структурні підрозділи або функціональні підсистеми. Предметом такого управління є проблеми та управлінські рішення щодо визначення цільових орієнтирів діяльності організації, інноваціями чи продукуванням нового організаційного елемента в системі менеджменту, тощо.

Враховуючи те, що стратегічне управління це управлінська діяльність, що здійснюється з метою досягнення місії організації із врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюється на довгострокову перспективу, можна виокремити основні базові положення, на яких має базуватись таке управління, а саме:

- по-перше, кожна організація є відкритою соціально-економічною системою, яка змінюється та переструктурується в динамічному зовнішньому середовищі;

- по-друге, рівень гнучкості та реактивності новостворених підприємств є високим, що дозволяє їм швидше адаптуватись до умов зовнішнього середовища. Впродовж їх діяльності для забезпечення цієї адаптивності неююхіно застосовувати спеціальний управлінський інструментарій;

- по-третє, ефективний розвиток організації значною мірою залежить від досяжності цілей та їхнього економічного обґрунтування;

- по-четверте, складовими елементами механізму функціонування організації мають бути стратегічні підсистеми, що забезпечують баланс між зовнішніми та внутрішніми факторами, а також передбачають формування цільових орієнтирів та стратегій розвитку організації;

- по-п'яте, формування належної системи регулювання, контролю та аналізу діяльності підприємства;

- по-шосте, формування ресурсного потенціалу організації та системи її зовнішніх зв'язків.

Висвітлені вище положення, знаходять відображення у принципах стратегічного управління, серед яких науковці виділяють наступні [4;53]:

- принцип перспективності, який передбачає зорієнтованість на довготривалі можливості організації;

- принцип пріоритетності, суть якого полягає в тому, що вище керівництво організації має перманентно дотримуватися стратегії, підпорядковуючи їй тактичні та оперативні дії;

- принцип реалізації, зміст якого можна звести до забезпечення відповідності поставлених цілей та орієнтирів як ресурсним можливостям організації так і умовам зовнішнього середовища;
- принцип етапності та циклічності, який передбачає реалізацію стратегії в розрізі основних етапів;
- принцип комплексності, який передбачає системний аналіз інформації про середовище функціонування організації з метою здійснення коригувальних дій у випадку необхідності [53, С.211].

Також до принципів стратегічного управління відносять: «...принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів, принцип безупинної адаптації» [50, с. 120].

Стратегічне управління розвитком організації охоплює питання організаційного розвитку та побудови органіграми організації а також складові елементи механізму управлінської діяльності. Як зазначалось раніше (п.1.1) основним програмно-плановим документом, в якому визначається місія та ресурсно обґрунтовані цілі діяльності організації є її стратегія, вихідними даними для розробки якої виступають загальні цілі, планові показники розвитку організації, деталізовані для кожної підсистеми управління, аналітичні матеріали, що характеризують стан системи управління та нормативно-правові акти, що регламентують питання управління діяльністю організації.

В теорії та практиці управління виокремлюють різні види стратегій організації, диференційовані за сутнісними та змістовними критеріями. Зазначимо, що за рівнем управління виокремлюють: «...корпоративну (або загальну) стратегію, бізнес-стратегію, функціональні та операційні стратегії, кожна з яких може бути конкретизована» [2]. Іншим видом стратегій є конкурентні стратегія, які можуть бути реалізовані у формі «...стратегії лідерства по витратах, стратегії диференціації та стратегії фокусування. У свою чергу, базовими стратегіями є стратегія стабільності, зростання, скорочення та комбінована стратегія» [7].

Фахівці з питань стратегічного розвитку організації акцентують увагу на тому, що «...важливим моментом розробки стратегії є аналіз набору різних варіантів стратегій, які надають змогу організації досягти цілей у межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів, які, незважаючи на їх різноманіття ґрунтуються на базових стратегіях» [42]. У процесі функціонування організації стратегії застосовуються комплексно, і для забезпечення максимального результату стратегічний портфель має бути узгодженим, конкретним та однозначним.

Саме система стратегій організації є своєрідним каркасом стратегічного управління, формування якого охоплює п'ять функціональних блоків: «...планування власної стратегії; організація здійснення планів; координація ходу реалізації завдань; мотивація на успішні результати; контроль за ходом реалізації обраної стратегії»[карпіщенко].

Стратегічне управління розвитком організації спрямоване з однієї сторони на створення ресурсного потенціалу для досягнення цілей організації, а з іншого – такої структури організації, яка буде здатна швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Аналізуючи проблематику стратегічного управління розвитком організації можна констатувати, що основна його векторна спрямованість полягає у створенні конкурентних переваг та завоюванні стратегічних позицій для забезпечення діяльності у довгостроковій перспективі. Відповідно вагомий вплив на стратегічне управління розвитком організації відіграватимуть такі ключові фактори, як **сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників.**

У процесі функціонування організації реалізація функцій стратегічного управління забезпечується через використання низки методів стратегічного управління.

Під «методами стратегічного управління» розуміють «...способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації)» [42]. По суті, вони є тими

засобами погодженого впливу, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Науковці класифікують методи стратегічного управління за різними ознаками, а доцільність застосування того чи іншого методу пов'язують із етапом управлінської діяльності. В умовах динамічного зовнішнього середовища, що є нестабільним та несе значні ризики, що пов'язані із військовими діями так і безпосередньо із рівнем конкурентної боротьби на ринку, система стратегічного управління розвитком організації має базуватись на використанні новітніх методик та інструментами, застосування яких дозволить оперативно проаналізувати ситуацію та застосувати відповідні важелі впливу при портебі.

В основі класифікації методів стратегічного управління лежить внутрішній зміст мотивів, та відповідно виокремлюють такі групи методів, як:

- по-перше, економічні, «...які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин» [35];
- по-друге, соціально-психологічні, які «...реалізують мотиви соціальної поведінки людини та є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності, що реалізуються за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці» [31];
- по-третє, організаційні, які ґрунтуються на мотивах примусового характеру, та за своїм змістом є комплексом способів та засобів впливу на працівників, заснованих на адміністративній владі керівництва через використання регламентів та розпоряджень.

Вказані методи на практиці використовуються в комплексі. При цьому, економічні методи є домінуючими, організаційні - створюють передумови для їх використання, а соціально-психологічні методи доповнюють дві попередні групи.

Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та те, що організації фактично не можуть достовірно спрогнозувати тенденції розвитку на довгострокову перспективу, у процесі стратегічного управління організацією

розробляють різні сценарії розвитку подій, що потребує використання новітніх інструментів.

Зазначимо, що під «інструментами стратегічного управління» розуміють «...сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [14]. Інструменти стратегічного управління в розрізі етапів його реалізації представлено в таблиці 1.3. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація інструментів системи стратегічного управління організацією

№ п/п	Етапи стратегічного управління	Набір інструментів
1	Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг.
2	Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейншторминг.
3	Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінзі,
4	Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD) та моделювання процесів за методом Idef3 та розробка «стратегічних карт»
5	Реалізація стратегії	система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
6	Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

Примітка. Сформовано автором на основі [17;21].

Характеристику вказаних інструментів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1	метод різниць	пряме визначення переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.
2	метод рангів	порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів
3	матричні методи	визначення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі
4	метод балів	виявлення сильних та слабких позицій на основі бальної оцінки показників
5	STEP-аналіз	дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових.
6	SWOT-аналіз	аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації із побудовою відповідної матриці
7	SPACE-аналіз	оцінка сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв: 1) фінансовою силою підприємства; 2) конкурентоспроможністю підприємства; 3) привабливістю галузі; 4) стабільністю галузі. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється.
8	метод GAP-аналізу	розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.
9	метод аналізу LOTS	метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців. Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу
10	PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy)	аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку.

Характеристика інструментів системи стратегічного управління організацією

Примітка. Складено на основі [21;31;34].

Найчастіше у процесі стратегічного управління організацією використовують інструменти стратегічного аналізу, стратегічного планування, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінгу, збалансовану систему показників. Використання різних інструментів одночасно та комплексно дає змогу організації системно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище та застосувати сучасні методи управління для досягнення поставленої мети (Рис.1.3).

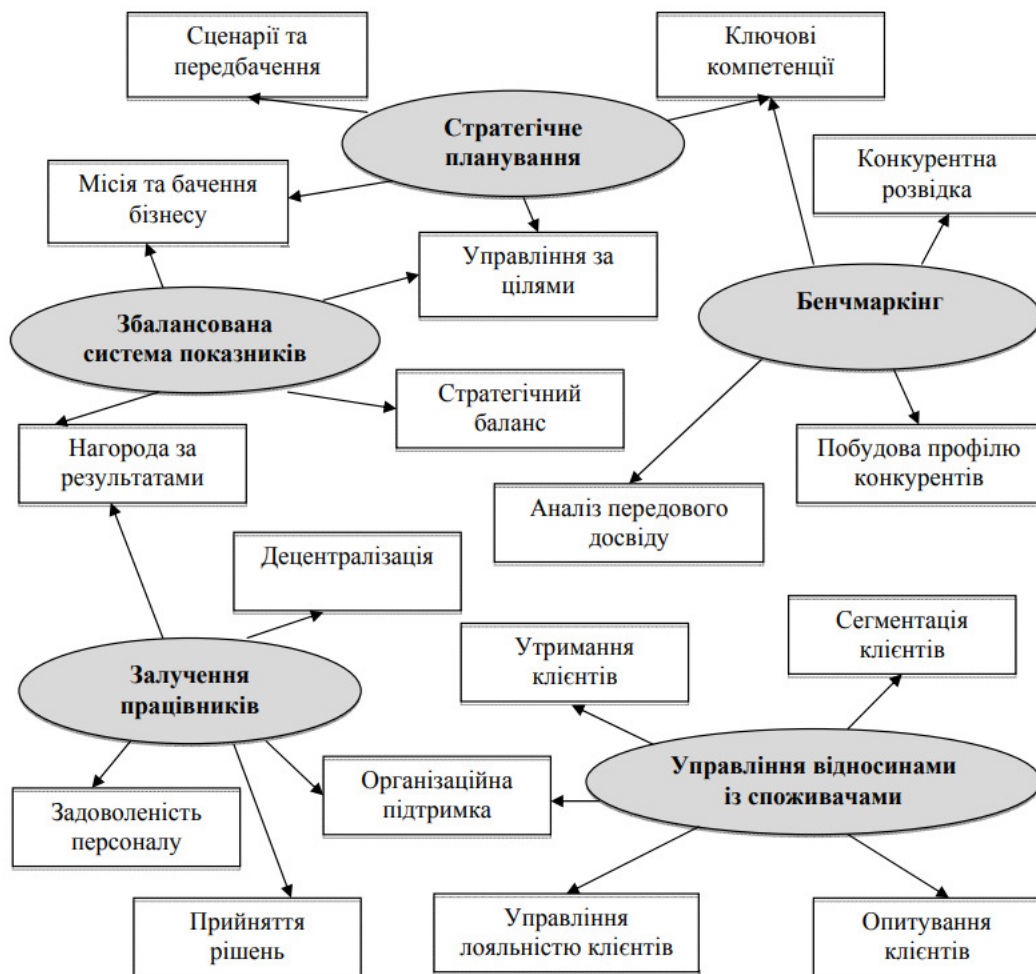


Рис.1.3. Інструментальне забезпечення системи стратегічного управління

Примітка. Наведено за [42]

Іншою важливою складовою методичного забезпечення стратегічного управління є вибір методики оцінювання ефективності обраної організацією системи стратегічного управління. В цьому плані можна виокремити дві групи: «...перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення результатів

діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення; та друга група- (сучасні підходи), що розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як: з рівень стійкості до поставленої мети; критерію функціональної стійкості; ступеня забезпечення конкурентності; еволюції ділового процесу; з позицій ймовірних конфліктів стейкхолдерів; співвідношення отриманих результатів; розвитку моделі організаційного розвитку» [31].

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління розвитком організації є динамічним процесом, спрямований на досягнення довгострокових ринкових конкурентних переваг з метою побудови динамічної системи забезпечення місії, цілей, реалізації планів. Характерною особливістю стратегічного управління підприємства є його зорієнтованість на досягнення мети діяльності підприємства. Сукупністю основних цільових орієнтирів діяльності та засобів їх досягнення. Процес стратегічного управління розвитком організації розпочинається із діагностики середовища функціонування організації та стратегічного аналізу її потенціалу. Після цього проводиться оцінка конкурентоспроможності, формування стратегії, розробка стратегічних планів. Наступними етапами є реалізація стратегії та контроль за її виконанням.

Забезпечення ефективного стратегічного управління потребує належного методичного забезпечення. Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком організації включає сукупність теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових принципів, певних економічних положень та вимог зовнішнього середовища і напрацьованих практикою методичних засад стратегічного управління. Невід'ємними складовими методичного забезпечення є методика стратегічного управління, теорії та методи стратегічного управління, принципи стратегічного управління, економічні положення та вимоги до стратегічного управління. У процесі функціонування організації

реалізація функцій стратегічного управління забезпечується через використання низки методів стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Pull&Bear»

В рамках системного аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком організації розглянемо організаційно-економічну характеристику досліджуваної організації, проаналізуємо місію та цілі сталого розвитку цієї організації та проведемо оцінку ефективності системи стратегічного управління на основі показників, що характеризують результати її фінансової діяльності.

Об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear».

Зазначимо, що бренд Pull&Bear започатковано у 1991 році з метою задоволення потреб молоді, яка надає перевагу повсякденному стилю та прагне до зручності. Щоб задовольнити їхні потреби, бренд Pull&Bear створює поєднання найсвіжіших міжнародних трендів із поширеними модними та переробляє їх відповідно до свого стилю створюючи комфортні та прості для носіння речі. Pull&Bear розвивається в тому ж ритмі, що і його клієнти, завжди враховуючи нові технології, соціальні рухи та найсвіжіші мистецькі або музикальні тренди. Усе це втілюється не тільки в дизайні, але й у магазинах, інтер'єр яких зберігає дух легендарного каліфорнійського міста Палм-Спрінгз. Лінія товарів постійно оновлюються, відповідно до чого усі магазини у світі отримують новий асортимент двічі на тиждень [25].

Pull&Bear належить до групи Inditex Group, яка об'єднує такі бренди, як Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home та Uterqüe. Товари цієї компанії представлені на 76 ринках мережею з 970 магазинів та онлайн-магазином [24].

Pull&Bear втілює найновіші міжнародні тренди в простому, комфортному повсякденному одязі, популярному серед населення. У Pull&Bear є дві принципово різні лінії одягу для хлопців та дівчат. Одна з них,

для підлітків, більш повсякденна, що представлена в магазинах світшотами, футболками, джинсами, шортами, кедами та капелюхами, а основний матеріал для цих речей – бавовна; друга - для більш дорослої аудиторії жінок і чоловіків, які здавна носять одяг бренду, для яких створено товари, що втілюють останні міжнародні тренди одягу для носіння вдень і ввечері, який можна вдягти й на роботу, й для проведення дозвілля. Колекцію одягу з текстилю доповнюють взуття, аксесуари, біжутерія, ароматичні композиції, навушники, лонгборди та сонцезахисні окуляри.

Як зазначено на офіційному сайті компанії «...за 27 років Pull&Bear відкрила більше 970 магазинів на головних вулицях і в торгових центрах на 76 ринках. Чисельність працівників мережі становить 12 500 співробітників [25].

Як зазначалось вище, одним із головних світових дистриб'юторів в індустрії моди ТОВ Pull&Bear є Inditex, мережа якого складається більше ніж із 7400 магазинів на 96 ринках різних країн світу. Група Inditex Group - це іспанська група компаній, заснована 1963 року, яка об'єднала більше сотні компаній із різних сфер діяльності починаючи із розробки дизайну та завершуючи виробництвом та дистрибуцією товарів, яка на сьогодні є один із найбільших міжнародних fashion-рітейлерів. На Український ринок Inditex Group зайшла у 2008 року. В Україні Pull&Bear зареєстровано як господарське товариство з обмеженою відповідальністю. Компанію створено відповідно до норм чинного законодавства України. Головний офіс зареєстровано за адресою: Україна, 01023, м. Київ, Спортивна площа, 1а. Вказане господарське товариство є дочірнім підприємством у 100% власності компанії INDITEX S.A. («Материнська компанія»), володіння яким реалізується через проміжні компанії групи. Засновником та кінцевим бенефіціаром компанії є Амансіо Ортега.

Основним видом діяльності ТОВ «Pull&Bear» є імпорт та перепродаж предметів одягу та взуття торгової марки PULL & BEAR на українському ринку. Кількість працівників Компанії станом на 31 грудня 2021 р. становила 159 осіб та керувала діяльністю мережі із 16 магазинів, які розташовані в

орендованих комерційних приміщеннях. Кількість торгових об'єктів Inditex в Україні становила 58, загальною площею понад 38 000 кв. м. [1].

Організаційна структура управління компанією є лінійно-функціональною. Її центральний офіс знаходиться в Іспанії, та включає такі категорії персоналу як дизайнери, маркетологи, адміністратори, які виконують функції планування та організацію логістики. Ділові відносини тут носять, як правило, неформальний характер. Впровадженням будь-якої новинки займаються імпровізовані багатофункціональні команди, які самостійно приймають всі рішення, пов'язані з виробництвом і продажем, і можуть організувати весь процес протягом декількох годин. Враховуючи те, що це є корпоративне підприємство структура управління, **забезпечує дотримання стандартів, рекомендацій і кращих практик у цій сфері. Система корпоративного управління спрямована на сприяння належному, прозорому та сталому управлінню Компанією для досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності та формування довіри серед наших акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, з точки зору максимальної доброчесності та чесності. Робота корпоративних структур Inditex протягом 2021 року поступово поверталася до нормального режиму. В умовах, які все ще визначаються існуванням спеціальних заходів, що обмежують мобільність в окремих районах Іспанії, і з метою гарантування нормального функціонування Компанії та досягнення її цілей, а також захисту інтересів її акціонерів та інших зацікавлених сторін, 13 липня 2021 року відбулися позачергові річні загальні збори, в яких акціонери та їхні представники знову взяли участь як особисто, так і в режимі віддаленої відеоконференції в режимі реального часу. Водночас, засідання Ради директорів та делегованих нею комітетів відбувалися у змішаному форматі, що передбачає як фізичну, так і дистанційну присутність членів ради директорів. Крім того, моніторинг розгортання глобальної кризи у сфері охорони здоров'я та її впливу на діяльність групи, а також ключові індикатори ризику продовжували визначати порядок денний.**

Окрім цього, є центральний офіс в Україні, працівники якого займаються

вирішенням управлінських проблем локального характеру. У структурі генерального офісу можна виокремити генерального директора, регіональні команди всіх брендів, юристи, бухгалтери, відповідальні особи за онлайн продажі, тренери з касових операцій, технічна підтримка, логісти і тд.

Локальна команда бренду в Україні складається з трьох осіб, а саме - комерційного директора, візуального мерчендайзера та HR, функціональні повноваження яких охоплюють коло питань щодо комерційної складової діяльності, персоналу всіх магазинів. У процесі функціонування досліджуваної організації відбувається постійний зв'язок представників магазинів та працівників регіональної команди щодо кількості товару в магазині, якості отримуваної продукції, прийняття комерційних рішень, аналізу продуктивності праці персоналу та використаних робочих годин.

Станом на кінець 2021р. в Україні функціонувало 16 магазинів, в кожному з яких є менеджер магазину, заступник, менеджер жіночого відділу та менеджер чоловічого відділу, візуальний мерчендайзер, касир та продавці-консультанти. Кожен виконує свої функціональні обов'язки в магазині, які допомагають забезпечувати постійні продажі (рис. 2.1.).

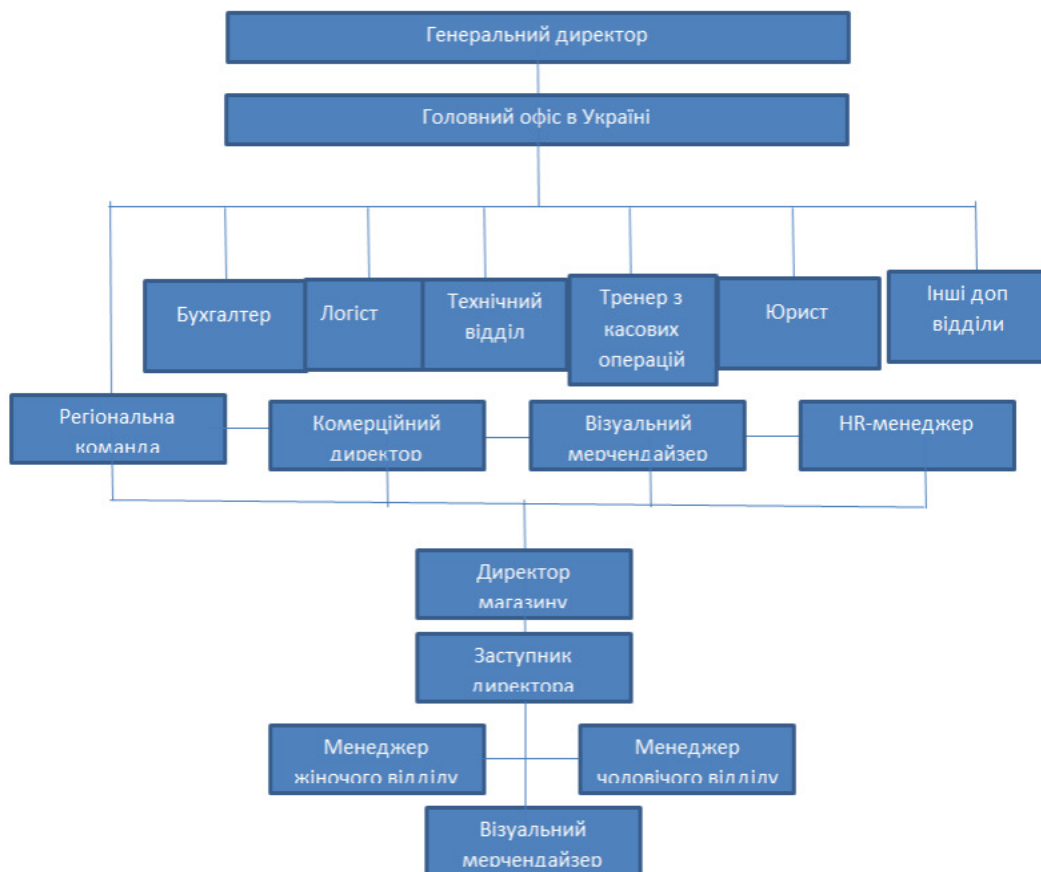


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Pull&Bear» в Україні

Примітка. Наведено за [25]

У процесі функціонування Inditex сформовано унікальну бізнес-модель, яка характеризується гнучкістю та ефективністю, постійними інноваціями, креативністю команд та орієнтацією на сталий розвиток у кожному процесі. Ця модель охоплює всі аспекти діяльності компанії - від дизайну продукції до забезпечення її доступності для клієнтів. Основними засадами ведення бізнесу досліджуваної організації є поваги, прозорість, постійний діалог із зацікавленими сторонами, на основі заохочення прав людини, і з кінцевою метою мати позитивний вплив на клієнтів, суспільство, галузь і навколишнє середовище.

Так, в рамках діючої бізнес-моделі, дистрибуція та продажу одягу організовані через міжнародну групу компаній, материнською компанією якої є Industria de Diseño Textil, S.A., акції якої котируються на всіх чотирьох іспанських фондових біржах. Ключовий фактором бізнес-моделі є люди,

зокрема клієнти компанії, так і працівники компанії, які ставлять свій талант для задоволення потреб споживачі. Згідно даних консолідованого звіту Inditex Group чисельність працівників компанії складає 165042 осіб 177 національностей. Принципами організації роботи з персоналом є «...дух підприємництва, нонконформізм, інновації, інклюзивність та смиренність» [56].

Враховуючи особливості створюваного продукту компанією зауважимо, що мода є як своєрідним елементом вираження індивідуальної та колективної ідентичності, так і однією з ознак комунікації між людьми, що втілюється через численні продукти та канали і характеризується постійною еволюцією смаків у часі під впливом численних факторів, як притаманних самому сектору, так і тих, що знаходяться за його межами.

ТОВ «Pull&Bear» є еталоном у сфері моди, якій вдалось у складі Inditex Group досягнути глобальної присутності на основі інтегрованої бізнес-моделі. Запорукою комерційного успіху бізнес-моделі є постійні зміни та перманентна адаптація до тенденцій та зміни обсягів виробництва. Компанія постійно проводить моніторинг потреб споживачів, які знаходять відображення у продукті компанії.

Вихідною позицією бізнес-моделі досліджуваного підприємства є безперервний процес централізованого збору, обробки та аналізу інформаційних потоків про результати діяльності, що забезпечує прийняття оперативних рішень, адекватним бізнес-реаліям, функціонування підприємства та дозволяє постійно адаптуватися до них.

Головною доданою вартістю бізнес-моделі Inditex прийнято вважати її дизайнерів, чисельність яких перевищує 700, які створюють бренди компанії, реагуючи смаки клієнтів. Дизайнери дотримуються концепції сталого розвитку, обираючи найбільш відповідні процеси та матеріали для нашої продукції. Крім того, їх активний пошук і просування більш стійких матеріалів і виробничих процесів допомагають підвищувати стандарти якості і продовжувати вдосконалюватися в моделі циркулярної економіки.

Виробництво та закупівлі базуються на соціально та екологічно відповідальному управлінні ланцюгом поставок. Таким чином, усім працівникам гарантуються гідні умови праці з меншим впливом на навколишнє середовище. Ланцюг поставок Inditex Grope має глобальну присутність, організовану через 12 кластерів постачальників з дуже значною частиною закупівель в районах, близьких до центрів проектування. Відповідно, компанія має можливість адаптувати комерційну пропозицію до будь-якої зміни тенденції, що виникає, негайно пристосовуючи кількість одягу до фактичного попиту, тим самим мінімізувавши будь-які надлишки, які можуть виникнути. Inditex Grope за роки функціонування має чітко налагоджені зв'язки із постачальниками. Класифікація постачальників за їх діловими відносинами з Inditex Grope представлена на рис.2.2.

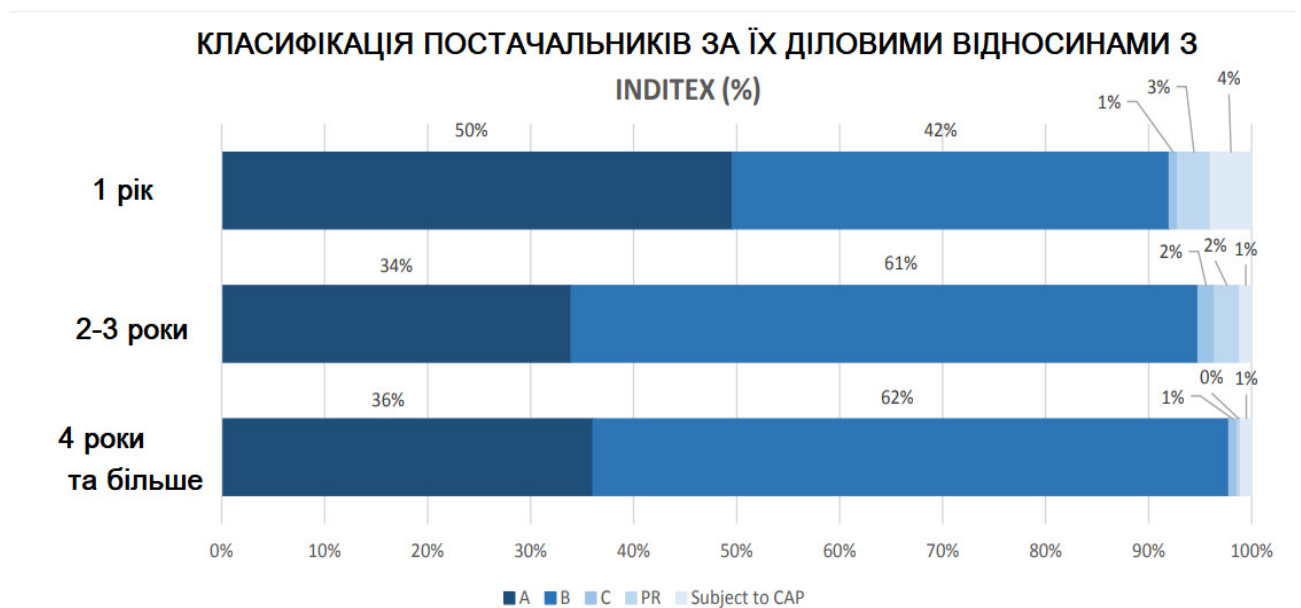


Рис.2.2. Класифікація постачальників за їх діловими відносинами з Inditex Grope

Примітка. Наведено за [56].

Як представлено на рисунку 2.2. Серед постачальників групи А домінують, ті, співпраця з якими становить 1 рік, частка постачальників цієї групи 4 роки та більше складає 36%, 2-3 роки- 34%. Серед постачальників групи В частка тих, відносини з ким 4 та більше роки становить 62%, 2-3 роки – 61%, 1 рік – 42 %. Частка постачальників інших груп є не значною.

Інша складова бізнес-моделі - логістика та дистрибуція, постійно адаптується до комерційних рішень. Кожен бренд групи має власні централізовані логістичні центри, де зберігаються його запаси та розподіляються по магазинах та онлайн-складах по всьому світу. Така ефективна інтеграція наших магазинних/онлайн операцій під час процесів зберігання, транспортування та дистрибуції стала можливою завдяки таким інструментам, як наша власна система управління запасами, що базується на радіочастотній ідентифікації (RFID) кожного окремого виробу. Таким чином, наші клієнти можуть в кінцевому підсумку приймати рішення в середовищі на свій вибір, онлайн або в магазині, і насолоджуватися інтегрованим досвідом покупок з постійними технологічними інноваціями, які адаптуються до їхніх потреб.

Група Inditex складається з восьми концепцій роздрібної торгівлі: Zara, Zara Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho та Uterqüe. Кожен з них має свою індивідуальність, стиль і команду дизайнерів, а інтегрована модель продажів у фізичних та онлайн-магазинах управляється безпосередньо. Торговий простір, як в магазинах, так і в Інтернеті, характеризується прагненням до якості. Фізичні магазини призначені для того, щоб покупці могли насолоджуватися найкращими місцями на найвідоміших торгових вулицях світу, в ретельно продуманих архітектурних рішеннях та з відповідними технологічними інструментами, що забезпечують найкраще обслуговування клієнтів. Онлайн-середовище кожного з наших брендів спрямоване на розширення цього модного досвіду на будь-який випадок і в будь-якому місці за допомогою мобільних пристроїв, з додатковою зручністю, клієнти можуть отримати свою продукцію в місці, яке вони обирають. Це усуває бар'єри між фізичним і віртуальним світом і гарантує, що продукція наших дизайнерів досягає обох середовищ якомога ефективніше. Процес цифрової інтеграції, який розвиває компанія протягом останніх років, зазнав суттєвих трансформацій. Це лише поглиблює нашу рішучу прихильність до технологічних інновацій, що є надзвичайно важливим у час, коли потрібні








гнучкі рішення, які адаптуються до безперервних змін. Також активізація роботи інтернет-платформ для організації продажів дозволила компанії отримувати стабільні прибутки в період пандемії COVID-19. Так, у 2020 році «...нлайн-продажі власника Zara, Bershka та Pull&Bear в 2020 році зросли на 77% , загалом 2020 року обсяг продажів іспанського ритейлера склав €20,4 млрд, що на 28% менше в порівнянні з показниками 2019-го, а чистий прибуток впав на 70% – до €1,11 млрд., що зумовлено закриттям магазинів у зв'язку з пандемією COVID-19. Водночас це сприяло зростанню електронної комерції» [1].

У 2020 році українська економіка скоротилася приблизно на 4.4% реального ВВП у результаті спалаху коронавірусної хвороби COVID-19 та відповідних державних обмежувальних заходів, запроваджених для запобігання поширенню COVID-19 (2019: зростання реального ВВП у розмірі близько 3.2%), рівень інфляції склав 5.0% (2019: 4.1%) разом з девальвацією національної валюти (приблизно на 4.4% щодо долару США та 6.4% щодо євро у порівнянні із середніми показниками за попередній рік). Пандемія COVID-19 та заходи, які вживають державні органи для її подолання, завдали істотного впливу на діяльність та результати компанії за 2020 рік на ринку. Закриття магазинів під час карантину, обмеження щодо порядку та заборони у пересуваннях населення призвели до зменшення прибутків та прибутковості Компанії, які частково були погашені за рахунок істотного збільшення показників операційної діяльності електронної комерції, а також завдяки відповідальним рішенням щодо управління витратами.

Вагому роль в цьому плані відіграють соціальні медіа, що використовуються для популяризації бренду. Кількість підписників компаній групи Inditex у 2021 в різних соціальних медіа представлено в таблиці 2.1. (табл.2.1). Як представлено в табл.2.1 найбільш популярними мережами є інстаграм та фейсбук.

Таблиця 2.1

Використання соціальних медіа компаніями Inditex Grope у 2021р.

								Others	Total
ZARA	51,588,720	30,502,473	23,259,336	3,086,745	1,531,102	1,436,114	1,075,821	3,722,575	116,202,886
ZARA HOME	7,200,000	2,975,973	2,320,000	121,565	243,700	86,600		192,066	13,139,904
PULL&BEAR	7,382,537	7,425,066	6,580,000	226,498	185,751	368,343	361,816	507,170	23,037,181
Massimo Dutti	3,117,753	4,373,286	4,500,500	357,147	18,300	80,831	83,200	399,696	12,930,713
Bershka	10,200,000	11,900,000	7,870,000	334,000	403,000	447,000	209,000	663,700	32,026,700
STRADIVARIUS	7,500,000	6,100,000	4,200,000	106,000	119,000	243,000	129,000	226,000	18,623,000
OYSHO	2,789,689	3,428,362	3,785,111	160,760	58,400	112,689		355,747	10,690,758
UTERQÛE	940,568	369,802		32,014	5,434	18,677	9,387	62,007	1,437,889
Total	90,719,267	67,074,962	52,514,947	4,424,729	2,564,687	2,793,254	1,868,224	6,128,961	228,089,031

Примітка. Наведено за [56].

Inditex у 2021 році запрошено до участі у проведенні оцінки за індексами S&P Dow Jones, до якої було запрошено 94 компанії з роздрібною торгівлі. Результати оцінювання показали, що Inditex є однією з 12 компаній-членів DJSI World і один із п'яти в індексі DJSI Europe. Мінімальний бал для включення до цих індексів становив 66 і 44 бали відповідно (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Результати оцінки Inditex у 2021 за індексами S&P Dow Jones

напрямок діяльності	Inditex's оцінка				Середній бал по сектору			
	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018
економіка та управління	70	67	63	61	25	27	29	26
екологічний аспект	94	97	95	91	22	25	31	23
соціальний аспект	69	72	57	61	20	20	22	19
Разом	75	75	68	68	23	24	28	23

Примітка. Наведено за [56].

Із початком війни та введенням 24 лютого 2022р. військового стану в Україні компанії групи Inditex, в тому числі і Pull and Bear припинили свою діяльність в Україні. На сайтах Zara Bershka, Pull and Bear, Massimo Dutti, Oysho та Stradivarius розміщено оголошення про те, що «...компанія уважно слідкує за

ситуацією, онлайн-замовлення недоступні, а стаціонарні магазини залишаються закритими» [24].

2.2. Аналіз місії та цілей сталого розвитку діяльності ТОВ «Pull&Bear»

В рамках системного аналізу та оцінки стратегічного аналізу управління розвитком підприємства проаналізуємо місію та цілі досліджуваної організації.

Зауважимо, що в бізнес-модель Inditex Group зорієнтована на забезпечення сталого розвитку. Стратегія досліджуваної організації побудована таким чином, що охоплюючи всі рівні організації вона створює культуру сталого розвитку, яка пронизує як кожен функцію управлінської діяльності, так і кожен етап ланцюжка створення вартості.

Зауважимо, що стратегія Inditex Group в частині забезпечення сталого розвитку, зокрема з прав людини узгоджується з базовими принципами ООН щодо бізнесу та прав людини та охоплює всі дії групи. Inditex завжди прив'язувала свій розвиток як бізнесу до заохочення та дотримання прав людини. У формуванні політики у цій сфері можна виокремити наступні віхи: у 2016 році затверджено політику з прав людини та структуровано роботу в стратегічних рамках; у 2017 компанією проведено навчання команди соціальної стійкості процесам належної перевірки; у 2018 році розроблено матрицю впливу на ланцюг поставок; у 2019р. розроблено стратегію соціальної стійкості Workers at the Center 2019-2022pp.; у 2020 р. – проведено аналіз впливу кризи охорони здоров'я на права людини; у 2021р. набув удосконалення процес перевірки прав людини в ланцюжку створення вартості.

Інтегрована бізнес-модель Inditex Group, як зазначають фахівці цієї компанії: «...дає нам єдине уявлення про наших клієнтів та їхні потреби в будь-який час. Наша стратегія використовує цю перевагу для розвитку нашої моделі в напрямку економічного, сталого та інклюзивного вдосконалення» [56].

Вихідними позиціями у розробці стратегії є підтримка досягнутого рівня комерційного успіху, який базується на силі комерційних і проектних команд та гнучкості, яку надає ланцюгу поставок близьке розташування постачальників. Компанія прагне запропонувати своїм клієнтам найкращий досвід,

максимізуючи потенційні можливості взаємодії через використання різних каналів, сприяючи доступності продукції за допомогою ефективного управління запасами або розробляючи аналітичні інструменти для поліпшення пропонуванних послуг.

Значний поштовх для формування цілей діяльності досліджуваної компанії надає діджиталізація. Передові технологічні дозволяють з однієї сторони формувати бази даних, тим самим створюють передумови для інтеграції критеріїв сталого розвитку від початку процесу проектування до закупівель, з іншої – враховуючи невід'ємую складову стратегії діяльності досліджуваної компанії є постійне інвестування у мережу магазинів для підвищення якості торговельних площ, їх привабливості та покращення купівельного досвіду та комфорту клієнтів, - технологічна інтеграція дозволяє постійно впроваджувати нові функціональні можливості.

Також діджиталізація виступає ключовим інструментом забезпечення зростання онлайн-продажів, як в цифрових каналах, так і за допомогою інтеграції в магазинах. Миттєва доступність бізнес-даних, отриманих завдяки повній інтеграції, прискорює процеси прийняття рішень, що призводить до більш ефективного управління запасами та покращення стандартів обслуговування клієнтів.

Довгоспрокові перспективи розвитку ТОВ «Pull and Bear» як і інших компаній, які входять до Inditex Group в контексті реалізації концепції сталого розвитку розкриває додаткові можливості, щодо пошуку нових матеріалів та процесів, які дозволять мінімізувати споживання, збільшуючи при цьому життєвий цикл продукції за рахунок можливості її вторинної переробки.

Метою діяльності ТОВ «Pull and Bear» як і інших компаній Inditex Group щодо зниження ризиків, пов'язаних з роботою в секторі, якому притаманні динамічно мінливі тенденції, зумовлені впливом клієнтів. Для її досягнення управління ризиками є невід'ємною частиною бізнес-моделі компанії. Ризики можуть бути фінансового, геополітичного, технологічного, екологічного, соціального та управлінського характерів. Управління ризиками - це процес,

який постійно розвивається, багато загроз з'являються, і ми повинні намагатися передбачити їхній потенційний вплив. Відповідальне управління ризиками, виходить від Ради директорів і сформульована у вигляді положень, спрямованих на управління різними сценаріями.

В рамках досліджуваної проблематики зазначимо, що Inditex увійшов до індексу Global 100 найбільш стійких корпорацій світу 2022 (опублікований у січні 2022 року). Група піднялася на 19 позицій до 73 у цьому щорічному рейтингу, що складається виданням Corporate Knights за результатами діяльності компаній на основі економічних, екологічних, соціальних та управлінських показників [56].

У листопаді 2021 року компанія Inditex також отримала відзнаку Terra Carta за внесок у створення сталого майбутнього, яку започаткував принц Уельський в рамках Ініціативи зі сталого розвитку ринків на знак визнання глобальних компаній, які є рушіями інновацій та демонструють свою прихильність до створення сталих ринків [24].

Зорієнтованість на сталий розвиток компанія Inditex передбачає створення цінностей для наших зацікавлених сторін, з метою сприяння позитивному впливу на суспільство та планету (рис.2.3).

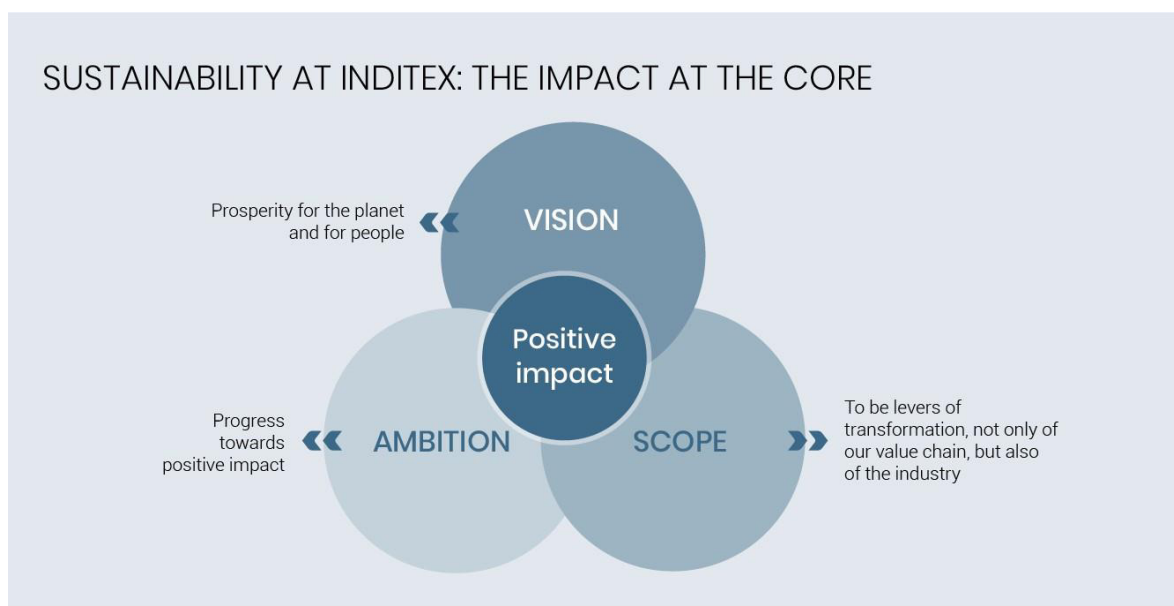


Рис.2.3. Стратегічна візія і бачення компанія Inditex

Примітка. Наведено за [56].

Відповідно до обраного курсу управлінські рішення досліджуваної корпоративної структури базуються на повазі до прав людини та трудових прав по всьому ланцюжку створення вартості та дотриманні екологічних стандартів.

Виходячи з вказаного компанією Inditex розроблено стратегію сталого розвитку, яка ставить вплив на навколишнє середовище в центр уваги, а мета визначена як забезпечення прогресу на шляху до позитивного впливу. Довгостроковими очікуваннями досліджуваного корпоративного підприємства є забезпечення підтримки вертикального, позачасового і органічного стратегічного підходу, із одночасним вирішенням найважливіших та нагальніших тактичних завдань, що постають перед планетою, суспільством та індустрією моди. Для цього розроблено комплекс дій, що охоплює такі основні сфери, як: життя в цілому та екосистеми; людей; і природні елементи (вода, земля, повітря та енергія). Такий підхід можна вважати системним, комплексним, який поєднує економічну, соціальну та екологічну складові.

Реалізація стратегії сталого розвитку здійснюється через чотири ключові елементи, такі як: культура, співпраця, прозорість та інновації. Так, культура сталого розвитку присутня у всього персоналу, незалежно від посади та функцій, проводяться різні заходи, спрямовані на створення культури сталого розвитку в масштабах всієї компанії. Після початкового ознайомлення співробітники компанії проходять підготовку за різними програмами, в тому числі і програмами підготовки фахівців Sustainable Fashion School, спрямовану на допомогу нашим командам закупівельників і дизайнерів. Протягом 2021 року 15560 співробітників пройшли навчання з питань сталого розвитку, тоді як у 2020 році їх число склало 6960 співробітників.

Відповідно до мети стратегії сталого розвитку компанія Inditex застосовує цілісний підхід до сталого розвитку, який включає в себе як його інтеграцію по всьому нашому ланцюжку створення вартості, так і співпрацю з кожним із пов'язаних з ним суб'єктів. Так, Inditex активно співпрацює із такими організаціями, як Глобальний договір ООН, Міжнародна організація праці, Глобальний союз UNI, Глобальний союз IndustriALL, Пакт моди, Фонд Еллен

Макартур, Zero Discharge of Hazardous Chemicals та Коаліція за сталий одяг [56].

Іншим аспектом є забезпечення прозорості діяльності досліджуваної корпоративної структури. Так, Inditex ділиться із зацікавленими сторонами інформацією щодо нашої стратегії сталого розвитку, програм, на які вона структурована, наших цілей та досягнутого прогресу, серед іншого. Прикладом цього є щорічна підготовка Інтегрованого звіту директорів, та постійна публікація інформації на веб-сайті.

Inditex прагне до інновацій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи сталий розвиток. Складність глобальних викликів, з якими ми стикаємося, і шлях до позитивного впливу вимагають все більш помітної присутності інновацій, науки і технологій в наших діях. Компанія прагне стимулювати трансформацію галузі на основі інноваційного підходу, через прийняття рішень як в технологічному плані, так і в створенні нових моделей дій і відносин з навколишнім середовищем.

Цілі діяльності компанії затверджуються на щорічних Загальних зборах акціонерів. Серед цільових орієнтирів розвитку компанії висунуто зобов'язання досягти нульового рівня викидів протягом десяти років до 2040 року.

Групою компаній Inditex Group розроблено дорожню карту сталого розвитку, яка базується на двох позиціях, а саме зобов'язання щодо циркулярної економіки та реалізація цілей Паризької угоди, та зобов'язання щодо Цілей сталого розвитку. В рамках цієї Дорожньої карти та відповідно до положень стратегії сталого розвитку визначено цілі та завдання діяльності компанії, реалізація яких потребує належного ресурсного забезпечення, а також використання інструментарію співпраці з різними зацікавленими сторонами.

Так, на річних загальних зборах, які відбулися 13 липня 2021 року висунуто нові та уточнено вже попередньо затверджені цілі сталого розвитку. Серед них виокремлено - досягнення нульового рівня викидів до 2040 року, на десять років раніше, ніж було заплановано спочатку, скорочення використання

синтетичних речовин та перехід на альтернативні джерела енергії. Дорожня карта сталого розвитку групи компаній Inditex представлена на рисунку 2.4.



Рис.2.4. Дорожня карта сталого розвитку групи компаній Inditex

Примітка. Побудовано на основі [24;56]

Варто зазначити, що дорожня карта із визначенням цілей сталого розвитку охоплює конкретні Цілі тисячоліття ООН (рис.2.5).



Рис. 2.5. Цілі тисячоліття ООН, реалізацію яких забезпечує група компаній Inditex [24;48]

Серед цих цілей варто виокремити такі, як: підтримання хорошого здоров'я, забезпечення гендерної рівності, забезпечення достойних робочих

місць та економічне зростання, відповідальне споживання, захист планети та співпраця заради досягнення цілей. Перечислені цілі, є саме тими де внесок є найбільш значущим через специфіку бізнес-моделі та сферу діяльності досліджуваної компанії.

Визначення цілей сталого розвитку та забезпечення їх реалізації здійснюється відповідними структурними елементами корпорації. Так, зокрема, у структурі корпорації є Комітет зі сталого розвитку, який є делегованим органом Ради директорів, що відповідає за нагляд та моніторинг пропозицій щодо сталого розвитку в соціальній, екологічній сферах, а також у сфері охорони здоров'я та безпеки продукції. Цей комітет спільно із Комітетом з аудиту та дотримання вимог також відповідає за нагляд за інформацією, що міститься у Звіті про нефінансову інформацію та іншій публічній документації з питань, що належать до його компетенції. Також зауважимо, що Комітет з питань аудиту та відповідності діяльності є органом, який відповідає за нагляд та контроль ефективності внутрішніх систем контролю та управління ризиками.

Також у структурі компанії групи Inditex створено Комітет з етики, який є внутрішнім органом що, підзвітний Раді директорів, та здійснює нагляд за дотриманням стандартів поведінки, а також Соціальна консультативна рада, яка є зовнішнім консультативним органом з питань сталого розвитку та структурно складається з незалежних та зовнішніх осіб та інституцій, місія якої полягає в інституціоналізації діалогу з ключовими зацікавленими сторонами громадянського суспільства. Схематично структуру управління сталим розвитком групи компаній Inditex представимо у формі рисунка 2.6 (див. рис.2.6).



Рис.2.6. Структура управління сталим розвитком групи компаній Inditex

Примітка. Побудовано на основі [23;56]

Політика сталого розвитку групи компаній Inditex ґрунтується на низці політик і стратегій, якими керується у своїй діяльності та прийнятті рішень, і які закладають основу для забезпечення інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-модель досліджуваної організації. До них, належить Політика сталого розвитку, затверджена Радою директорів 14 грудня 2020 року, розвиває та актуалізує попередні Політику корпоративної соціальної відповідальності та Політику екологічного сталого розвитку, об'єднуючи їх в загально корпоративну політику.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Pull&Bear»

В рамках системного аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком організації проведемо оцінювання його дієвості на основі використання інструментарію стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз дозволить визначити критично важливі ключові поняття зовнішнього та внутрішнього середовищ, які суттєво впливати на здатність підприємства досягати своїх цілей у різностроковій перспективі.

Як вже зазначалось раніше (п.2.1, п.2.2) є дочірньою компанією Inditex, яка представлена на 5 континентах, в обох півкулях, північній та південній. Акції Inditex котируються на всіх чотирьох іспанських фондових біржах. Діяльність бренду Pull&Bear здійснюється як онлайн так і через мережу магазинів, керованих безпосередньо компаніями, над якими Inditex здійснює контроль через володіння всім або більшістю акціонерного капіталу та правами голосу, за винятком певних ринків, де, з певних причин, бізнес здійснюється за допомогою франшиз. Деякі франчайзингові договори, укладені Групою Inditex, включають опціони на придбання, які, у разі їх реалізації, по суті, дозволять отримати доступ до прав оренди приміщень, в яких працюють франчайзингові магазини, та активів, пов'язаних з цими магазинами. Ці опціони можуть бути реалізовані після закінчення певного періоду часу з моменту підписання договору франчайзингу.

Висока конкурентоспроможність у секторі, зумовлена новими технологіями та зростаючим усвідомленням екологічних викликів, визначає специфіку роботи з профілем клієнтів, що постійно змінюється. Водночас, до інших факторів впливу на діяльність як ТОВ «Pull&Bear», зокрема, так і групи Inditex варто віднести геополітичні, демографічні та соціально-економічні зміни в країнах-постачальниках або країнах збуту, а також скорочення споживання на певних ринках є, серед іншого, факторами, які можуть вплинути на оптимальне досягнення бізнес-цілей діяльності компанії. Також на діяльність досліджуваної організації можуть здійснювати вплив і потенційні

наслідки зміни клімату, що можуть детермінувати зміну структури споживчого попиту та попит і пропозицію на текстильну сировину, що використовується для виробництва одягу, серед іншого.

Зауважимо, що політика інтернаціоналізації та мультибрендовий формат роботи Групи Inditex, її зобов'язання щодо сталого виробництва та підтримка повної інтеграції каналів збуту і нових технологій як альтернативних способів комунікації з клієнтами та продажів виступають інструментами диверсифікації ризиків, які зменшують загальний вплив на ринкові ризики.

Виробництво і закупівлі базуються на соціально відповідальному управлінні ланцюгом поставок, що дозволяє забезпечити належні умови праці для всіх працівників постачальників та виробників. Ланцюг постачання має глобальну присутність, організовану через 12 кластерів постачальників, які концентрують 97% загального обсягу виробництва (12 кластерів і 97% виробництва у 2020 році), хоча з дуже значною питомою вагою закупівель у районах, близьких до центрів проектування. Зазначене дозволяє адаптувати комерційний асортимент до будь-яких змін тенденцій, які виникають, щоб пристосувати кількість одягу до фактичного попиту. Як показав досвід функціонування компанії, цей фактор виявився вирішальним у 2021 та 2020 роках. Система логістики та дистрибуції дозволяє Компанії здійснювати безперервні поставки у фізичні та інтернет-магазини з логістичних центрів кожної концепції роздрібною торгівлі протягом кожного сезону. Ця система працює в основному з централізованими логістичними центрами для кожної концепції, де зберігаються запаси і які розподіляють продукцію в фізичні та інтернет-магазини по всьому світу.

Персонал досліджуваної організації забезпечує стабільний та сталий її розвиток. Так, команда Inditex у 2021р. налічувала працівників 177 національностей, тоді як у 2020 році - 171 національності. Варто відмітити, що працівники відзначаються своїм творчим талантом, пристрасстю до моди, командною роботою, підприємницьким духом, постійними інноваціями та відповідальними зусиллями, що знаходить своє відображення у фінансовому

результаті компанії. Так, зокрема, дохід від реалізації продукції Inditex Group, який відображено у консолідованому звіті про фінансові результати включає суми, отримані від реалізації товарів, а також доходи від оренди, роялті та інших послуг, наданих у ході звичайної діяльності. Значення цього показника у 2021 році становило 25302 млн. євро, що на 6486 млн.євро більше значення аналогічного показника у 2020 році. Чистий дохід від реалізації по франшизі становив у 2021р. 2150 млн.євро, тоді як у 2020р. – 1397 млн.євро. Доходи від інших продажів у 2021р. склали 264 млн.євро, тоді як у 2020р. – 189 млн.євро.

Таблиця 2.3

Показники фінансової діяльності Inditex Group протягом 2020-2021рр.

№ з/п	Показник	Значення показника за роками	
		2020	2021
1	Чистий дохід від реалізації в магазинах під управлінням компанії та через Інтернет	18 816	25 302
2	Чистий дохід від реалізації по франшизі	1 397	2 150
3	Інші продажі та надані послуги	189	264
	Всього	20 402	27 716

Примітка. Наведено за [24;56].

Станом на 31 січня 2022 та 2021 років акціонерний капітал Материнського банку становив 94 мільйони євро і був поділений на 3 116 652 000 повністю підписаних та сплачених акцій номінальною вартістю 0,03 євро кожна. Усі акції належать до одного класу та серії, мають однакові права голосу та права на отримання дивідендів і відображаються у бухгалтерському обліку. Емісійний дохід Материнського банку станом на 31 січня 2022 та 2021 років становив 20 мільйонів євро, а нерозподілений прибуток - 21 024 мільйони євро та 21 654 мільйони євро, відповідно. Юридичний резерв Материнського банку у розмірі 19 мільйонів євро був визнаний відповідно до статті 274 Закону Іспанії

"Про компанії", яка встановлює, що 10% прибутку за кожний рік має бути перераховано до юридичного резерву, доки залишок цього резерву не досягне щонайменше 20% статутного капіталу. Юридичний резерв не підлягає розподілу між акціонерами і якщо він використовується для компенсації збитків, у разі відсутності достатніх інших резервів для цієї мети, резерв повинен бути поповнений за рахунок майбутніх прибутків. Станом на 31 січня 2022 та 2021 років Материнський банк відрахував до цього резерву мінімальну суму, передбачену Законом про компанії Іспанії.

Річні загальні збори, що відбулися 16 липня 2019 року, затвердили Довгостроковий план мотивації на 2019-2023 роки (Примітка 26 до консолідованої річної фінансової звітності за 2019 рік) та уповноважили Раду директорів на придбання власних акцій, викуплених у акціонерів, для виконання цього плану. Аналогічно, річні загальні збори, що відбулися 13 липня 2021 року, затвердили новий Довгостроковий план мотивації на 2021-2025 роки.

Станом на 31 січня 2021 року Компанія володіла 1 726 305 власними викупленими акціями, що становить 0,055% акціонерного капіталу.

У першій половині 2021 року в рамках Тимчасової програми викупу та з дозволу, наданого річними Загальними зборами, було придбано 2 500 000 власних акцій, викуплених у акціонерів, з тим, щоб дозволити Материнському банку виконати свої зобов'язання щодо передачі акцій бенефіціарам вищезазначеного Довгострокового плану мотивації на 2019-2023 роки.

Таким чином, станом на 31 січня 2022 року Компанія володіла 4 226 305 викупленими власними акціями, що становить 0,136% акціонерного капіталу.

Аналізуючи доходи Inditex Group в розрізі її дочірніх компаній зазначимо, що найбільше доходів приносить бренд Zara, частка доходів яких загальній структурі становила станом на 31 липня 2022р. 31% від всіх доходів компанії, при цьому ще 7% доходів приносив бренд Zara Home та 1% - Zara Kids. 15% доходів у загальній структурі займає Bershka. Частка доходів бренду Pull&Bear у структурі Inditex Group становила 14% від всіх доходів групи.

Така сама частка доходів у загальній структурі і від бренду Stradivarius. Доходи Massimo Dutti у структурі доходів Inditex Group сягають 10%, Oysho – 8% (рис.2.7).

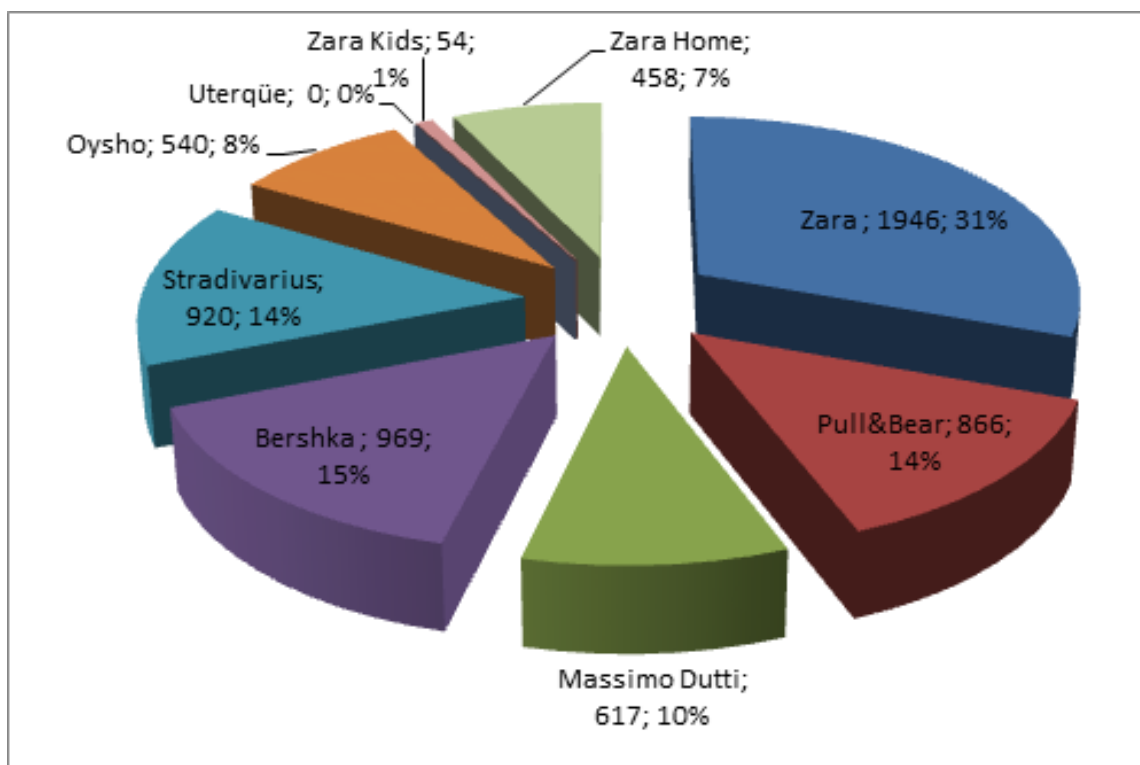


Рис. 2. 7. Структура доходів Inditex Group станом на 31 липня 2022р.

Примітка. Наведено за [56].

Кожна з компаній, що входять до сфери консолідації, готує свою річну фінансову звітність та іншу бухгалтерську документацію згідно з відповідними вимогами.

Так, аналізуючи показники фінансової звітності ТОВ «Pull&Bear» в Україні можна зробити висновки про те, що підприємство функціонувало прибутково. Прибуток у 2020р. становив 121,086 тис.грн, що на 28, 963 тис.грн менше від аналогічного показника минулого року. Аналогічну тенденцію щодо зменшення доходу від реалізації валового прибутку операційного прибутку та фінансових витрат можна прослідкувати у динаміці 2019-2020 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Pull&Bear»

№ з/п	Показник	Значення показника			
		2019	2020	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
1	Дохід від реалізації	672,378	543,215	-129,163	0,807901
2	Собівартість реалізації	(335,784)	(261,570)	74,214	0,778983
3	Валовий прибуток	336,594	281,645	-54,949	0,83675
4	Витрати на реалізацію	(142,000)	(127,723)	14,277	0,899458
5	Адміністративні витрати	(12,968)	(10,834)	2,134	0,835441
6	Інші операційні прибутки/(витрати), нетто	(1,093)	97	98,093	-88,7466
7	Прибуток від курсових різниць, нетто	590	5,469	-584,531	0,009269
8	Операційний прибуток	181,123	148,654	-32,469	0,820735
9	Фінансові доходи	2,964	1,705	-1,259	0,575236
10	Фінансові витрати	(2,382)	(2,034)	0,348	0,853904
11	Прибуток до оподаткування	181,705	148,325	-33,38	0,816296
12	Витрати з податку на прибуток	(32,556)	(27,239)	5,317	0,836681
13	Прибуток за рік	149,149	121,086	-28,063	0,811846
14	УСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК	149,149	121,086	-28,063	0,811846

Примітка. Наведено за [10].

Аналізуючи структуру витрат на реалізацію ТОВ «Pull&Bear» в Україні зазначимо, що найбільша частка витрат припадає на заробітну плату персоналу – 21%. По 18% витрати на оренду та амортизаційні відрахування, 17% - роялті, 9% - технічне обслуговування, 5% - оплата комунальних послуг (рис.2.8).

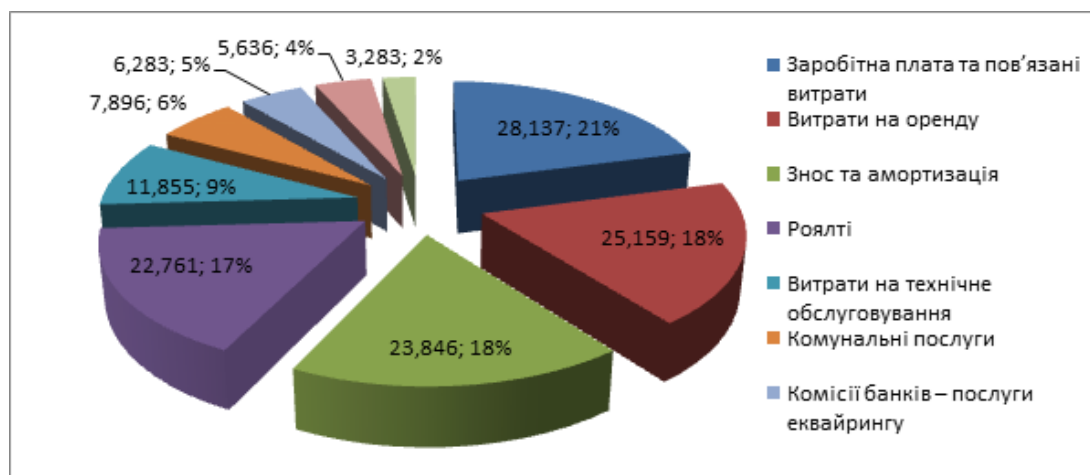


Рис. 2. 8. Структура витрат на реалізацію ТОВ «Pull&Bear» в Україні у 2020р.

Примітка. Наведено за [10].

Щодо адміністративних витрат за досліджуваний період, то домінуючими у цій категорії були витрати на оплату праці управлінського персоналу (7943 тис.грн) та професійні послуги (1056 тис.грн.) Витрати на відрядження у 2020р. становили 610 тс.грн., на страхування -459 тис.грн., витрати на оренду – 330 тис.грн., емісія банків – 312 тис.грн.

Основні засоби, меблі та обладнання" включають в основному активи, пов'язані з магазинами.

"Інші основні засоби" включають, серед іншого, інформаційно-технологічне обладнання та транспортні засоби.

Вибуття включає переважно активи, пов'язані з комерційними приміщеннями, в яких Група здійснює свою комерційну діяльність, і включає чисту балансову вартість 18 мільйонів євро для магазинів, в яких працював бренд Uterqüe і які станом на 31 січня 2022 року були закриті.

Inditex вирішила поглинути від 1 000 до 1 200 магазинів протягом 2020 та 2021 років. План включав 500-600 одиниць щороку. План оптимізації сфокусований на магазинах наприкінці їхнього терміну експлуатації, особливо на магазинах молодих форматів, чий продажі можуть бути відновлені в місцевих магазинах та в Інтернеті. Вплив цієї ініціативи склав 146 мільйонів євро, і він був включений до статті "Амортизація та знос" у звіті про прибутки та збитки за 2020 рік.

Повністю амортизовані основні засоби включають певні об'єкти, переважно машини, обладнання та меблі, валовою первісною вартістю 1 970 мільйонів євро та 1 942 мільйони євро станом на 31 січня 2022 року та 31 січня 2021 року, відповідно.

Узагальнюючи результати проведеного попереднього аналізу згрупуємо основні чинники функціонування підприємства в розрізі його внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони та зовнішнього – на можливості і загрози, використовуючи методику SWOT-аналізу. Результати формалізуємо у формі таблиці 2. 5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Pull&Bear»

Можливості та загрози		Можливості					Загрози						Разом
		Поліпшення рівня життя населення	Зміна рекламних технологій	Розвиток інформаційної галузі	Поява нових постачальників	Руйнування і відхід фірм продавців	Зміна купівельних переваг	Поява товарів субститутів	Зміна правил ввезення продукції	Перебої в постачаннях продукції	Поява принципово нового товару	Зниження рівня життя населення	
Сильні та слабкі сторони	Достовірний моніторинг ринку	1	3	5	4	2	4	1	1	5	5	2	33
	Налагоджена збутова мережа	2	5	4	4	5	5	1	4	5	2	1	38
	Широкий асортимент товарів	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	48
	Високий контроль якості	3	3	5	2	1	4	3	1	3	3	2	30
	Висока рентабельність	5	3	4	3	2	1	5	3	4	4	5	39
	Зростання оборотних коштів	3	4	1	2	1	1	3	3	3	4	4	29
Слабкі сторони	Перебої в постачанні	4	3	1	5	1	1	2	5	5	1	3	31
	Недоліки в рекламній політиці	1	5	5	2	1	5	1	2	3	1	2	28
	Середній рівень цін	5	4	3	1	4	4	3	4	2	3	3	36
	Обмеженість послуг, що надаються підприємством	2	3	4	1	1	4	2	2	5	2	2	28
	Слабка спрямованість на утримання існуючих клієнтів	1	3	1	3	1	1	2	2	5	2	5	26
Разом		33	42	39	35	26	36	32	33	48	33	35	

Примітка. Складено автором

Головні загрози для підприємства – це зміна купівельної спроможності, перебої в поставках товарів і зниження рівня життя населення;

Далі проведемо Pest-аналіз ТОВ «Pull&Bear» (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

PEST-аналіз ТОВ «Pull&Bear»

Група факторів	Х-ка факторів	Напрямок впливу (+,0,-)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка
Економічні	Рівень інфляції	-	2	-2
	Доходи населення	+	3	+3
	Рівень податків	-	1	-1
	Попит на одяг	+	3	+3
	Темпростуринок одягу	+	1	+1
	Пропозиція на ринку	-	2	-2
	Темп росту економіки	-	3	+3
	Рівень безробіття	-	3	-3
	Потреби покупців	+	3	+3
	Зниження купівельної спроможності через війну	-	3	-3
Сума				5
Політичні	Розвиток політичної системи	+	1	+1
	Зміна законодавчої бази для підприємств	-	2	-2
	Антиінфляційна політика	+	2	+2
	Податкова політика	-	1	-1
	Військовий стан в країні	-	-3	-3
	Торгова політика(кількісні та якісні обмеження експорту)	0	0	0
	Контроль конкуренції	-	2	-2
	Свобода інформації	+	3	+3

	Воєнні дії в країні	-	2	-2
	Співпраця і мирні відносини з Іспанією	+	3	+3
Сума				1
Соціо-культурні	Демографічна ситуація	+	1	+1
	Традиції	0	0	0
	Чисельність населення	+	2	+2
	Вікова структура населення	+	3	+3
	Освіта	0	0	0
	Структура доходів і витрат населення	+	1	+1
	Норми поведінки	0	0	0
	Рівень і стиль життя	+	2	+2
	Вплив ЗМІ на суспільство	+	3	+3
Сума				11
Технологічні	Розвиток нових технологій	+	2	+2
	Інвестиції в науково-технологічну сферу	+	3	+3
	Ступінь використання технологій	+	3	+3
	Впровадження нових технологій	+	3	+3
	Доступність технологій	+	3	+3
	Вплив інтернету та соц. Мереж	+	1	+1
Сума				15
Екологічні	Екологічність матеріалів	+	2	+2
	Екологічна політика компанії	+	3	+3
	Погодні умови	0	0	0
	Зменшення впливу на природу	+	2	+2
Сума				7

Примітка. Складено автором

На основі результатів PEST- аналізу можна стверджувати, щонайважливішими та найвагоміший вплив на діяльність діяльність досліджуваної організації здійснюють соціокультурні, технологічні та екологічні фактори. До соціокультурних належать склад купівельна спроможність населення, демографічна ситуація, віковий склад населення, рівень та стиль життя населення. Із технологічних факторів найважливішу роль відіграє діджиталізація фешн-індустрії. Екологічні фактори пов'язані із використанням екологічних матеріалів.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear. Pull&Bear належить до групи Inditex Group, яка об'єднує такі бренди, як Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home та Uterqüe. Товари цієї компанії представлені на 76 ринках мережею з 970 магазинів та онлайн-магазином. Pull&Bear втілює найновіші міжнародні тренди в простому, комфортному повсякденному одязі, популярному серед населення. У процесі функціонування Inditex сформовано унікальну бізнес-модель, яка характеризується гнучкістю та ефективністю, постійними інноваціями, креативністю команд та орієнтацією на сталий розвиток у кожному процесі. Ця модель охоплює всі аспекти діяльності компанії - від дизайну продукції до забезпечення її доступності для клієнтів. Основними засадами ведення бізнесу досліджуваної організації є поваги, прозорість, постійний діалог із зацікавленими сторонами, на основі заохочення прав людини, і з кінцевою метою мати позитивний вплив на клієнтів, суспільство, галузь і навколишнє середовище. В рамках діючої бізнес-моделі,

дистрибуція та продажу одягу організовані через міжнародну групу компаній, материнською компанією якої є Industria de Diseño Textil, S.A., акції якої котируються на всіх чотирьох іспанських фондових біржах. Ключовий фактором бізнес-моделі є люди, зокрема клієнти компанії та її працівники. Згідно даних консолідованого звіту Inditex Grope чисельність працівників компанії складає 165042 осіб 177 національностей. Із початком війни та введенням 24 лютого 2022р. військового стану в Україні компанії групи Inditex, в тому числі і Pull and Bear припинили свою діяльність в Україні.

Бізнес-модель Inditex Group зорієнтована на забезпечення сталого розвитку. Стратегія досліджуваної організації побудована таким чином, що охоплюючи всі рівні організації вона створює культуру сталого розвитку. Реалізація стратегії сталого розвитку здійснюється через чотири ключові елементи, такі як: культура, співпраця, прозорість та інновації. Відповідно до мети стратегії сталого розвитку компанія Inditex застосовує цілісний підхід до сталого розвитку, який включає в себе як його інтеграцію по всьому нашому ланцюжку створення вартості, так і співпрацю з кожним із пов'язаних з ним суб'єктів. Групою компаній Inditex Group розроблено дорожню карту сталого розвитку, яка базується на двох позиціях, а саме зобов'язання щодо циркулярної економіки та реалізація цілей Паризької угоди, та зобов'язання щодо Цілей сталого розвитку. Серед цих цілей варто виокремити такі, як: підтримання хорошого здоров'я, забезпечення гендерної рівності, забезпечення достойних робочих місць та економічне зростання, відповідальне споживання, захист планети та співпраця заради досягнення цілей. аналізуючи показники фінансової звітності ТОВ «Pull&Bear» в Україні можна зробити висновки про те, що підприємство функціонувало прибутково.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концептуалізація моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «Pull&Bear»

В сучасних умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується системою ризиків та загроз, пов'язаних як із кон'юнктурними змінами так і з військовими діями та явищами і процесами, що вони зумовлюють, перед організаціями постає потреба формування системи стратегічного управління, що максимально враховуватиме сучасні виклики. Враховуючи те, що об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає організація, яка функціонує у сфері фешн-індустрії, у процесі стратегічного управління нею потрібно врахувати особливості її функціонування. Так, на сьогодні у сфері фешн індустрії спостерігається зменшення обсягів реалізації, закриття офлайн магазинів, порушення ланцюгів постачань та зниження купівельної спроможності населення. Також характерною особливістю цього ринку є те, що зміни та нестабільність в світовій економіці безпосередньо та прямопропорційно впливають на рівень прибутків модних-брендів.

Результати проведеного попередньо аналізу дали змогу визначити сильні і слабкі сторони діяльності досліджуваної організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища її функціонуванню (п.2.3), векторна спрямованість впливу яких має бути врахована у процесі стратегічного управління.

Стратегічне управління розвитком організації охоплює систему процесів від визначення місії діяльності організації, формулювання її цілей, діагностики внутрішніх сильних і слабких сторін, вибору стратегії, її реалізації, контролю та оцінки процесу реалізації. Оскільки кон'юнктура ринку, на якому функціонує Inditex Group та ТОВ «Pull&Bear» у його складі є нестабільною та залежить значною мірою від зміни смаків та потреб споживачів, вагоме значення в

моделі стратегічного управління має належати перманентному моніторингу цих тенденцій та вибору інструментарію його проведення. Враховуючи особливості та умови функціонування об'єкта дослідження процес стратегічного управління, що базується на максимальному діагностуванні середовища функціонування організації та вивченні смаків та уподобань клієнтів процес стратегічного управління можна представити наступним чином (рис.3.1).

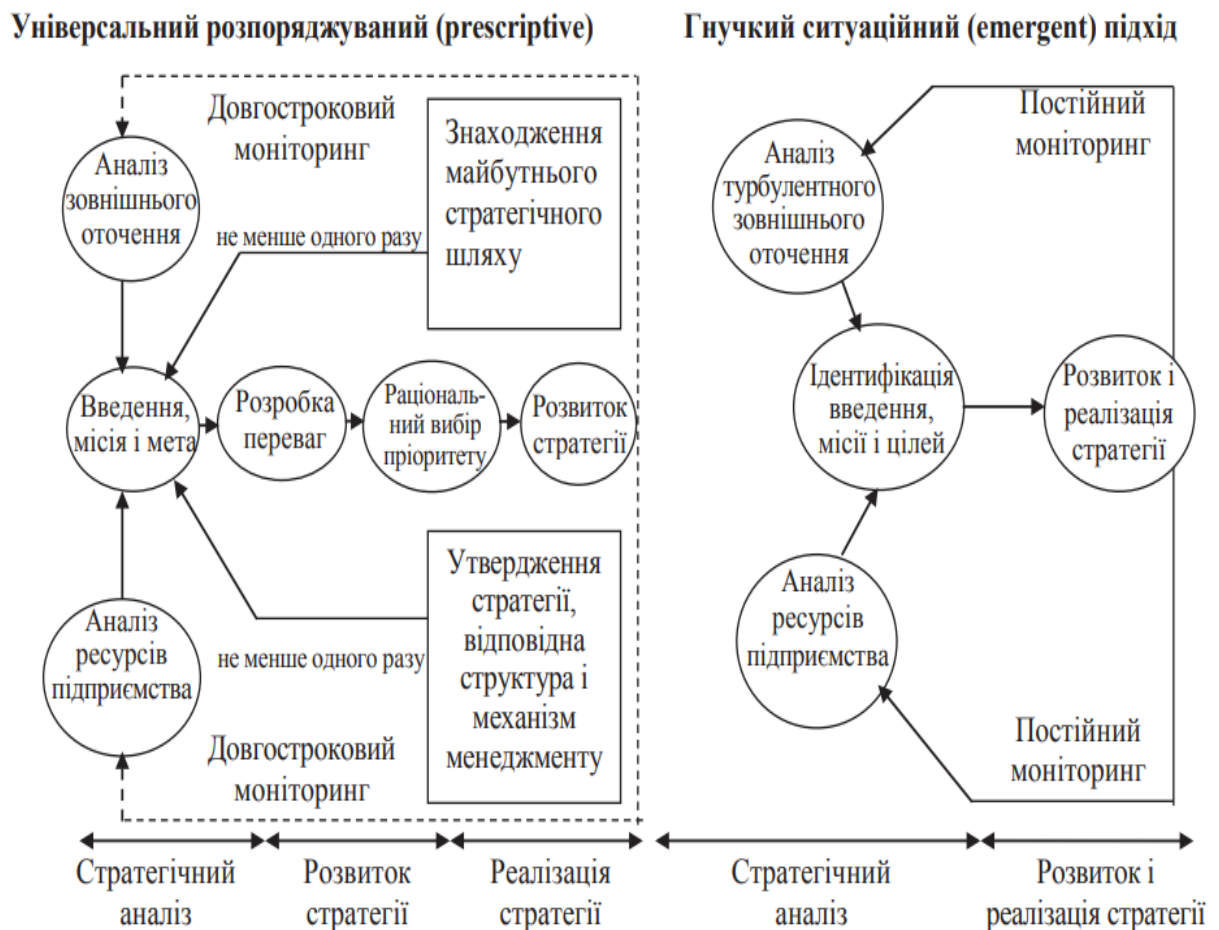


Рис.3.1. Концептуальна схема стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear»

Примітка. Адаптовано автором на основі [13;14].

В сучасних умовах система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» має бути симбіозом універсального розпорядницького та гнучкого ситуаційного підходів. Так, перманентний аналіз зовнішнього середовища має передбачати вивчення як фактичного стану так і оцінку перспектив розвитку найвагоміших для організації складових, серед яких може бути ринок функціонування, ділові комунікації із партнерами та споживачами, фактори макросередовища, що не

залежать від організації. Отримана інформація слугуватиме аналітичним базисом прийняття управлінських рішень та лежатиме в основі вибору перспективних векторів подальшої діяльності організації. Проведення моніторингу потребує використання широкого спектру методів, що охоплюватиме всі аспекти діяльності організації, серед яких варто використати методи, зорієнтовані на показники фінансової діяльності, методи, зорієнтовані на зовнішнє середовище, системні методи стратегічного управління, та методи зорієнтовані на внутрішнє середовище. Методичний інструментарій аналітичного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» представимо наступним чином (рис.3.2).

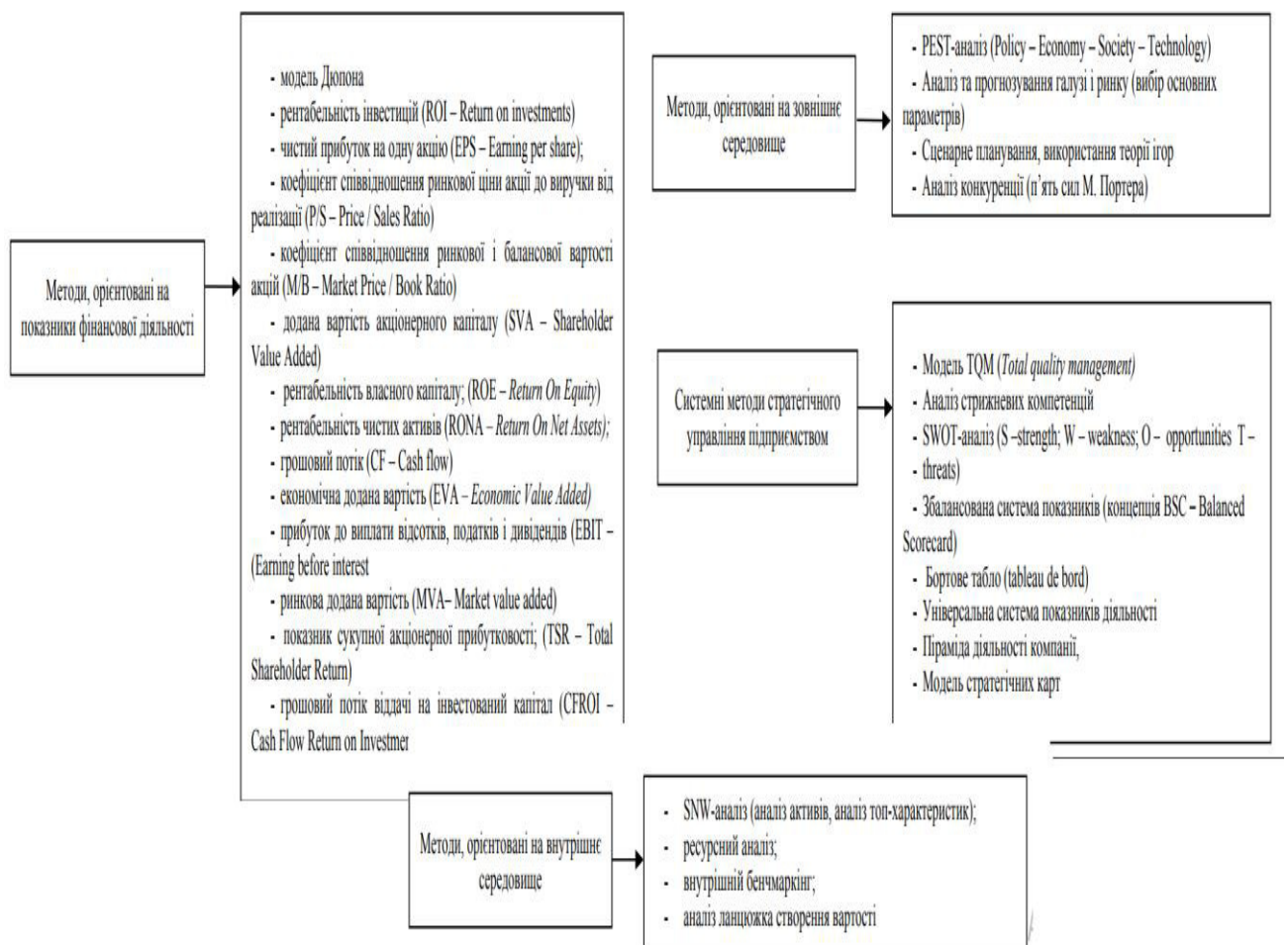


Рис.3.2. Пропонований методичний інструментарій аналітичного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear»

Примітка. Узагальнено автором на основі [35].

Варто зауважити, що стану розвитку модної індустрії притаманні різні кризові явища та процеси, частина з яких зумовлена впливом Covid -19, інші – соціально-економічними тенденціями на національному та глобальному рівнях. За цих умов визначення цільових орієнтирів розвитку для одних виробників є спрямування зусиль на нарощення своєї ринкової присутності, відкриття нових магазинів та залучення кваліфікованого персоналу у цій сфері; для інших - на оптимізацію кількості офлайн магазинів.

Для вибору оптимального варіанту розвитку у довгостроковій перспективі організації потрібно оцінити існуючі ризики та спрогнозувати траєкторію своєї подальшої діяльності. Орієнтовну оцінку можливих ризиків діяльності ТОВ «Pull&Bear» представимо у формі таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Карта ризиків ТОВ «Pull&Bear»

Характеристика ризику	Ступінь впливу ризику			
	Сильний	Високий	Помірний	Незначний
Соціальний				
Ризики, пов'язані із соціально-економічними тенденціями в суспільствах, включаючи еволюцію переваг, соціальні норми, демографічні показники, а також поширеність захворювань та розвиток державних систем охорони здоров'я	25	50	25	0
Фінансовий				
це загрози, що виникають у макроекономічній сфері, в глобальних ланцюжках створення вартості та на подіях, пов'язаних із компанією чи галуззю може перешкодити досягненню запропонованих цілей	50	0	50	0
Геополітичний				
виникають через погіршення політичної ситуації, а рівень злочинності суспільства, зміни в ідеології, керівництві та регулювання його влади, політично мотивовані конфлікти вдома або між національними державами, які загрожують операціям або очікуваним перспективам.	66	0	34	0
Управлінські				
Управлінські ризики включають набір ризиків різної природи: недотримання Компанією, і зокрема її Правлінням директорів і вищого керівництва з: (i) офіційним законом матеріальний сенс; (ii) керівні принципи належного управління; (iii) передовий досвід; і (iv) зобов'язання, які Inditex добровільно бере на себе як бізнес, а також ризики, пов'язані з тактичними та стратегічними рішеннями керівництва Групи, що може призвести до невиконання бізнес-цілі функціональних сфер або Групи, а також ризик корупції або шкоди репутації	58	14	14	14
Екологічні				
ризики, пов'язані зі стихійними лихами, кліматом зміни та взаємодії в результаті експлуатації людиною навколишнє середовище	50%	0	25	25
Технологічні				
Категорія технологічного ризику включає цілеспрямовані кібератаки, обвал критичної інфраструктури, аварії на виробництві з прямим або непрямим впливом, а також нездатність адаптуватися до технічних вимог	20%	0%	60%	20%

Примітка. Згруповано на основі [25;56].

Врахування перелічених ризиків дозволить організації системно оцінити вплив ринкового середовища та в комплексі із використанням методик

наведених на рис.3.2 дозволить обрати та забезпечити збереження стійких позицій на ринку.

Процедура формування стратегії управління розвитком організації потребує вироблення дієвої маркетингової політики, та методів і інструментів досягнення цільових орієнтирів. Це є вкрай важливим для прийняття управлінських рішень тактичного та стратегічного характерів. Тому в сучасних умовах стратегії організацій, які працюють у сфері фешн повинні активно використовувати інструментарій цінової та нецінової конкуренції, враховуючи те, що у фешн - індустрії вагому роль відіграють цінності та концепція бренду, рівень професіоналізму команди, якість стратегії і тактики, вміння проводити дослідження та ефективності системи управління.

Сучасні програми старегічного розвитку організацій, які працюють в індустрії моди передбачають перелік заходів, виконання яких може забезпечити стабілізацію ситуації на ринку та сприятиме виходу із кризової ситуації.

В рамках формування рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком організації, яка спеціалізується на створенні, імпорті та перепродажі предметів одягу та взуття вадливим є виокремлення тенденцій розвитку світових брендів, які функціонують у цій сфері. З цією метою, вважаємо за доцільне адаптувати елементи моделі 5 «сил конкуренції» М. Портера [28], на основі використання якої виокремимо основні детермінанти розвитку фешн-ринку, які визначають рівень його розвитку стан конкуренції на ньому (рис.3.2).

Таблиця 3.2

**Аналіз детермінантів розвитку фешн-ринку на основі моделі М.
Портера**

Найменування фактору зовнішнього середовища	Зміст фактору	Вплив фактору на систему
Фактори зовнішнього середовища прямого впливу		
1. Вплив споживачів	Кінцеві споживачі (B to C ринок) віддають перевагу дизайнерському одягу і аксесуарам. Рівень доходу різниться від «Нижче середнього» до «Високого».	У поточній економічній ситуації станом на 2021 р. спостерігається зниження платоспроможності, що призводить до скорочення ринку і посилення конкуренції між учасниками ринку модного одягу.
2. Вплив конкурентів	LVMH, Kering, Inditex, дизайнерські бренди	Конкуренція між учасниками ринку зростає, так як кожна компанія використовує ряд заходів щодо поліпшення свого становища на ринку.
3. Вплив постачальників	Постачальники тканини і фурнітури, постачальники швейного та торгового обладнання, постачальники рекламної продукції і рекламних матеріалів тощо.	Ринкова сила постачальників досить велика, оскільки вони істотно впливають на цінову стратегію учасників ринку. А також визначають рівень відповідності якості продукції заявленому.
4. Вплив продуктів-субститутів	Продуктами-субститутами можна назвати одяг маловідомих торгових марок, не дизайнерський одяг "no name".	У зв'язку з кризовими явищами в економіці і зниженням платоспроможності цільових груп, попит на продукти-замінники буде зростати, так як вони більш економічні.
5. Рівень конкурентної боротьби	У поточній несприятливій економічній ситуації загроза появи нових конкурентів невисока. Проте ринок далекий від насичення.	Ринок концентрований. Рівень конкурентної боротьби на ринку – високий.

У процесі стратегічного управління розвитком організації необхідним є врахування того факту, що для адаптації до умов зовнішнього середовища, одні компанії оптимізували свої мережі, закривши частину офлайн магазинів, інші - відкрили нові магазини та розширили мережу змінивши локацію на більш привабливу, треті – активізували використання технологій електронної комерції. Новими імперативами побудови програм лояльності в модній індустрії на сьогодні є персоналізація продажу, використання технологій налаштування фітбеку з покупцями. В сучасних умовах нестабільності проектування стратегії управління розвитком організації потребує

використання гнучких та адаптаційних механізмів, які дозволять керівництву компанії можливість швидко реагувати на ринкову ситуацію, а також методів обробки інформаційних масивів для формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Також пандемія COVID-19 спричинила зміну поглядів як товаровиробників, так і споживачів продукції. Ритейлерам довелося перелаштуватися та зробити основний акцент на організацію торгівлі в інтернеті. Таким чином, пандемія слугувала своєрідним прискорюючим фактором для активізації онлайн-торгівлі в модній індустрії. Загалом можна виокремити основні віхи її функціонування при різних умовах врахування яких дозволить організації обрати оптимальну стратегію свого розвитку.

Параметр	Стан ринку фешн-індустрії		
	Стабільний	Докризовий	Кризовий
Маркетингова стратегія	Розширення ринку, проникнення вглиб ринку	Запобігання кризових ситуацій	Активізація виходу з кризи і пошук нових можливостей
Засоби управління	Стратегічні програми, бізнес-плани, плани рекламних компаній	Антикризові стратегічні і тактичні плани	Інноваційні програми комплексного використання ринкових можливостей
Структура	Програмно-цільові	Ситуаційні	Інноваційні
Мотивація	Мотивація кінцевих результатів	Ситуаційна мотивація	Комплексна мотивація
Цільова функція	Моніторинг факторів ризику, своєчасне прийняття антикризових заходів	Забезпечення ефективності антикризових заходів	Стабілізація нестійкої ситуації

3.2. Використання новітніх технологій та інструментарію публічної дипломатії в модній індустрії у процесі стратегічного управління розвитком досліджуваної організації

Невід'ємною складовою удосконалення стратегічного управління розвитком організації є використання сучасних технологій та інструментів управління із врахуванням трендів усталених у сфері функціонування організації. Зазначимо, що модна індустрія є важливим сектором економіки, який акумулює значний потенціал для забезпечення розширеного відтворення та генерування прибутку. Фешн індустрія є важливою складовою міжнародної діяльності.

Основними чинниками, що зумовлюють появу нових модних напрямів є соціальні та культурні зміни. Аналізуючи наукові та практичні підходи у цій площині можна виокремити основні тренди функціонування цього креативного сектору економіки. Узагальнено сучасні тренди можна представити наступним чином (табл.3.3).

Таблиця 3. 3

Сучасні тренди в фен-індустрії

№ з/п	Тренд	Опис
1	Перехід в онлайн-простір	Онлайн-покази і презентації. Організатори Тижнів моди переводять їх в онлайн-формат. На даний момент практично всі Тижня моди вибрали шлях Діджитал розвитку. Фахівці прогнозують зменшення кількості повноцінних показів на рік в режимі офлайн після карантину
		Дистанційні зйомки. Новий формат дистанційних фотосесій на вебкамеру ноутбука або телефону дозволяє проводити фото- і відеозйомки в будь-якій частині світу. В умовах пандемії та військових дій цей варіант є актуальним як для звичайних фотосесій, так і для повноцінних комерційних зйомок. Використовуючи свої навички, фотографи, стилісти і моделі створюють новий формат роботи - фотосесії за допомогою FaceTime.
		Унікальний ситуативний контент. Модні бренди знаходять нові оригінальні рішення, щоб залишатися на зв'язку зі своєю аудиторією і підтримувати діалог зі своїми покупцями в онлайн. Переважно новий контент спрямований на те щоб надихнути на творчість з дому, здоровий спосіб життя і взаємну підтримку
		Діджиталмоделі - інфлюенсери. На стику технологій і ринку блогерів з'явився новий формат - віртуальні інфлюенсери. Віртуальні моделі з'являються на обкладинках журналів, нарівні з живими моделями «знімаються» в рекламних кампаніях, ведуть блоги в Інстаграм і на Ютубі. Вони стають впливовими персонами. І те, що їх не існує в реальності, тільки підігріває інтерес до них. Одні з них залишаються просто красивими картинками, інші стають справжніми особистостями зі своїми цінностями, інтересами і аудиторією.
2	Уповільнення і перезавантаження	Перенесення і скасування Тижнів моди і показів дають можливість сповільнити темп. Радикально зміняться поняття сезонності і виробництво відповідних модних колекцій.. Брендам одягу доведеться відмовитися від перевиробництва і зосередитися на унікальності та автентичності свого продукту. Колекції стануть менше, але меседж від бренду - сильніше.
3	Співучасть	Благодійність. Щоб допомогти в боротьбі з новим коронавірусів, великі модні компанії і локальні марки вирішили виробляти засоби захисту. Багато брендів вважають за краще робити грошові пожертвування, щоб підтримати фонди, малий бізнес і ті ж системи охорони здоров'я в різних країнах. Інший аспект – підтримка світовими брендами України Вихід світових брендів із ринку країни-агресора
		Зміна логотипу. Досить значна кількість модних брендів, що закликають весь світ серйозно поставитися до того, що відбувається і залишатися вдома у зв'язку з пандемією коронавірусу, змінили свої логотипи на підтримку ізоляції
		Маски. Через дефіцит засобів захисту по всьому світу зріс попит на тканинні маски. Медичні маски стали новим модним аксесуаром. Бренди активно шують захисні маски - але не медичного призначення через складнощі з доступом до матеріалів, а скоріше як декоративний аксесуар
		Домашній одяг. Бренди розробляють колекції домашнього одягу і просувають філософію більш виваженою організації побуту. Так як режим самоізоляції на увазі проводити багато часу вдома,

Примітка. Узагальнено на основі [26;45;50].

Зокрема, компанія може через соціальні мережі активно працювати із цільовими аудиторіями, формувати та поширювати нові інфоприводи та релевантний контент, який може викликати хмарину емоцій у стейкхолдерів та формувати позитивний імідж.

Іншим трендом фешн індустрії є інтерактивна соціальна реклама, спрямована на взаємодопомогу як при боротьбі із Covid-19, так і окремим категоріям населення, що потерпіли внаслідок військових дій або природніх катаклізмів. Також процеси діджиталізації дозволяє організувати співпрацю зі сучасними fashion-блогерами, створювати лук буки колекцій, створювати та розповсюджувати відео контент, застосовувати мобільні комунікації та влаштовувати віртуальні флешмоби. Діджиталізація суспільного життя зумовлює розвиток нового тренду – цифрової моди на основі використання інноваційних технологій, зокрема використання Digital fashion для створення цифрового модного контенту, та відкриття нових можливостей для самовираження. Як зазначають фахівці «...цифрова мода не має обмежень, тому це чудовий інструмент для дослідження себе та власної особистості» [51].

Характерною особливістю сучасного споживача є його прагнення знати з чого виготовленні речі, що зумовлює зміщення акценту в бізнес-моделях із фінансових показників на місію та цінності організації. Зокрема, своєрідним трендом стає дотримання великими корпоративними структурами цілей сталого розвитку. Зазначене Покупцям важливо щоб діяльність компанії була націлена на збереження екології, оптимізацію ресурсів і мінімізацію забруднень навколишнього середовища. Головне завдання зараз полягає не в тому щоб зробити стандартні продукти екологічними, а в тому, щоб зробити екологічні продукти стандартом

Бренд Pull&Bear долучився до Inditex Group у рамках проекту «для та від» із метою інтеграції людей з обмеженими можливостями в суспільну

роботу. Так в Іспанії недалеко від центрального офісу відкрито перший магазин «для та від»

Вважаємо за доцільне, для посилення соціальної відповідальності досліджуваної корпоративної організації, відкриття у довгостроковій перспективі аналогічних магазинів і в інших країнах світу, зокрема в Польщі та в Україні.

Також, сьогодні, в рамках стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, що має своє представництво на 5 континентах можна говорити про використання інструментарію публічної демократії. Зауважимо, що сучасна індустрія моди є однією із сфер культурної дипломатії, зокрема такого її напрямку як публічна дипломатія. На цей час мода виступає тією галуззю, яка поєднує в собі економічний, культурний та політичний аспекти, що володіє значним потенціалом. З однієї сторони ця сфера суспільних відносин охоплює систему суспільних настроїв та глобальні тренди. У цій креативній сфері ключовим поняттям є поняття бренду, тобто чогось унікального та і неповторного. Розглядаючи моду як креативну індустрію, організації, які функціонують у цій сфері можуть виступати своєрідними носіями та суб'єктами формування рідного із аспектів внутрішньої політики. Так для дослідження моди у внутрішньополітичній площині відповідає науковим та практичним підходам. Так, зокрема, у цьому плані. Воронкова розглядаючи моду у внутрішньополітичній площині, наголошує на тому, що «...модні тенденції підштовхують агентів соціалізації до зміни форм діяльності та сприяють появі нових агентів із новими засобами впливу на суспільство, тим самим формуючи політичну культуру... вона здійснює вплив на політичну свідомість, формує нові зразки поведінки, конструює зовнішній вигляд пересічного громадянина, сприяє поширенню символіки» [14].

Також на сьогодні є актуальним питання «fashion dilomasy» (англ. «модна дипломатія»), що постає з одного боку у площині як «мова одягу» світових лідерів так і складова ділового протоколу та етикету. Тому індустрія моди може

бути з однієї сторони сферою отримання нових джерел доходів, з іншого – як окремий напрям стратегії публічної або культурної дипломатії. Це дозволяє залучати та активно використовувати всі можливі інструменти для промоції як власного бренду так і бренду країни у міжнародному середовищі. Можливості для промоції у цій сфері визначаються умовами її функціонування. Так, як зазначають практики, Україна залучає моду до промоції власного міжнародного іміджу. При цьому, зауважимо, що вихідні стартові умови використання інструментарію публічної демократії фешн – компаніями Польщі та України були однакови, так як обидві країни асоціювалися із Східною Європою та «...притаманними для пострадянської країни рисами: бідністю, корупцією, стихійністю реформ» [26], тоді як зголом починає у міжнародному середовищі Україна асоціюватись із певними негативні явищами та процесами, викликаючи у міжнародній спільноті такі асоціації, як «...Чорнобиль, корупція, війна з Росією, нестабільна економіка, повільні реформи» [26]. Тому, якщо з позиції бізнесу, технологій та інфраструктурного розвитку Україна має значно нижчі конкурентні позиції порівняно із Польщею, яка в цих напрямках є більш успішною, то у сфері культури, а зокрема креативної індустрії є значні можливості та перспективи для репрезентування нашої країни світовій спільноті.

Зауважимо, що в Україні сформоване певне інституційне середовище щодо використання інструментарію публічної демократії. Зокрема, у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» «...актуалізовано популяризацію України у світі, просування її інтересів у світовому інформаційному просторі та створення бренду «Україна» та наголошено на потребі посилити інституційну спроможність для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій і синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також регулярного діалогу з лідерами думки, експертами та медіа» [41].

Інструментарій публічної дипломатії передбачає проведення презентацій моди за кордоном, формування брендів та їх просування. Залучення креативної індустрії моди до публічної дипломатії як України так Польщі виступає

своєрідним засобом підвищення поінформованості зарубіжної аудиторії про країни та сприяє популяризації їх національних брендів, які у цій сфері спочатку продукуються та популяризуються, а згодом і популяризують державу, створюючи позитивні асоціації для її сприйняття («сучасність», «відкритість», «толерантність», «креативність»).

На даний час як в Україні, так і в Польщі мода виступає інструментом публічної дипломатії, надаючи при цьому дизайнерам свободу творчості для репрезентації здобутків зарубіжній аудиторії, із акцентуванням уваги на проблемах існування суспільства та країни. Саме мода є тим засобом передачі наративів, за допомогою якої держава може передавати послони міжнародній спільноті. Тому в цьому плані важлива роль належить механізмам державно-приватного партнерства для просування модних брендів та поширення ініціатив із метою промоції країни на міжнародній арені. Важливим у цьому плані є і симбіоз можливостей модної індустрії та інших інструментів публічної дипломатії. В цьому плані погоджуємось із думою фахівців про те, що «...виділення розвитку і просування креативних індустрій, зокрема моди, в окремий вектор публічної дипломатії сприятиме подальшому розвитку брендів «Polska» і «Ukraine NOW» у бік креативу й осучаснення контенту, пов'язаного з ними» [26]. Більше того, в рамках використання інструментарію публічної демократії у індустрії моди вбачаємо за доцільне виокремлення двох варіантів взаємодії міжнародних та вітчизняних брендів, зокрема ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, а саме:

- по-перше, налагодження співпраці ТОВ «Pull&Bear» та провідних українських дизайнерів з метою запуску спільної лінії одягу, яка може реалізуватись як в межах України, так і в мережі магазинів Inditex Group;

- по-друге, використання ТОВ «Pull&Bear» та іншими компаніями, що входять до складу Inditex Group певних національних та культурних елементів та відображення їх у певній колекції одягу, що може бути виявом підтримки України на даний час.

Схематично взаємовідносини міжнародного бренду Pull&Bear та вітчизняних брендів і інших учасників фешн ринку рис.3.3.

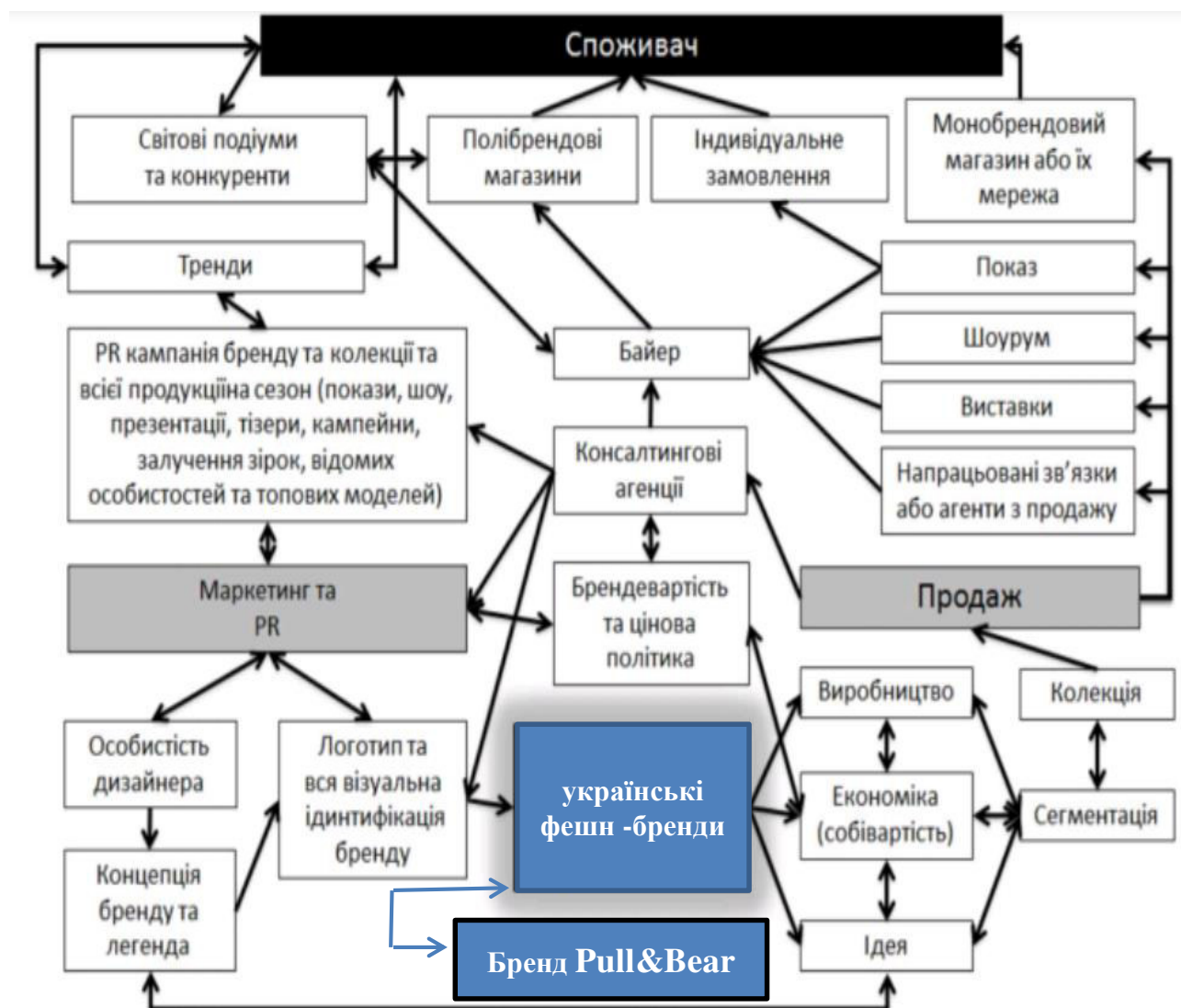


Рис.3.3. Схема взаємовідносин бренду Pull&Bear на вітчизняному фешн-ринку
Примітка. Розроблено автором.

Важливо зауважити, що використання сучасних технологій та інструментів стратегічного управління у діяльності ТОВ «Pull&Bear» у сфері індустрії моди може слугувати вагомим засобом промоції позитивного бренду, що охоплюватиме взаємодію різних секторів культури та зможовлюватиме низку економічних та політичних перетворень, які зміцнюватимуть довіру й повагу до України у міжнародній спільноті.

Висновки до розділу 3

Враховуючи те, що об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає організація, яка функціонує у сфері фешн-індустрії, у процесі стратегічного управління нею потрібно врахувати особливості її функціонування. В сучасних умовах система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» має бути симбіозом універсального розпорядницького та гнучкого ситуаційного підходів. Так, перманентний аналіз зовнішнього середовища має передбачати вивчення як фактичного стану так і оцінку перспектив розвитку найвагоміших для організації складових, серед яких може бути ринок функціонування, ділові комунікації із партнерами та споживачами, фактори макросередовища, що не залежать від організації. Отримана інформація слугуватиме аналітичним базисом прийняття управлінських рішень та лежатиме в основі вибору перспективних векторів подальшої діяльності організації. Для вибору оптимального варіанту розвитку у довгостроковій перспективі організації потрібно оцінити існуючі ризики та спрогнозувати траєкторію своєї подальшої діяльності. У роботі розроблено орієнтовну карту можливих ризиків діяльності ТОВ «Pull&Bear». У роботі виокремлено основні тренди функціонування цього креативного сектору економіки. Також, сьогодні, в рамках стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, що має своє представництво на 5 континентах можна говорити про використання інструментарію публічної демократії. Зауважимо, що сучасна індустрія моди є однією із сфер культурної дипломатії, зокрема такого її напрямку як публічна дипломатія. На цей час мода виступає тією галуззю, яка поєднує в собі економічний, культурний та політичний аспекти, що володіє значним потенціалом. З однієї сторони ця сфера суспільних відносин охоплює систему суспільних настроїв та глобальні тренди. в рамках використання інструментарію публічної демократії у індустрії моди вбачаємо за доцільне виокремлення двох варіантів взаємодії міжнародних та вітчизняних брендів, зокрема ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, а саме: по-перше, налагодження співпраці

ТОВ «Pull&Bear» та провідних українських дизайнерів з метою запуску спільної лінії одягу, яка може реалізуватись як в межах України, так і в мережі магазинів Inditex Group; по-друге, використання ТОВ «Pull&Bear» та іншими компаніями, що входять до складу Inditex Group певних національних та культурних елементів та відображення їх у певній колекції одягу, що може бути виявом підтримки України на даний час.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

Стратегічне управління розвитком організації є динамічним процесом, спрямований на досягнення довгострокових ринкових конкурентних переваг з метою побудови динамічної системи забезпечення місії, цілей, реалізації планів. Характерною особливістю стратегічного управління підприємства є його зорієнтованість на досягнення мети діяльності підприємства. Сукупністю основних цільових орієнтирів діяльності та засобів їх досягнення. Процес стратегічного управління розвитком організації розпочинається із діагностики середовища функціонування організації та стратегічного аналізу її потенціалу. Після цього проводиться оцінка конкурентоспроможності, формування стратегії, розробка стратегічних планів. Наступними етапами є реалізація стратегії та контроль за її виконанням.

Забезпечення ефективного стратегічного управління потребує належного методичного забезпечення. Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком організації включає сукупність теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових принципів, певних економічних положень та вимог зовнішнього середовища і напрацьованих практикою методичних засад стратегічного управління. Невід'ємними складовими методичного забезпечення є методика стратегічного управління, теорії та методи стратегічного управління, принципи стратегічного управління, економічні положення та вимоги до стратегічного управління. У процесі функціонування організації реалізація функцій стратегічного управління забезпечується через використання низки методів стратегічного управління.

Об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear. Pull&Bear належить до групи Inditex Group, яка об'єднує такі бренди, як Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home та Uterqüe. Товари цієї компанії представлені на 76 ринках мережею з 970 магазинів та онлайн-магазином. Pull&Bear втілює

найновіші міжнародні тренди в простому, комфортному повсякденному одязі, популярному серед населення. У процесі функціонування Inditex сформовано унікальну бізнес-модель, яка характеризується гнучкістю та ефективністю, постійними інноваціями, креативністю команд та орієнтацією на сталий розвиток у кожному процесі. Ця модель охоплює всі аспекти діяльності компанії - від дизайну продукції до забезпечення її доступності для клієнтів. Основними засадами ведення бізнесу досліджуваної організації є поваги, прозорість, постійний діалог із зацікавленими сторонами, на основі заохочення прав людини, і з кінцевою метою мати позитивний вплив на клієнтів, суспільство, галузь і навколишнє середовище. В рамках діючої бізнес-моделі, дистрибуція та продажі одягу організовані через міжнародну групу компаній, материнською компанією якої є Industria de Diseño Textil, S.A., акції якої котируються на всіх чотирьох іспанських фондових біржах. Ключовий фактором бізнес-моделі є люди, зокрема клієнти компанії та її працівники. Згідно даних консолідованого звіту Inditex Group чисельність працівників компанії складає 165042 осіб 177 національностей. Із початком війни та введенням 24 лютого 2022р. військового стану в Україні компанії групи Inditex, в тому числі і Pull and Bear припинили свою діяльність в Україні.

Бізнес-модель Inditex Group зорієнтована на забезпечення сталого розвитку. Стратегія досліджуваної організації побудована таким чином, що охоплюючи всі рівні організації вона створює культуру сталого розвитку. Реалізація стратегії сталого розвитку здійснюється через чотири ключові елементи, такі як: культура, співпраця, прозорість та інновації. Відповідно до мети стратегії сталого розвитку компанія Inditex застосовує цілісний підхід до сталого розвитку, який включає в себе як його інтеграцію по всьому нашому ланцюжку створення вартості, так і співпрацю з кожним із пов'язаних з ним суб'єктів. Групою компаній Inditex Group розроблено дорожню карту сталого розвитку, яка базується на двох позиціях, а саме зобов'язання щодо циркулярної економіки та реалізація цілей Паризької угоди, та зобов'язання щодо Цілей сталого розвитку. Серед цих цілей варто виокремити такі, як: підтримання

хорошого здоров'я, забезпечення гендерної рівності, забезпечення достойних робочих місць та економічне зростання, відповідальне споживання, захист планети та співпраця заради досягнення цілей. аналізуючи показники фінансової звітності ТОВ «Pull&Bear» в Україні можна зробити висновки про те, що підприємство функціонувало прибутково.

Враховуючи те, що об'єктом дослідження в цій кваліфікаційній роботі виступає організація, яка функціонує у сфері фешн-індустрії, у процесі стратегічного управління нею потрібно врахувати особливості її функціонування. В сучасних умовах система стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» має бути симбіозом універсального розпорядницького та гнучкого ситуаційного підходів. Так, перманентний аналіз зовнішнього середовища має передбачати вивчення як фактичного стану так і оцінку перспектив розвитку найвагоміших для організації складових, серед яких може бути ринок функціонування, ділові комунікації із партнерами та споживачами, фактори макросередовища, що не залежать від організації Отримана інформація слугуватиме аналітичним базисом прийняття управлінських рішень та лежатиме в основі вибору перспективних векторів подальшої діяльності організації. Для вибору оптимального варіанту розвитку у довгостроковій перспективі організації потрібно оцінити існуючі ризики та спрогнозувати траєкторію своєї подальшої діяльності. У роботі розроблено орієнтовну карту можливих ризиків діяльності ТОВ «Pull&Bear». У роботі виокремлено основні тренди функціонування цього креативного сектору економіки. Також, сьогодні, в рамках стратегічного управління ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, що має своє представництво на 5 континентах можна говорити про використання інструментарію публічної демократії. Зауважимо, що сучасна індустрія моди є однією із сфер культурної дипломатії, зокрема такого її напрямку як публічна дипломатія. На цей час мода виступає тією галуззю, яка поєднує в собі економічний, культурний та політичний аспекти, що володіє значним потенціалом. З однієї сторони ця сфера суспільних відносин охоплює систему суспільних настроїв та глобальні тренди. в рамках використання інструментарію

публічної демократії у індустрії моди вбачаємо за доцільне виокремлення двох варіантів взаємодії міжнародних та вітчизняних брендів, зокрема ТОВ «Pull&Bear» у складі Inditex Group, а саме: по-перше, налагодження співпраці ТОВ «Pull&Bear» та провідних українських дизайнерів з метою запуску спільної лінії одягу, яка може реалізуватись як в межах України, так і в мережі магазинів Inditex Group; по-друге, використання ТОВ «Pull&Bear» та іншими компаніями, що входять до складу Inditex Group певних національних та культурних елементів та відображення їх у певній колекції одягу, що може бути виявом підтримки України на даний час.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку одягу і франшиз одягу в Україні. 2019 рік. URL:
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. 1999. 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. URL: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=11>
4. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 7–9.
5. Белошарпа В.А., Загорный Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Абсолют-В, 1998. 408 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: уч. пос.К.Основа. 1999. 296 с
8. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. К.: Техника, 2000. 152 с.
9. Економічна енциклопедія у 3-х томах т.3
10. Звіт про управління ТОВ «Pull&Bear» в Україні за 2021р.
11. Іванова М.І. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 86–90.
12. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. К. Економіка, 1991. 239 с
13. Комаринець С.О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 8. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/13.pdf.
14. Корнілова Наталія, Ніфатова Олена М. Особливості управління фешн-брендами в умовах нестабільного середовища. Вісник КНУТД економіки серія: економічні науки. № 1 (155), 2021. С.28-35
15. Крамаренко К., Муратова О. Стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 27, частина 1. 2019. С.84-87
16. Крамаренко К.М. Концептуальні засади управління розвитком підприємства. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 р. Полтава, 2019. Ч. 2. С. 57–58
17. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2007. 245 с.

18. Мескон. Основи менеджмента. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%0.pdf>
19. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. Посіб. К. Знання, 2008. 319
21. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
22. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
23. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. К. МАУП, 2000. 128 с.
24. Офіційний сайт Inditex. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>
25. Офіційний сайт Pull&Bear. URL: <https://www.pullandbear.com/?storeId=25009522>
26. Паніна І.Г, Парчевська В.В., Індустрія моди в публічній дипломатії України та республіки Польща: порівняльний аналіз. Регіональні студії, 2021. №24. С.140-147
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов К, 2005. 454 с.
28. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів, пер. А. Олійник, Р. Скільський. К. : Основи, 1997. 390 с
29. Райко Д.В., Цейтлін Л.М., Зацаринний В.М. Концептуальний підхід до підготовки та проведення рекламної кампанії. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 75–88.
30. Ритвельд Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования. Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3. С. 40-44.
31. Романенко О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8). С.93-99
32. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2001. № 12. С. 58-63.
33. Сапельникова Н.Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства . Державне управління. Менеджер, ДонДУУ. 2016. №3 (72) С. 90–101.

34. Свірідова С.С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. 2017. №2(30). С. 109–116.
35. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск №3. 2016
36. Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №4 С. 319–326.
37. Скаб'як С. Стратегічне управління розвитком організації Збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль. ЗУНУ. 31 травня 2022.
38. Скаб'як С. Вдосконалення стратегічного управління розвитком організації публічної сфери. «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». Полтава. 27 жовтня 2022
39. Стратегія підприємства: конспект лекцій. укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
40. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України. МЗС України. 2021. URL <https://cutt.ly/hc1zEdi>.
41. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалено указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5.2015. URL: <https://cutt.ly/Gc1zPp4>.
42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
43. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Х. 2007. 928 с.
44. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. А. А. Томпсон, А. Дж.Стрикленд. Х. 1998. 576 с.
45. ТОП-10 fashion-рітейлерів України за площею (зарубіжні бренди). URL: <https://rau.ua/news/top-10-fashion>.
46. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с
47. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету, Том 1. 2017. № 2. С. 84–88.
48. Цілі сталого розвитку ООН. URL: <https://www.un.org>
49. Чикало І. Управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад на засадах стратегічного підходу. Причорноморські економічні студії. Випуск 36. 2018. С.93-98 2018, с.96

50. Чміль Г.Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2021. 377с.
51. Чміль Г.Л. Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. Сучасні реалії фінансово- економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. Дніпро: Пороги, 2020. С. 374–383. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/5862>
52. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
53. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. Економічний простір. 2018. № 129. С. 208-215.
54. Chandler A. Strategy and structure. Cambridge, 1962
55. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper Business. New York : NY, 1993. 32 p.
56. Inditex Annual report 2021, 2022. 844p.
57. Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.
58. Moda Polska – wspieramy ekspansję polskiej branży modowej na zagraniczne rynki / Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.
59. Nye J. Public diplomacy and soft power. ANNALS. AAPSS. March 2008. № 616. P. 94–109. URL: <https://cutt.ly/dc1cJ49>.
60. Polskie projektantki i projektanci mody w Londynie, Maastricht, Paryżu i Berlinie. Culture.pl. 5.09.2017. URL: <https://cutt.ly/sc1vlun>.