

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу»
(за матеріалами ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕНЕС ЕНД МАУРІЦ», м. Київ)

Студентки 4 курсу, 14 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292

«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Кирноз Анжели
Олегівни

підпис

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Кравець Катерина
Петрівна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежешькова Вікторія
Генадійвна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Кирноз Анжели Олегівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (за матеріалами
ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

01.06.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) - дослідження теоретичних і методичних питань формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта і розробки практичних рекомендацій щодо її реалізації на зовнішньому ринку.

Об'єкт дослідження – процес формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні питання, пов'язані з формуванням і реалізацією економічної стратегії підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу – 11 таблиць, 7 рисунків

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретико-аналітичні аспекти аналізу економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

1.1. Поняття економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу та її сутність

1.2. Аналіз ефективності та економічної стратегії товариства з обмеженою відповідальністю «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» в Україні

Висновок до розділу 1

Розділ 2. Аналіз та рекомендації щодо вдосконалення економічної стратегії ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

2.1 Аналіз можливості виходу на ринок іншої країни під контролем ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

2.2. Рекомендації розвитку економічної стратегії ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

Висновок до розділу 2

Висновки і рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «_____» 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Кравець К.П. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежешкокова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Кирноз А.О. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна робота студента виконана на актуальну тему. Особливо питання формування економічної стратегії стоїть гостро за сучасних викликів.

У першому розділі розглянуто поняття економічної стратегії підприємства та проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Ейч енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

У другому розділі проведено аналіз та рекомендації щодо вдосконалення економічної стратегії підприємства. Було проведено аналіз можливостей виходу на ринок країни під контролем підприємства та надано рекомендації розвитку економічної стратегії.

Випускна робота студента може бути попущена до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Кирноз Анжели може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Кирноз Анжела Олегівна. Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженні теоретичних і методичних питань формування економічної стратегії.

Методологічну основу дипломної роботи складає сукупність загальнонаукових методів, а саме: системно-структурний підхід, фінансовий аналіз, статистично-графічний аналіз, стратегічний аналіз.

Інформативною базою дипломної роботи є статистична звітність, ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ», періодичні видання, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

В дипломній роботі в результаті проведеного дослідження надано рекомендації для подальшого розвитку компанії в Україні. Обрано три напрями удосконалення: відкриття онлайн-магазину, розширення або оновлення асортименту, запуск програми лояльності для споживачів.

Ключові слова: економічна стратегія підприємства, бізнес-середовище, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, бренд, роздрібна торгівля одягом.

ANNOTATION

Kyrnoz Anzhela. Economic strategy of the enterprise of international business (based on the materials of LLC H&M HENNES AND MAURITZ)

The final qualifying work is devoted to the study of theoretical and methodological issues of economic strategy.

The methodological basis of the thesis is a set of general scientific methods, namely: system-structural approach, financial analysis, statistical and graphical analysis, strategic analysis.

The information base of the thesis is statistical reporting, LLC "H & M HENNES AND MAURITZ", a publication, scientific and methodological developments of domestic and foreign authors.

In the thesis as a result of the study provided recommendations for further development of the company in Ukraine. Three areas of improvement have been selected: opening an online store, expanding or updating the range, launching a loyalty program for consumers.

Keywords: economic strategy of the enterprise, business environment, international business, competitiveness, brand, clothing retail.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Поняття економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу та її сутність	5
1.2. Аналіз ефективності товариства з обмеженою відповідальністю «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» в Україні.....	10
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ « Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»	24
2.1 Аналіз можливості виходу на ринок іншої країни під контролем ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»	24
2.2. Рекомендації розвитку економічної стратегії ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ».....	29
Висновки до розділу 2	32
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	36
ДОДАТКИ	40
<i>Додаток А.....</i>	<i>40</i>
<i>Додаток А.2.....</i>	<i>41</i>
<i>Додаток А.3.....</i>	<i>42</i>
<i>Додаток Б.....</i>	<i>43</i>
<i>Додаток В.....</i>	<i>44</i>

ВСТУП

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надає можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації економічної стратегії підприємства є актуальним.

Важливим внеском у вирішенні проблем щодо формування економічної стратегії є праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В. Горемикін, М. Макаренко, О. Малахіна, С. Скобкін, І. Неделько.

Мета дипломної роботи – дослідженні теоретичних і методичних питань формування економічної стратегії і розробки практичних рекомендацій щодо її реалізації на зовнішньому ринку.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити значення поняття «економічна стратегія»;
- розглянути процес формування економічної стратегії;
- провести аналіз бізнес-середовища ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»;
- проаналізувати ефективність діяльності ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»;
- проаналізувати економічну стратегію ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»;
- обрати новий оптимальний ринок під керівництвом ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»;

- розробити рекомендації щодо удосконалення економічної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні питання, пов'язані з формуванням і реалізацією економічної стратегії підприємства.

Методологічну основу дипломної роботи складає сукупність загальнонаукових методів, а саме: системно-структурний підхід, фінансовий аналіз, статистично-графічний аналіз, стратегічний аналіз.

Інформативною базою дипломної роботи є статистична звітність, ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ», періодичні видання, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практичною базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

Дипломну роботу викладено на 44 сторінках. Вона складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань і додатків. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 11 таблицями та 7 рисунками.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу та її сутність

В умовах нестабільності бізнес-середовища, яке характеризується невизначеністю, впливом значної кількості дестабілізуючих чинників, глобальними та локальними викликами, виживання, стабілізація та розвиток підприємства у значній мірі залежать від правильно сформованої економічної стратегії. Необхідність постійного її коригування спричинена появою нових факторів підвищення рівня невизначеності: суперечлива єдність глобалізації та регіоналізації економіки, неузгодженість тенденцій на споживчому ринку і динаміки прибутків, розвиток процесу масової індивідуалізації товарів та інші. Сучасне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система. Успішний його розвиток залежить від злагодженого функціонування усіх його ланок. Саме тому від обраної, детально опрацьованої та обґрунтованої економічної стратегії залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої координації дій.

В економічній літературі існує багато різноманітних визначень поняття «економічна стратегія». В таблиці 1.1 приведені деякі з них.

Таблиця 1.1

Визначення терміна «економічна стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Горемикін В.А.	Економічна стратегія – правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства.

Продовження таблиці 1.1

Макаренко М.В. та Малахіна О.М.	Сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.
Скобкін С.С.	Динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ
Неделько І.Г.	Синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства.

Джерело: складено автором на основі [28].

Огляд літератури дав можливість дати власне визначення терміну «економічна стратегія». Отже, економічна стратегія – це програма заходів, за допомогою яких забезпечується удосконалення конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналізуючи приведені визначення, можна зробити висновок, що більшість авторів розкриваючи поняття «економічна стратегія» роблять акцент на досягненні конкурентних переваг, при цьому авторами не уточнюється, яку саме конкурентну перевагу повинна забезпечити реалізація економічної стратегії.

Формування економічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на дії базових принципів, які притаманні будь-якій стратегії: обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості, безперервності, точності, альтернативності, результативності та інших [30].

На підставі аналізу наукових розробок вчених пропонується наступна послідовність основних етапів формування економічної стратегії на підприємстві, яка зображена на рисунку 1.1



Рис 1.1 Етапи формування економічної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [28].

Розроблена схема відображає як основні етапи формування економічної стратегії, так і основні дії, які є необхідними при розробці.

Процес формування економічної стратегії включає такі етапи: оцінка поточного фінансового стану підприємства; для раніше сформованої економічної стратегії виконується її аналіз, аналіз нагромаджених проблем, скорочення/доповнення або концептуальний перегляд діючої економічної стратегії; визначення системи цілей; формування набору можливих економічних стратегій; безпосередній вибір економічної стратегії [28].

Економічна стратегія складається з окремих елементів, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (табл. 1.2). Оскільки, реалізація підприємством стратегічних рішень у виокремленій галузі обумовлена, як впливом цієї сфери на характер рішень, що приймаються, так і впливом відповідних стратегічних рішень на процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах [28].

Таблиця 1.2

Складові економічної стратегії підприємства

Змістовні складові	
У зовнішньому середовищі	У внутрішньому середовищі
Товарна стратегія підприємства – розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства.	Стратегія зниження виробничих витрат – розробка основних правил та прийомів регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок
Стратегія ціноутворення – розробка правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення;	Стратегія інвестиційної діяльності – розробка правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції.

Продовження таблиці 1.2

Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – розробка принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів.	Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів.
Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів – розробка правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань.	Стратегія стимулювання персоналу – розробка правил і прийомів, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування.
Стратегія зниження трансакційних витрат – розробка правил та прийомів вибору найбільш привабливих замовників, прийомів вивчення потенційних конкурентів, прийомів формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством; формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями.	Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства – вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям
Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – опрацьовує правила поведінки на зовнішньому ринку.	

Джерело: складено автором на основі [28].

Отже, економічна стратегія підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто економічна стратегія є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Економічна стратегія підприємства повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливостями формування економічної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища слід вважати:

- 1) визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- 2) розробка і деталізація вектора росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства.

Таким чином, незважаючи на особливості процесу формування економічної стратегії підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання відносно конкурентів [27].

Розробка ефективної економічної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація економічної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

1.2. Аналіз ефективності товариства з обмеженою відповідальністю «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРИЦ» в Україні

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРИЦ» - компанія, що походить від шведського бренду одягу «Н&М» (Hennes & Mauritz) AB (H&M).

Компанія «Н&М» – шведська мережа магазинів з торгівлі одягом, що є найбільшою в Європі та однією з найбільших у світі. Ринкова капіталізація компанії, заснованої у 1947 році з двох невеликих магазинів, сьогодні становить 312,71 млрд. шведських крон (близько 34 млрд. дол. США), а вартість одного лише бренду фахівці оцінюють у 12–15 млрд. дол. США.

Компанія «Н&М» - це бренд модного одягу. Клієнти знайдуть все, починаючи від модних виробів та унікальних дизайнерських робіт, закінчуючи недорогими предметами гардеробу, завершуючи аксесуарами та спортивним одягом для тренувань. Але компанія «Н&М» - це більше, ніж просто мода. Завдяки ціні, якості та стійкості, глибоко вкоріненим у його ДНК, бренд має шанс створити більш стійке майбутнє моди [2].

ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» зареєстрований в Україні з 2013 року, хоча перший магазин був відкритий лише в другій половині 2018 року в ТРЦ «Lavina Mall». Українське представництво мало підпорядковуватись російському управлінню, але через конфлікт на сході України, компанія «Н&М» прийняла рішення віднести українську компанію до угруповання східних країн Європи, регіональний офіс якого знаходиться у Польщі. На даний момент в Україні відкрито 9 магазинів, з яких 6 знаходиться в Києві – інші розташовані в Харкові, Одесі та у Львові відповідно.

Головною метою своєї діяльності компанія ставить:

- Збільшення роздрібного товарообігу.
- Одержання прибутку.
- Розширення асортименту.
- Задоволення купівельного попиту всіх верств населення.
- Підвищення культури обслуговування покупців.
- Навчання обслуговуючого персоналу передовим методам торгівлі.
- Використання нових наукових розробок.
- Надання якісної продукції.

Основною метою стратегії маркетингових служб компанії «Н&М» є залучення покупців за рахунок розширення асортименту товарів, націлені на різні доходні рівні населення. У магазинах «Н&М» щосезону оновлюється колекція, а стару продають із великими знижками.

Слід зазначити, що компанія в Україні знаходиться на другому місці серед найпопулярніших ретейлерів одягу на ринку, головними конкурентами яких вважається іспанська компанія «Inditex» (власник брендів «Zara», «Oysho», «Massimo Dutti», «Bershka», «Pull and Bear»), «LC Waikiki» та «Mango».

Для аналізу ефективності компанії та економічної стратегії обрано наступні аспекти:

1. Циклічність

Для реалізації економічних цілей, менеджмент компанії вважає, що індустрія моди має перейти від лінійної до кругової бізнес-моделі. Компанія зазначає, що хоче перейти від одноразових транзакцій із клієнтами до більш тривалого зв'язку, коли продукція використовується триваліше, ремонтується, використовується повторно та переробляється.

Циркулярна продукція – означає створення продуктів, виготовлених на довгий термін, із безпечних, перероблених та стабільних матеріалів, які можуть циркулювати кілька разів. Кругові ланцюги поставок - застосування паливних систем, які рециркулюють продукти та підтримують кругові виробничі процеси і потоки матеріалів. Кругові подорожі клієнтів – тобто, забезпечення доступних способів випробувати та бути залученими у круговий спосіб, коли продукція використовується триваліше, ремонтується, використовується повторно та переробляється.

В Додатку А проаналізована екологічна діяльність компанії.

Ціль Н&М є надзвичайно амбіційною, оскільки вона явно перевищує цілі галузевих конкурентів, наприклад, Inditex, яка має на меті збільшити обсяги закупівлі та постачання вторинної сировини, але компанія не встановила конкретних цілей щодо збільшення перероблених матеріалів.

Компанія «Н&М» встановила перед собою мету на 2030 рік використовувати лише перероблений поліестер, а також має довгострокову мету - мати на 100% перероблені матеріали або матеріали, що отримуються на стійкій основі.

Що стосується бавовни, то у 2020 році 100% сировини було перероблено, використано органічної бавовни або сертифіковано згідно з Ініціативою кращої бавовни (BCI).

2. Сталий розвиток

Соціальний маркетинг – інструмент, який застосовується для фізичних магазинів в рамках кампанії «Збір одягу». Кампанія «Збір одягу» - одна з ідей щодо стійкого підходу. Компанія застосовує стратегічний даний інструмент просування, щоб переконати споживачів приєднатися до обміну непотрібних речей на невелику винагороду [29].

Компанія впровадила практику збору одягу різних марок для повторного використання та переробки. COVID-19 порушив роботу цих служб, що призвело до значно менших обсягів збору, оскільки клієнти не могли користуватися послугами магазину. З 18 800 тонн одягу, з яких приблизно 8 % зібрано в Україні в 2020 році, 50-60% було сортовано для повторного використання, а 35-45% перероблено, щоб стати продукцією для інших галузей промисловості або переробки у нові волокна.

Важливим також, є той факт, що компанія має окремі розділи на сайті з порадами для споживачів для більш стійкого та свідомого споживання. Серед таких порад можна виокремити наступні: щодо звертання уваги на матеріал та походження продукції, щодо правильного догляду за різними типами тканин, щодо правильних умов прання (з правильним та помірним вживанням хімічних миючих засобів, та взагалі в його необхідності), поради стосовно прасування, щодо ремонту одягу і тд.

3. Цінова політика

Цінова політика в компанії спрямована на збалансування аспектів конкурентного ціноутворення для досягнення стратегічних цілей. Стратегічне ціноутворення передбачає оцінку компромісів між націнками на товар та обсягом продажів. Коригування цін встановлюється відповідно до місцевих або тимчасових ринкових умов.

Оскільки, інформації з відкритих джерел не достатньо щоб провести ґрунтовний аналіз стосовно зміни цінової політики компанії «Ейч Енд Ем» в Україні, є доречним проаналізувати динаміку фінансових результатів за останні роки.

Горизонтальний аналіз дає змогу вивчити динаміку активів у цілому й окремих їх видів у часі, визначити загальні тенденції їх зміни або тренду.

Таблиця 1.3

Горизонтальний аналіз активів, тис. грн

Показник	2019 рік	2020 рік	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	131403	141093	9690	7,37
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	131719	145212	13493	10,24
Запаси	51026	56432	5406	10,6
Гроші та їх еквіваленти	184718	405426	220708	119,48
Інші оборотні активи	0	37335	37335	-
ОБОРОТНІ АКТИВИ	252793	514830	262037	103,66
АКТИВИ	384512	660042	275530	71,66

Джерело: складено автором на основі [13].

За результатами аналізу (табл 1.6) спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 71,66%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+103,66%), так і необоротних активів (+10,24%).

Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 1.4

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів), тис. грн

Показник	2019 рік	2020 рік	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	244638	435280	190642	77,93
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	245335	436152	190817	77,78
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
за одержаними авансами	54277	130818	76541	141,02
із внутрішніх розрахунків	57828	32138	-25690	-44,43
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	139177	223890	84713	60,87
БАЛАНС	384512	660042	275530	71,66

Джерело: складено автором на основі [13].

Аналізуючи показники пасивів (табл 1.7) факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

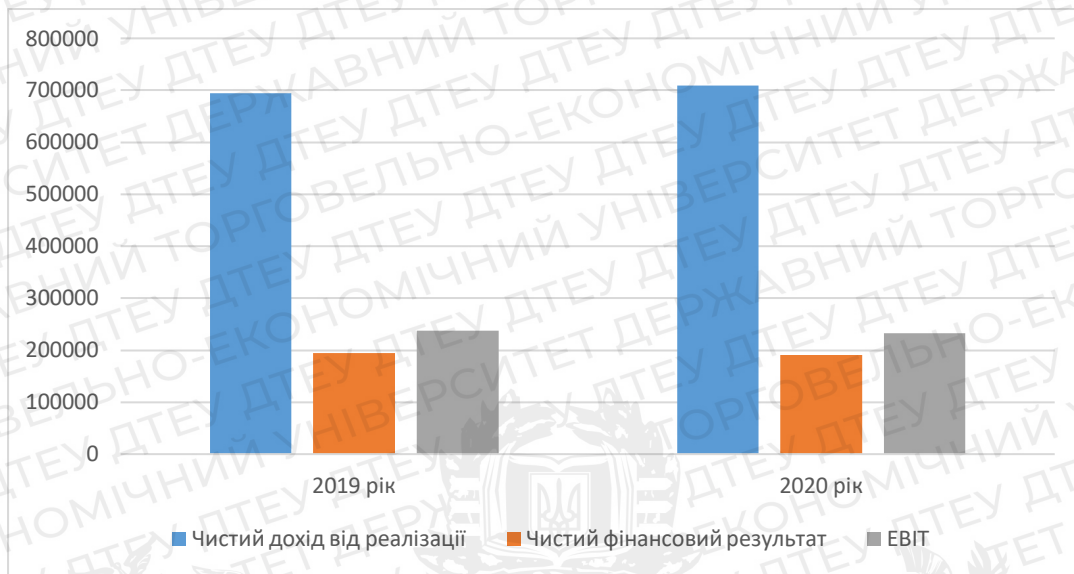


Рис 1.2 Динаміка фінансових результатів у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [13].

На рисунку 1.2 спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 2,16%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (190817 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р. Таким чином, перевищення рентабельністю власного капіталу доходності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників компанії зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку. (рис1.3).



Рис 1.3 Співставлення рентабельності власного капіталу у 2020 р., %

Джерело: складено автором на основі [13].

На рисунку 1.4 показана динаміка рентабельності продажів. Спостерігається, що показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

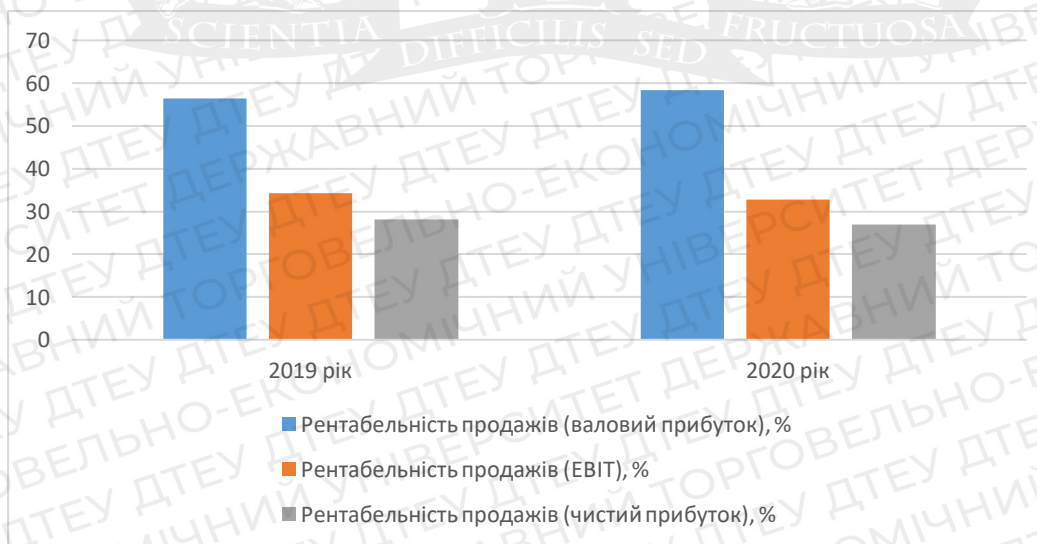


Рис 1.4 Динаміка показників рентабельності продажів у 2019-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі [13].

4. Асортиментна політика

Філософія «Н&М» втілює у собі створення якісного одягу та його реалізацію за оптимальною вартістю. Незмінною умовою якості є те, що продукція має бути вироблена у відмінних умовах. Компанія відповідає за свої дії перед навколишнім середовищем та населенням, тому численна команда підприємства працює над створенням «екологічної» моди. Відношення «Н&М» до якості та безпеки свого товару починається на етапі дизайну та дотримується протягом усього виробничого процесу. Товар проходить низку перевірок: тестування продукції здійснюється і у власних, і у незалежних лабораторіях.

Асортименти в українських магазинах оновлюється кожні 2-3 тижня. Головні лінії цієї марки можна розділити на групи:

1) Одяг для жінок

Колекції характеризуються широким спектром фасонів, що пропонує повноцінний гардероб від класичних моделей з деталями високої моди до речей з акцентом на сучасні дизайнерські тенденції, спортивний одяг, лінії для вагітних та одяг класу cuttingedge fashion. Ці колекції складаються з верхнього одягу, суконь, спідниць, блейзерів, жилетів, штанів та багатьох інших предметів гардеробу. А до кожної лінії можна підібрати відповідні аксесуари, спідню білизну та взуття. Жіночий відділ поділяється на концепти:

- Everyday – повсякденний гардероб із базовими речами.
- Modern classic – класичні моделі, офісний стиль.
- LOGG – одяг з натуральних тканин з вищою якістю, пропонують пастельні тони та вільний комфортний крій.
- Basic – базові моделі, трикотаж.

2) Чоловіча колекція

Лінії чоловічого одягу включають і актуальні сезонні моделі, одяг вільного крою. Тут можна обрати різні сорочки, блейзери та костюми, кардигани та джемperi, футболки та майки тощо. Чоловіча колекція Н&М, як і жіноча, включає спідню білизну, взуття, аксесуари.

3) Одяг для дітей

Ця лінія ділиться на колекції для малюків (від 0 до 18 місяців), для школярів (від 1,5 до 8 років) та для підлітків «H&M Young» (від 9 до 14 років). Одяг для дітей є не тільки стильним, але й практичним, безпечним і зручним.

4) Лінія Divided

Відділ шведської марки під назвою Divided розробляє модні молодіжні колекції. Асортимент складається з джинсових речей та предметів вуличної моди на всі життєві випадки.

5) &denim

Цей джинсовий концепт пропонує різностильний одяг – від традиційних та звичних моделей з 5 кишенями до ультрамодних фасонів.

6) H&M Home

У відділі представлені товари для дому. Усередині він поділяється на кілька категорій:

- Вітальня;
- Кухня;
- Ванна;
- Базовий відділ.

На відміну від продукції на інших міжнародних ринках, компанія в Україні не представила лінію косметичної продукції, хоча вона має досить високий попит серед покупців.

5. Реклама

Просування продукту – будь-яка форма дій, які використовуються підприємствами з метою інформування, переконання та постійному нагадуванні про свої товари потенційним споживачам.

Рекламою називають послугу з надання неперсонального просування ідеї чи товару за замовленням і на оплачуваній основі.

Департамент маркетингу компанії «Ейч Енд Ем» створює креативну рекламу, яка фокусується на останніх інноваційних дизайнах. Реклама транслюється через

регулярні проміжки часу та на каналах, які в основному переглядає молодь, для підвищення її обізнаності та лояльності. Найпопулярнішими майданчиками в Україні є: Instagram, Facebook та YouTube.

Важливо зазначити, що компанія має на меті не тільки зарекомендувати нову колекцію, але використовує таргетовану рекламу для просування ідей свідомого споживання. При цьому використовуються останні технології в дизайні макетів, тексти та озвучування з закликом до свідомого споживання, напрямлена така реклама в більшій мірі на молодь, зважаючи на аудиторію споживачів.

6. Розширення ринків

Продукція компанії «N&M Group» представлена у 5018 магазинах та 74 країнах по всьому світу. Відбувається стрімке розширення онлайн магазинів та поступове скорочення офлайн точок продажу. Пандемія прискорила трансформацію галузі, посиливши цифровізацію, яка швидко змінила поведінку клієнтів. Нинішня ситуація змінила передумови та необхідність оренди приміщень, наразі продовжуються переговори стосовно оптимізації кількості магазинів та торгових площ [20].

В Україні компанія має досить високу популярність серед споживачів, проте розширення магазинів на території країни проходить досить повільно. Ціль компанії є відкриття онлайн магазину і на території України.

За 2021 рік загалом планується закрити близько 350 магазинів і відкрити трохи більше 100 нових магазинів. Більшість відкритих магазинів буде на ринках, що розвиваються, тоді як закриття в основному відбуватимуться на усталених ринках. У березні 2020 «N&M» відкрив онлайн магазин в Катарі за допомогою франшизи, а також, успішно запусився на платформі електронної комерції «Zalora» в Індонезії. У квітні запуск «N&M» на «Zalora» буде продовжений на Філіппіни, Малайзію та Сінгапур. Перший магазин «N&M» в Панамі планується відкрити у другій половині 2021 року за допомогою франшизи.

Аналізуючи ефективність підприємства доцільно порівняти також конкурентні переваги серед інших лідируючих міжнародних компаній в Україні. Для аналізу обрано метод багатокутника (рис 1.5).

Багатокутник конкурентоспроможності — графічний метод оцінювання конкурентоспроможності для оцінки здатності компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку.

Для порівняльної характеристики обрано міжнародні бренди одягу «Zara», «Mango» та «LC Waikiki».

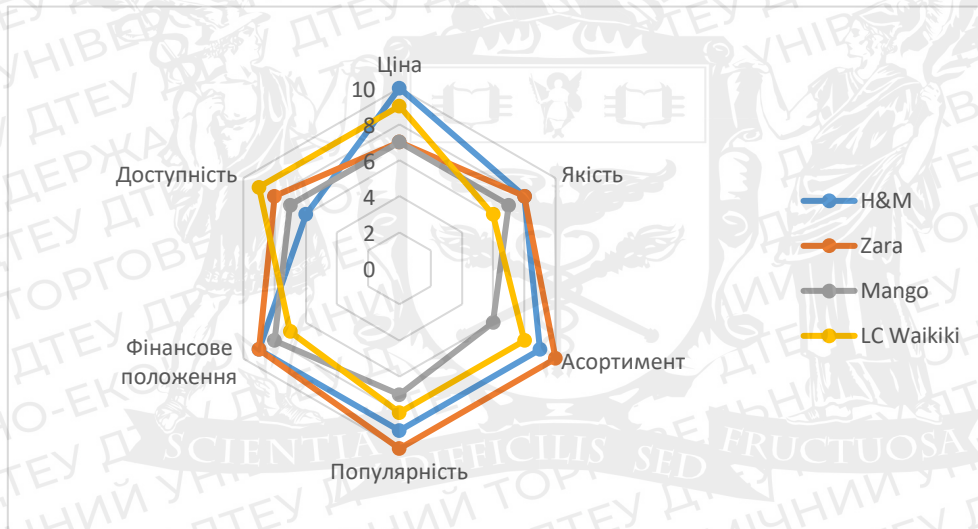


Рис. 1.5 Порівняльна характеристика компаній

Джерело: складено автором на основі [7], [8], [10].

За результатами дослідження, компанія демонструє високий рівень конкурентоспроможності, де сильними сторонами є цінова політика компанії, фінансове положення та популярність серед споживачів. Незважаючи на популярність, в Україні відкрито лише 9 магазинів та відсутній онлайн-ресурс для інтернет-покупок. Тому серед інших конкурентів, компанія отримала найнижчий показник доступності.

Висновки до розділу 1

Економічна стратегія – це програма заходів, за допомогою яких забезпечується удосконалення конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розробка ефективної економічної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація економічної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Дослідження ефективності економічної стратегії проводилося на прикладі дочірньої компанії «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» в Україні та компанії H&M (Hennes & Mauritz) Group загалом. «H&M Group» - шведська компанія, яка є найбільшою в Європі роздрібною мережею в торгівлі одягом.

Проаналізувавши економічну стратегію ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» можна зробити висновки, що, менеджмент компанії прагне перейти від лінійної до кругової бізнес-моделі. Компанія зазначає, що хоче перейти від одноразових транзакцій із клієнтами до більш тривалого зв'язку, коли продукція використовується триваліше, ремонтується, використовується повторно та переробляється.

Дослідження основних аспектів формування стратегії підприємства, дало змогу зробити висновки, про те, що компанія має позитивні результати від використовуваних заходів, зокрема, досягла значних успіхів у екологічній сфері. Було досягнуто заплановані цілі станом на 2020 рік стосовно використання органічних матеріалів, збереження водних ресурсів, обсягів переробленого одягу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ « Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

2.1 Аналіз можливості виходу на ринок іншої країни під контролем ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Компанія має багаторівневу організаційну структуру, що включає :

1. штаб-квартира
2. офіс регіонального управління
3. офіс представництва в країні
4. магазини.

В Додатку Б показана детальна організаційна структура компанії.

Для ефективності аналізу роботи дочірніх компаній на різних міжнародних ринках, керівництво сформувало офіси регіонального управління для контролю організаційних, логістичних та фінансових питань компаній у певній групі країн. Регіональні представництва з різних точок світу звітують про актуальний стан діяльності підприємств на раді директорів.

Офіси представництва в країнах надають квартальні звіти регіональному офісу. Вони регулюють всі внутрішні і зовнішні операції кожного магазину. Слід зазначити, що в практиці проводяться періодичні аудити: перевіряють дотримання політики компанії, аналізують ефективність торгового процесу, формують нові цілі та інше.

На основі аналізу у другому параграфі першого розділу, ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» має позитивну динаміку розвитку, що надає можливість у майбутньому сформувати і контролювати компанії нової групи країн. Для розгляду можливих перспектив, виконується аналіз стану бізнес-середовища країн для нового регіонального розширення під контролем українського представництва.

Одним з найважливіших факторів для вибору ринку є логістична система(рис 2.1).



Рис 2.1 Логістична система компанії

Слід зауважити, що фабрики з пошиття одягу, взуття та аксесуарів знаходяться у південній частині Європи. Після виробництва, речі транспортують до головного складу, що завжди знаходиться в країні регіонального управління.. На складі здійснюється підготовка товару в декілька етапів:

- фасування за товарною групою та відділом;
- прикріплення цінників;
- розподіл товару по країнам та магазинам;

Максимальний проміжок часу між виготовленням товару і доставки в магазини - 3 тижні.

Тому, оптимальними варіантами для аналізу обрано сусідні країни : Румунія, Угорщина і Молдова.

Для розгляду можливих перспектив, виконується аналіз стану бізнес-середовища країн для нового регіонального розширення під контролем українського представництва.

Ефективним інструментом оцінювання стану бізнес – середовища обраних країн є індексний метод, який ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння (табл 2.1).

Підґрунтям для вибору оптимального закордонного ринку є результати аналізу позиції кожної з країн у поширених рейтингових системах: індекс глобальної

конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [16]; індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) [17]; легкості ведення бізнесу (Doing Business) [18].

Таблиця 2.1

Показники оцінювання бізнес-середовища країн

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Оптимізовані значення		
		Румунія	Молдова	Угорщина
S1 Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	6,3	5,1	6,2
	2. розмір ринку	4,6	2,5	4,4
	3. монетарна свобода	5,5	5	5,4
S2 Ступінь економічного лібералізму	1. внутрішня конкуренція	3,8	3,4	3,1
	2. торговельна відкритість	4	4,3	4,2
	3. фіскальна свобода	2,9	3,4	3,9
	4. проходження митних кордонів	7	5,6	7
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	3,6	2,2	3,1
	2. прозорість	5,2	4	3,2
	3. судова незалежність	3,5	1,5	2,3
	4. право власності	5,7	3,9	5,3
S4 Підприємницьке середовище	1. комерціалізація	4	3,5	4,1
	2. свобода бізнесу	5,5	5,3	5,5
	3. реєстрація підприємства	3,6	6,6	3,8
	4. реєстрація власності	5,3	6,2	5,9
	5. оподаткування	5,8	5,7	4,9
	6. забезпечення виконання контрактів	6,4	4,7	6,1

Продовження таблиці 2.1

S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. фінансування малого та середнього підприємництва	3,1	3	3,5
	2. стабільність фінансової системи	6,2	5,3	6,4
	3. отримання кредитів	6,1	5,2	5,6
	4. захист інвесторів (міноритарних)	4,7	5,3	3,4
	5. свобода інвестицій	4,8	3,8	5,5
S6 Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	3,8	3,7	4,6
	2. якість електропостачання	6,7	6,5	6,8
	3. кількість інтернет – користувачів	4,9	5,3	5,3
	4. культура підприємництва	4,1	4,2	4
	5. витрати на НДДКР	1,1	0,7	2,8
S7 Ринок праці	1. захист прав робітників	5,1	5,8	5,7
	2. кооперація на ринку праці	3,8	4	3,8
	3. свобода праці (трудоих відносин)	4,5	3,2	4,3

Необхідно виконати ранжування приймаючих країн за агрегованим показником (табл 2.2), що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими.

Таблиця 2.2.

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни

Складова бізнес-середовища	Середні значення за складовою		
	Румунія	Молдова	Угорщина
Макроекономічне середовище	5,7	4,2	5,3
Ступінь економічного лібералізму	4,4	5,5	4,6
Інституціональне середовище	4,5	2,9	3,5
Підприємницьке середовище	5,1	5,3	5,1
Фінансово-інвестиційне середовище	5	4,5	4,9
Інфраструктурне середовище	4,1	4	4,7
Ринок праці	4,5	4,3	4,6

Закінчення таблиці 2.2

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни	4,6	4,4	4,7
---	-----	-----	-----

Отже, за отриманими результатами, найкращим варіантом для реалізації роздрібної торгівлі є Угорщина.

Угорщина – незалежна держава Східної Європи, яка має зручне розташування й межує з Австрією, Румунією, Словаччиною, Словенією, Сербією, Україною та Хорватією. Варто зазначити, що Угорщина була першою країною соцблоку, що взяла курс на втілення ринкових реформ, унаслідок чого з 2004 року держава стала повноправним членом ЄС.

Угорщина пропонує надзвичайно широкий спектр сприятливих можливостей для поглиблення міжнародного співробітництва. Головною перевагою цієї країни є її стратегічне розташування — країна міститься в центрі Європи, на перехресті європейських транспортних, енергетичних, торговельних напрямків. Відчутним імпульсом для активізації українсько-угорської співпраці є членство Угорщини в ЄС, яке відкриває широкі можливості для українських ділових кіл, виступаючи своєрідним мостом на спільний європейський ринок. Зазначені позитивні моменти, посилені наявністю відповідної інституційної бази, дають підстави стверджувати, що двостороннє українсько-угорське співробітництво й надалі поглиблюватиметься, зокрема за рахунок впровадження нових форм співпраці у розвиток таких сфер, як логістика, транзит та високі технології [13].

Незважаючи на те що Угорщину вважають однією з найпривабливіших туристичних місцевостей у Європі, вона також відома своїм корпоративним законодавством.

Серед основних переваг можна виокремити такі:

- низький податок на прибуток порівняно з іншими європейськими юрисдикціями — 9%;

- податок на дивіденди становить 0% (крім дивідендів, одержуваних від компаній, зареєстрованих у країнах із низькими податками, тобто в офшорних юрисдикціях, які оподатковуються за ставкою 9%);
- наявність податкових знижок на доходи з деяких видів інтелектуальної власності;
- автоматичне отримання угорського та європейського ПДВ-номера;
- повноправне членство в ЄС;
- широка мережа договорів про уникнення подвійного оподаткування;
- компанія є податковим резидентом Угорщини за фактом реєстрації, незалежно від місця знаходження керівного органу.

Водночас реєстрація компанії з обмеженою відповідальністю (KFT) зі стандартним (модельним) статутом займає на практиці 1-2 робочі дні, у разі ж реєстрації зі статутом, що відображає побажання акціонерів, строк може становити 15 робочих днів, якщо не виникне запитів від суду про надання додаткових документів.

Мінімальний статутний капітал для ТОВ становить 3000000 HUF, що є еквівалентом 10000 євро. Для приватного акціонерного товариства мінімальний статутний капітал становить 5000000 HUF, що еквівалентно 16500 євро [17].

Варто зазначити, що в Угорщині не практикується поняття номінального акціонера й директора, а директором компанії може бути призначена будь-яка особа, незалежно від національності й резидентства.

Ринок одягу в Угорщині вкрай неоднорідний, він частково формується за рахунок виробів, що випускаються вітчизняними виробниками, але більшою мірою – за рахунок поставок з-за кордону.

2.2. Рекомендації розвитку економічної стратегії ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

Підсумовуючи попередні результати аналізу компанії, слід зазначити, що ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» готове в майбутньому сформувати своє

регіональне угруповання з Угорщиною . Проте для реалізації цілі потрібно визначити напрями подальшого розвитку. Для цього обрано використати SWOT-аналіз для виділення переваг та слабких місць компанії.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [23].

SWOT-аналіз це абревіатура від скорочення слів:

1. Strengths – сильні сторони (внутрішній фактор);
2. Weaknesses – слабкі сторони (внутрішній фактор);
3. Opportunities – можливості (зовнішній фактор);
4. Treats – загрози (зовнішній фактор).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ»

Сильні сторони:	Слабкі сторони :
• популярність на українському ринку; • стратегічний підхід до вибору торгових точок: вигідне, тактично обґрунтоване розташування магазинів; • широка асортиментна політика (H&M women, men, kids, home тощо); • швидке оновлення колекцій: у середньому кожні 2-3 тижні; • прозора та комфортна для співробітників корпоративна політика; • сучасні тренінги для персоналу; • високий рівень корпоративно-соціальної відповідальності; • програма переробки старого одягу.	• Цінова конкуренція у сфері «масмаркету»; • компанія є одним із великих споживачів бавовни на землі, за умови, що для вирощування бавовни потрібна величезна кількість води; • нестабільна ситуація на світовому економічному ринку; • відсутність інтернет-магазину в Україні; • відсутня програма лояльності.

Продовження таблиці 2.3

Можливості:	Загрози:
• колаборації із відомими брендами; • співпраця із українськими зірками з орієнтацією на молоде покоління; • розробка нових екологічно чистих матеріалів для пошиття одягу; • розширення магазинів в регіонах; • регіональне управління під керівництвом українського представництва.	• тривалість виробничого циклу довше ніж у конкурентів; • в Україні відкрито лише 9 магазинів; • лідер на українському ринку – Inditex (72 магазинів по всій країні). • поява вітчизняних конкурентів; • призупинення збору одягу для переробки речей через COVID-19.

На основі таблиці 2.3 можна сформулювати рекомендації для розвитку економічної стратегії компанії в Україні.

В Україні компанія має досить високу популярність серед споживачів, проте розширення магазинів на території країни проходить досить повільно. Це результат світової пандемії. Тому, для збільшення прибутку та покупців відповідно, рекомендується відкриття онлайн-магазину. Характерною перевагою онлайн-магазину є можливість запропонувати більшу кількість товарів та послуг, ніж фізичні магазини і забезпечити споживачів значно більшим обсягом інформації, необхідної для прийняття рішення про покупку. Також завдяки використанню інтернет-технологій є можливою персоналізація підходу до споживачів з врахуванням попередніх відвідувань магазину та зроблених в ньому покупок та використання онлайн-магазину як ефективного способу маркетингових досліджень (анкетування, конференції покупців і т.п.). Онлайн-магазини потребують значно менших витрат на утримання та організацію роботи, оскільки у ньому значно обмеженіша матеріально-технічна база (будівлі, споруди, приміщення) та кількість обслуговуючого персоналу.

Цей варіант потребує удосконалення іт департаменту в офісі , пошук нових посередників.

Наступною рекомендацією є удосконалення асортиментної політики. Оновлення асортименту – зміна набору товарів, що характеризується збільшенням показника новизни. Це, як правило, викликано необхідністю задоволення нових потреб покупців, бажанням підвищити конкурентоспроможність продукції, зміною моди, вдосконаленням технології. Розширення асортименту - це кількісне збільшення і підвищення якості набору товарів. Розширення асортименту може відбуватися за рахунок його оновлення при одночасному скороченні долі товарів, що не мають попиту або введення нового продукту.

У сфері «масмаркету» одягу поширеною практикою вважається програма лояльності. Програма лояльності включає в себе дисконтну картку, за допомогою якої клієнт отримує різні винагороди, здатні спонукати знову купувати продукти або послуги бренду в майбутньому. У зв'язку з цим компанія отримує контактні дані клієнтів, які згодом вона може використовувати для формування лояльності.

В Додатку В надано рекомендації для нових знижок, а також показані знижки, які існують на даний момент для порівняння.

Магазини бренду «Ейч Енд Ем» не мають дисконтних карток, аргументуючи це політикою низьких цін. Але у зв'язку з ситуацією, де конкуренти мають схожу цінову політику, важливо утримати кожного покупця. Саме тому рекомендовано запровадити схожі картки лояльності.

Висновки до розділу 2

Компанія «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» має багаторівневу організаційну структуру, що дозволяє ефективно аналізувати зміни на економічному ринку країн. Керівництво сформувало офіси регіонального управління для контролю організаційних, логістичних та фінансових питань компаній у певній групі країн.

Регіональні представництва з різних точок світу звітують про актуальний стан діяльності підприємств.

Проаналізовано можливості виходу на ринок іншої країни під контролем ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» та надані рекомендації для подальшого розвитку компанії. Позитивна динаміку розвитку підприємства в Україні надає можливість у майбутньому сформувати і контролювати компанії нової групи країн. Для розгляду можливих перспектив, виконано аналіз стану бізнес-середовища країн для нового регіонального розширення під контролем українського представництва. Враховуючи логістичні можливості для аналізу обрано Румунію, Молдову та Угорщину. За результатами найоптимальнішим варіантом є ринок Угорщини, який отримав найбільший агрегований показник – 4,7.

Угорщина пропонує надзвичайно широкий спектр сприятливих можливостей для поглиблення міжнародного співробітництва. Головною перевагою цієї країни є її стратегічне розташування — країна міститься в самому серці Європи, на перехресті європейських транспортних, енергетичних, торговельних напрямків. Незважаючи на те що Угорщину вважають однією з найпривабливіших туристичних місцевостей у Європі, вона також відома своїм корпоративним законодавством.

Рекомендації для подальшого розвитку підприємства сформовано на основі SWOT-аналізу. Для збільшення прибутку та покупців відповідно, рекомендується відкриття онлайн-магазину. Характерною перевагою онлайн-магазину є можливість запропонувати більшу кількість товарів та послуг, ніж фізичні магазини і забезпечити споживачів значно більшим обсягом інформації, необхідної для прийняття рішення про покупку. Для уникнення стагнації економіки підприємства та збільшення попиту пропонується оновлення або розширення асортименту. Для удосконалення конкурентних переваг рекомендовано запровадження програми лояльності.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується низкою невирішених проблем, серед яких найбільш важливою для більшості підприємств є проблема досягнення й збереження сталих конкурентних позицій. Підприємство, прагнучи збереженню та захисту своїх позицій, повинно вміти не тільки закріпитися на ринку і розширити свій вплив на нові ніші без зменшення раніше завойованої частини ринку, а й зацікавити споживача певними новинками. Нормальне функціонування підприємств різних сфер діяльності в умовах ринку припускає пошук і розробку кожним з них власної стратегії розвитку.

Аналіз теоретичних аспектів формування економічної стратегії на зовнішньому ринку показав, що розробка ефективної економічної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація економічної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Дослідження ефективності економічної стратегії проводилося на прикладі ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» На основі аналізу ефективної діяльності компанії можна зробити висновок про покращення загального стану.

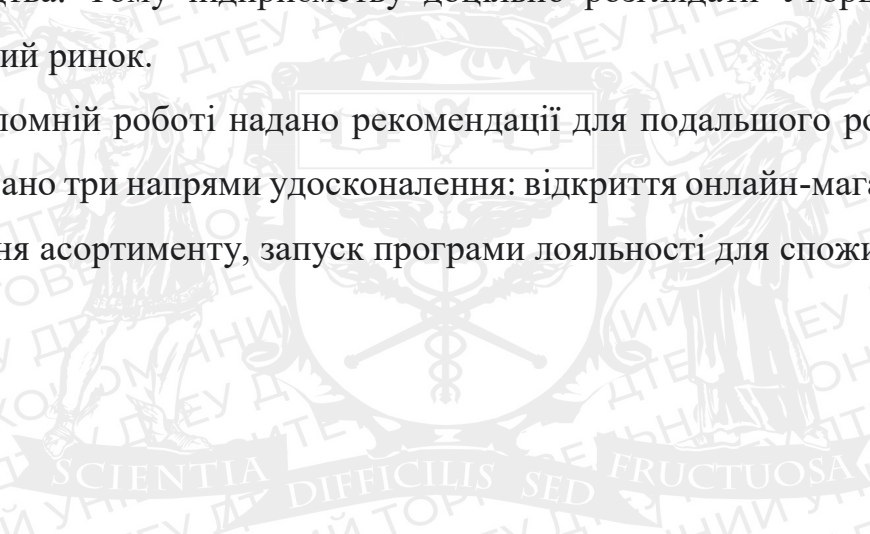
Фінансовий аналіз ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ» показав, що фінансовий стан підприємства є стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності.

Дослідження основних аспектів формування стратегії підприємства, дало змогу зробити висновки, про те, що компанія має позитивні результати від використовуваних заходів, зокрема, досягла значних успіхів у екологічній сфері. Було

досягнуто заплановані цілі станом на 2020 рік стосовно використання органічних матеріалів, збереження водних ресурсів, обсягів переробленого одягу.

В другому розділі проаналізовано можливості виходу на ринок іншої країни під контролем ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ». Виконано аналіз стану бізнес-середовища країн для нового регіонального розширення. За результатами найоптимальнішим варіантом є ринок Угорщини. Незважаючи на високу конкуренцію, ринок є економічно стабільним. Угорщина пропонує надзвичайно широкий спектр сприятливих можливостей для поглиблення міжнародного співробітництва. Тому підприємству доцільно розглядати Угорщину як новий та перспективний ринок.

В дипломній роботі надано рекомендації для подальшого розвитку компанії в Україні. Обрано три напрями удосконалення: відкриття онлайн-магазину, розширення або оновлення асортименту, запуск програми лояльності для споживачів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. A new textiles economy: redesigning fashion's future. Ellen MacArthur Foundation: Morlet A, Opsomer R, Herrmann S, Balmond L, Gillet, C, Fuchs L. 2017.
– [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ANewTextiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf
2. About «H&M Group». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/H%26M>
3. Clothing and Textile Sustainability: Current State of Environmental Challenges and the Ways Forward. Kansas State University: Sarif Patwary. 2020 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.academia.edu/44835989/Clothing_and_Textile_Sustainability_Current_State_of_Environmental_Challenges_and_the_Ways_Forward
4. Gross sales of the h&m group worldwide 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/252190/gross-sales-of-the-h-and-m-groupworldwide/>
5. H&M Group greenhouse gas emissions worldwide. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/540425/hennes-mauritzgreenhouse-gas-emissions-worldwide/>
6. H&M Group Sustainability Performance Report 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2021/03/HM-GroupSustainability-Performance-Report-2020.pdf>
<https://www.doingbusiness.org/>
7. Inditex Group Annual Report 2020. – Zara. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://static.zara.net/static/joinlife/2020_In
ditex_Annual_Report.pdf

8. Mango report 2020 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://press.mango.com/en/sustainability-report-2020_21701
9. Profit of the h&m group worldwide 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.statista.com/statistics/252191/profit-of-the-h-and-m-groupworldwide/>
10. Report LC Waikiki – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://corporate.lcwaikiki.com/en-US/about-us>
11. Багатокутник конкурентоспроможності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://bakertilly.ua/news/id47880>
12. Бізнесу в Угорщині. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001985
13. Бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2019-2020 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://zvitnist.com/39019003_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_EYCH_END_EM
14. Гудзь, О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство, 2018, 8: 346-352
15. Економіка Угорщини. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.vsesvit-journal.com/old/content/view/219/41/>
16. Індекс глобальної конкурентоспроможності країн. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://govdata360.worldbank.org/indicators/ha03bec65>
17. Індекс економічної свободи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.heritage.org/index/>
18. Індекс легкості ведення бізнесу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
19. Лучко М.Р.; Жукевич С. М.; Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmninnnigbpccajpcgclclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf

20. Макроекономічні показники розвитку країн. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imf.org/en/Countries>
21. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text>
22. Офіційний сайт компанії «H&M Group». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmgroupp.com/brands/hm/>
23. Офіційний сайт ТОВ «Ейч Енд Ем ХЕННЕС ЕНД МАУРІЦ». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.hm.com/ua/>
24. Практичні аспекти формування бізнес-стратегії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5959>
25. Про ініціативу зі збору речей h&m. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://daily.afisha.ru/archive/gorod/shopping/kuda-otdat-starye-veshchi-ichto-s-nimi-proishodit-potom/>
26. Романюк М., Братко О. Інноваційні підходи в маркетингових комунікаціях підприємства : дис. – Тернопіль, ТНЕУ, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.hm.com/en_us/hmsustainability/lets-change.html chrome-extension://efaidnbmninnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4147/1/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf
27. Синиченко, А. В. "Економічна стратегія підприємства." Збірники наукових праць професорсько-викладацького складу ДонНУ імені Василя Стуса. 2019: 30-31.
28. Смачило І. І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. Young, 2017, 52.12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmninnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/173.pdf
29. Сторінка сталого розвитку H&M. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.hm.com/en_us/hmsustainability/lets-change.html

30. Талавира О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавира // Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339



ДОДАТКИ

Додаток А

Екологічна діяльність компанії

Одним з найважливіших показників відповідальної діяльності в межах екологічної складової є викиди парникових газів представлені. Обсяги викидів визначаються як, викиди 1-го обсягу - це прямі викиди від власних або контрольованих дооперацій; викиди 2-го обсягу - це непрямі викиди парникових газів від споживання придбаної електроенергії, тепла або пари, які використовуються у власних операціях.

Таблиця Д.1.1

Загальний обсяг викидів CO₂ за 2017-2020 рр.

Показник	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Загальний обсяг викидів 1 CO ₂ (тонн)	12,484	11,818	13,380	11,973
Загальний обсяг викидів 2 CO ₂ , включаючи відновлювані джерела енергії (тонн)	51,206	45,160	48,082	60,607
Загальний обсяг викидів CO ₂ 1 та 2, включаючи відновлювані джерела енергії (тонни)	63,690	56,977	61,462	72,580

Джерело: складено автором на основі [4].

Викиди швейної компанії «Н&М» від їх власних операцій (показник CO₂ 1 та показник CO₂ 2) у 2020 році склали 72 580 метричних тонн. Це було збільшення на 18 відсотків порівняно з попереднім роком та збільшення на 14 відсотків порівняно з базовим рівнем 2017 рік.

Завдяки переходу на перероблені матеріали вуглецевий слід Н&М Group знижується. У відповідності зі своїм баченням "привести зміни до індустрії моди, що сприяє циркулярній та кліматичній політиці", «Н&М» інтегрує стійкість у свої бізнес, зосереджуючись на циркулярності та боротьбі з викидами парникових газів.

Використання електроенергії у власних операціях

Показник	Рік			
	2017	2018	2019	2020
% відновлюваної електроенергії у власних операціях	95%	96%	96%	90%
Використання енергії в наших власних операціях (гігаджоулі), з яких:	5,893,266	6,186,278	6,229,012	5,408,859
Дизель	3,791	4,355	7,693	9,954
Пряме нагрівання	98,921	134,801	175,691	214,990
Електроенергія	5,575,996	5,841,296	5,820,887	4,974,565
Природного газу, нафти та інші	214,558	205,826	224,472	209,349
Зниження споживання електроенергії за квадратний метр та годину роботи (базовий рівень 2016 р. У схожих магазинах)	-2,7%	-8,2%	-10,1%	-17,0%

Джерело: складено автором на основі [4].

Використання відновлюваної електроенергії має зрости ще більше, разом із заходами щодо скорочення споживання енергії в магазинах та збільшення використання сонячної енергії або інших відновлюваних джерел енергії.

Використання водних ресурсів

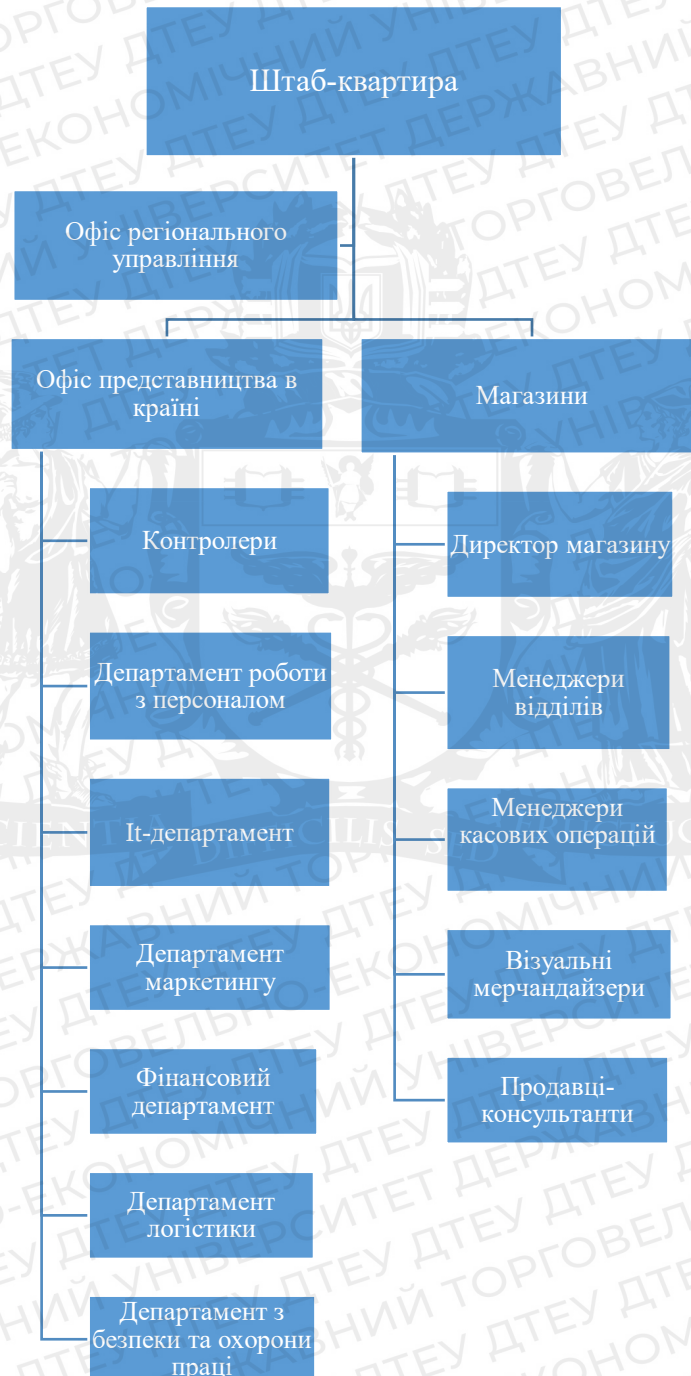
Показник	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Скорочення використання води при виробництві	-	7%	8,5%	25%
Оцінка функціональності очисних споруд (ЕТР)	93%	91%	95%	100%
Якість скидання води ЕТР, (безпечність стічних вод)	87%	93%	96%	100%
Вода, що переробляється	-	13%	17,6%	15%

Джерело: складено автором на основі [4].

Аналізуючи показники з використання водних ресурсів, можна свідчити, що загалом компанія майже досягла своїх амбітних планів на 2022 року в 2020 році.

Основне завдання підприємства полягає у скороченні використання води при виробництві товарів. Для його реалізації необхідно розробляти інноваційні рішення та підходи, оскільки водні ресурси використовуються на кожному етапі виробництва у достатньо великій кількості.

Організаційна структура компанії «Н&М»



Типи наявних і рекомендаційних знижок

Тип знижки	Характеристика	Результат
Рекомендації		
На першу покупку	При оформленні дисконтної картки доступна одноразова знижка на 25%.	Стимулюють продаж дисконтних карток.
День покупця	Знижка на певну модель або групу товарів.	Стимулюють продаж товару.
Наявні знижки		
Ситуаційні	Програма «Збір одягу». Купон на знижку 40 гривень надається при здачі старого одягу. Знижка на брак.	
Сезонні	Розпродаж старої колекції.	
При комплексній покупці	Акція «3 за 2». Доступна при покупці певної групи товарів трьох речей за ціною двох.	