

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.155](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.155)

УДК 339: 658.8

Д. О. Ляш,
студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0002-1154-7007

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЯК ЧИННИКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ FASHION RETAIL

D. Liash
student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRATEGIC IMAGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE FIELD OF FASHION RETAIL

У статті проаналізовано сучасний стан ринку fashion retail в Україні. На основі виокремлених стратегічних груп конкурентів розраховані індекси монополізації Херфіндаля – Хіршмана та концентрації, які дають змогу охарактеризувати даний ринок як висококонцентрований, конкурентний та значною мірою монополізований. Динамічний розвиток вітчизняного сегменту fashion retail та залучення інноваційних маркетингових заходів, а особливо цифрового маркетингу в межах онлайн середовища дають підставу для ідентифікації галузі як високopersпективної. Запропоновано методикку формування стратегічних рекомендацій для стратегічних бізнес – одиниць Inditex Group Ukraine на основі застосування багатокритерійного SPACE – аналізу. Результатом використання методикки є сегментування бізнес – одиниць Inditex Group Ukraine та створення стратегічних пропозицій на основі значень коефіцієнтів інтенсивності базових траєкторій SPACE – матриці та їх суперпозиції. Для оцінювання зовнішнього та внутрішнього іміджу розроблено систему узагальнених критеріїв, інтегральні оцінки яких нормалізовані за методикою SAW (Simple Additive Waiting). Отримані нормалізовані оцінки, розміщені у матриці співвідношення зовнішнього та внутрішнього іміджу, дають підставу розмістити Inditex Group Ukraine у зеленій зоні, що свідчить про високий рівень іміджу підприємства. Використовуючи методикку дерева рішень, проведено вибір найкращого бізнес – плану для стратегічного управління та розвитку маркетингових комунікацій Inditex Group Ukraine. Застосовуючи метод багатокритерійного оцінювання TOPSIS обрано найкращу рекламну агенцію Banda Agency. Матрицю рішень з точними даними для методу TOPSIS розроблено на основі статистичної та експертної інформації. Обгрунтовано вибір найкращої методикки маркетингових комунікацій в результаті впровадження методу COPRAS, який вимірює відстань альтернативи до ідеально негативного значення. Таким чином запропоновано реалізувати стратегію цифрового маркетингу шляхом використання таргетованої реклами у соціальних мережах для залучення цільової аудиторії сегменту fashion retail.

The article analyzes the current state of the fashion retail market in Ukraine. The Herfindahl-Hirschman monopolization index and the concentration index are calculated on the basis of the selected strategic groups of competitors, which make it possible to characterize this market as highly concentrated, competitive and largely monopolized. The dynamic development of the domestic fashion retail segment and the attraction of innovative marketing activities, especially digital marketing within the online environment, give grounds for identifying the industry as highly promising. The technique of forming strategic recommendations for strategic business units of Inditex Group Ukraine based on the use of multicriteria SPACE analysis is offered. The result of this technique is the segmentation of Inditex Group Ukraine business units and the creation of strategic proposals based on the values of the intensity coefficients of the basic trajectories of the SPACE matrix and their superposition. To evaluate the external and internal image, a system of generalized criteria has been developed, the integral estimates of which are normalized by the SAW (Simple Additive Waiting) method. The obtained normalized estimates, placed in the matrix of the ratio of external and internal image, give grounds to place Inditex Group Ukraine in the green zone, which indicates a high level of image of the company. Using the decision tree methodology, the best business plan for strategic management and development of marketing communications of Inditex Group Ukraine was made. Using the TOPSIS multicriteria evaluation method, the best Banda Agency advertising agency was selected. The exact decision matrix for the TOPSIS method is based on statistical and expert information. The choice of the best marketing communication technique is justified as a result of the implementation of the COPRAS method, which measures the distance of the alternative to the ideally negative value. Thus, it is proposed to implement a digital marketing strategy by using targeted advertising on social networks to attract the target audience of the fashion retail segment.

Ключові слова: *імідж; fashion retail; SPACE – аналіз; базові траєкторії; багатокритерійне оцінювання; метод SAW; метод TOPSIS; метод COPRAS.*

Keywords: *image; fashion retail; SPACE analysis; basic trajectories; multicriteria estimation; SAW method; TOPSIS method; COPRAS method.*

Постановка проблеми. Посилення глобалізаційних тенденцій пропаганди конс'юмеризму відображається у сучасній вітчизняній реальності, що в першу чергу корелює з динамічним розвитком онлайн платформ та цифрових комунікацій на території України в період останнього десятиріччя. Зважаючи на такі передумови, ринок fashion retail в Україні динамічно та інтенсивно розвивається, а також характеризується послабленням бар'єрів входу в галузь та посиленням агресивної конкурентної політики fashion брендів задля збереження лідируючих позицій. Актуальна потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю брендів викликана необхідністю ідентифікації привабливих стратегічних господарських зон компаній з метою їх таргетованого позиціонування та стратегічного управління іміджем на конкурентному ринку. Зростання конкуренції в секторі fashion retail зумовлює потребу брендів у формуванні диверсифікованого портфелю конкурентних стратегій, спрямованих на підвищення рівня компаній у рейтингу top fashion retailers. Залучення інноваційних маркетингових заходів, інструментарію іміджеутворення, а особливо цифрового маркетингу в межах онлайн середовища створить можливість акцентування уваги на цільову аудиторію, яку переважно складають молодь та жінки.

Згідно даних Ukrainian Retail Association [9], основу на ринку України складають бренди економ сегмента. Значну нішу в 2016 - 2018 рр. серед популярних ритейлерів брендового одягу в Україні зайняла Туреччина (частка турецьких брендів на українському ринку зросла з 8-9%) у 2017 році до 15% на поточний момент. Найпопулярнішими брендами жіночого одягу в 2018 році є Vovk, H&M, Zara, Next та інші іноземні бренди.

Близько 90% всіх іноземних брендів, що проводять політику торгової експансії на ринку України лише продають франшизи, фактично власником магазину є український бізнесмен, який підписує з іноземним ритейлом договір про представництво бренду в Україні. Український fashion-ритейл має великий потенціал для відомих брендових ритейлерів. По-перше, це одна з найбільших країн Європи, з великою кількістю населення, а значить і великою кількістю потенційних клієнтів для продажу брендового одягу. Крім цього, український ринок є ненасиченим, за кількістю відомих брендових ритейлерів, в даний момент на ринку присутні лише 28% від усіх відомих світових брендів.

Таким чином, тенденції розвитку українського ринку fashion retail актуалізують потребу у якісному стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємств шляхом застосування диверсифікованих маркетингових стратегій з брендмейкінгу та іміджмейкінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше поняття «імідж» ввів Кеннет Болдуінг, американський економіст, у 60-х рр. XX ст., та наголосив на користі іміджу у діловій сфері. Засновником іміджології вважається Е. Бернайз, який у 20-х рр. XX ст. наголосив на важливості організаційної діяльності, яка має на меті встановлення взаємозв'язку між суспільством та ідеєю організації. Сутність, класифікацію та методи аналізу даних досліджено в роботах Ф. Котлера, Дж. Грехема, Н.К. Малхорта. Особливості проведення маркетингових досліджень та принципи обробки маркетингової інформації розглянуто у вітчизняних науковців С.С. Гаркавенко, О.В. Зозульової, С.М. Ілляшенко, Н.В. Куденко, А.А. Старостіної, Н.В. Чухрай, Т.А. Циганкової.

Метою статті є розробка практичних рекомендацій для посилення конкурентних переваг стратегічних бізнес – одиниць Inditex Group Ukraine, а також пошук нових методик для підвищення іміджу бренду шляхом використання методів багатокритеріального оцінювання.

Під іміджем організації, як правило, мається на увазі її узагальнений портрет, який створюється в уяві різноманітних аудиторій громадськості на основі того, що вона робить і що про неї говорять. Тобто йдеться про окремі складові іміджу, співвідношення та узгодження між ними [3]. Сприйняття іміджу характеризується двома етапами: індивідуальним та навіяним рекламою. На першому етапі індивід самостійно створює образ та уявлення про продукт, такий процес залежить від цінностей та розвитку людини, її знань та пріоритетів. Другий етап маніпулює свідомістю людини, використовуючи систему маркетингових засобів іміджоутворення. Структура іміджу організації є доволі складною та взаємопов'язаною, оскільки для неї характерна ієрархічна будова. На рис. 1 наведено основні складові структури іміджу організації.

Імідж споживачів товару пов'язаний зі стилем життя як набору соціально-психологічних чинників, що впливають на рішення покупців у виборі товарів та послуг. Внутрішній імідж розглядає персонал як потужний механізм впливу та пропаганди компанії серед зовнішньої аудиторії, фактор створення позитивного іміджу компанії. Найважливішим для отримання позитивних відгуків співробітників про компанію є налагодження м'якого психологічного клімату в колективі та створення стійкої корпоративної культури та єдності.

Імідж керівництва - це певні особистісні вербальні та невербальні характеристики керівника, демографічна приналежність та її неформальна діяльність. Імідж персоналу є набором факторів, які визначають професійність працівників, їх компетентність, соціальну приналежність та етичні засади поведінки. Візуальний імідж взаємопов'язаний з тенденціями моди, смаковим сприйняттям споживачів.

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішній імідж

Внутрішній імідж



Рис. 1. Структура іміджу підприємства

*Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6]

Соціальний імідж стосується соціального та благоїдного аспекту діяльності компанії, проявляється у формах меценатства, благоїдних внесків, спонсорства та підтримки громадських рухів, охорони здоров'я та екології. Індикатором рівня бізнес-іміджу є репутація компанії у діловому світі, сумлінність у дотриманні етичних норм бізнесу, та активність компанії, яка виражається у обсягах продаж, кількості укладених угод про партнерство, доступ до ефективних каналів збуту, цінова політика, диференціація продуктової лінійки, частка ринку, інноваційність.

Отже, при визначенні іміджу організації необхідно проводити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища і відповідно створювати систему дій для іміджевої політики. Для кожного етапу формування іміджу на підприємстві характерною є своя стадія життєвого циклу організації, згідно якої визначаються задачі для маркетингової діяльності по просуванню продукту на споживчий ринок. Для аналізу конкуренції на ринку fashion retail виділено основні стратегічні групи «гравців» fashion retail на ринку України згідно даних Ukrainian Retail Association [9], до яких належить сектор premium сегменту, який представлений зарубіжними торговими марками; сектор fast – fashion, а також сектор російських, турецьких та вітчизняних виробників одягу (табл. 1).

Частку компанії розраховуємо за торговою площею групи у загальному обсязі. Використовуючи карти стратегічних груп конкурентів можна виділити 14 основних компаній (табл.1). Індекс концентрації ринку $C_6 = 75,31\%$, який розраховується як сумарна частка найбільших компаній на ринку, вказує на достатній рівень концентрації. Перевірити отримані результати можна за допомогою індексу НН Херфіндала – Хіршмана, який розраховується як сума квадратів часток компаній на ринку та становить 1091,82, що дещо більше за граничне значення 1000. Таким чином, рівень монополізації та концентрації на ринку fashion retail можна вважати високими.

Таблиця 1.
Частки ринку найбільших компаній у сфері fashion retail

Назва групи	Бренди	К-сть магазинів, шт	Торгова площа, тис. кв.м.	Частка, %
LPP S.A. (Польща)	Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay	75	38,1	16,16
Inditex Group (Іспанія)	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque	58	38,0	16,12
INTERTOP Ukraine	INTERTOP, Clarks, Geox, Lee&Wrangler, Timberland, Armani Jeans, Armani Exchange	123	30,0	12,73
ARGO Retail Ukraine	Benetton, ALDO, Parfois, Promod, ZIPPY, Penti, Orsay, Desigual, Piazza Italia, Vero Moda, Jack&Jones, MANGO, OVS Kids, Only, Lee Cooper, Kenvelo	61	25,4	10,78
MD Group Ukraine	Tommy Hilfiger, Calvin Klein Jeans, Calvin Klein Underwear и Walker	138	~25,0	10,61
Colin's (Турція)	Colin's	60	21,0	8,91
LC Waikiki (Турція)	LC Waikiki	17	15,5	6,58
Fiba Retail (Турція)	Marks&Spencer, GAP	14	12,5	5,30
Ultra Group Ukraine	Levis, Guess, Lagerfeld, Baldinini, Pierre Cardin	61	7,7	3,27
TOP SECRET (Польща)	TOP SECRET	37	5,6	2,38
Helen Marlen Group Ukraine	Helen Marlen, Helen Marlen Outlet, Helen Marlen Mandarin, Passage 15, Gucci, Loro Piana, Burberry, Salvatore Ferragamo	13	4,5	1,91
New Yorker (Німеччина)	New Yorker	5	4,4	1,87
Анвіком Ukraine	Milavitsa, SILENZA и Naturel by SILENZA	71	4,0	1,70
KarKat Fashion (Естонія)	Springfield, Women's Secret, Pedro del Hierro, Names'UA	23	4,0	1,70
Загальна сума		756	235,70	100,00

*Джерело: складено автором на основі [9]

З метою проведення комплексного аналізу, оцінювання факторів середовища функціонування Inditex Group та виявлення пріоритетних напрямів розвитку 8 бізнес-напрямів (Zara СЗГ1, Zara Home СЗГ2, Pull&Bear СЗГ3, Massimo Dutti СЗГ4, Bershka СЗГ5, Stradivarius СЗГ6, Oysho СЗГ7, Uterque СЗГ8) було використано динамічний SPACE – аналіз [1, с. 5 – 16]. Для визначення стратегічної позиції бізнес – одиниць Inditex Group та формування стратегічних рекомендацій було задіяно 4 блоки факторів: конкурентна сила CA, фінансова сила FS, привабливість сектора IS та економічна стабільність ES, кожен з яких було оцінено за 6 – бальною шкалою (0 –min, 6 – max).

Результати оцінювання СЗГ компанії Inditex Group Ukraine за методом SPACE – аналізу, розраховані показники конкурентної сили CA, фінансової сили FS, привабливості сектора IS та економічної стабільності ES,

а також значення координат S – векторів СЗГ надали можливість визначити показники інтенсивності відповідних базових траєкторій, які містяться у таблиці 2 та динаміку зміни параметрів SPACE – аналізу, що висвітлена у таблиці 3. Зважування експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснюють за формулами:

$$FS = \sum_{i=1}^n w_j^{FS} * FS_j^i, \quad IS = \sum_{i=1}^n w_j^{IS} * IS_j^i$$

$$CA = \left(\sum_{i=1}^n w_j^{CA} * CA_j^i \right) - 6, \quad ES = \sum_{i=1}^n w_j^{ES} * ES_j^i - 6 \quad (1)$$

Таблиця 2.
Показники інтенсивності базових траєкторій СЗГ Inditex Group Ukraine

	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	СЗГ5	СЗГ6	СЗГ7	СЗГ8
$\alpha = \Delta CA + \Delta IS$	0,76	0,58	0,29	0,34	0,45	0,61	0,26	0,29
$\gamma = \Delta FS + \Delta ES$	1,04	0,54	0,43	0,28	0,59	0,74	0,38	0,29

*Складено автором

Для кожної стратегічної бізнес-одиниці будемо вектори з координатами:

$$x = IS_i + CA_i, \quad y = ES_i + FS_i \quad (2)$$

Таблиця 3.
Динаміка зміни параметрів SPACE – аналізу Inditex Group Ukraine

	ΔCA	ΔFS	ΔIS	ΔES
СЗГ1	0,364	0,511	0,398	0,524
СЗГ2	0,338	0,24	0,245	0,298
СЗГ3	0,188	0,253	0,1	0,175
СЗГ4	0,191	0,133	0,146	0,148
СЗГ5	0,185	0,462	0,27	0,126
СЗГ6	0,446	0,477	0,162	0,258
СЗГ7	0,155	0,235	0,1	0,149
СЗГ8	0,124	0,169	0,169	0,122

*Складено автором

Коефіцієнти інтенсивності розраховують за формулами:

$$\alpha = \Delta CA_i + \Delta IS_i, \quad \gamma = \Delta FS_i + \Delta ES_i \quad (3)$$

На основі побудованих SPACE – чотирикутників для кожної СЗГ компанії Inditex Group Ukraine та значень S – векторів будемо динамічну SPACE – матрицю СЗГ компанії Inditex Group Ukraine (рис. 3– рис. 4). Отже, виразимо S – вектори кожної стратегічної бізнес – одиниці, спираючись на базові траєкторії стратегічних станів SPACE – матриці (рис. 2) та коефіцієнти інтенсивності $\alpha = \Delta CA + \Delta IS$ та $\gamma = \Delta FS + \Delta ES$:

$$11' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,76 \cdot a + 1,04 \cdot b; \quad 22' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,58 \cdot a + 0,54 \cdot b;$$

$$33' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,29 \cdot a + 0,43 \cdot b; \quad 44' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,34 \cdot a + 0,28 \cdot b;$$

$$55' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,45 \cdot a + 0,59 \cdot b; \quad 66' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,61 \cdot a + 0,74 \cdot b;$$

$$77' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,26 \cdot a + 0,38 \cdot b; \quad 88' = \alpha \cdot a + \gamma \cdot b = 0,29 \cdot a + 0,29 \cdot b;$$

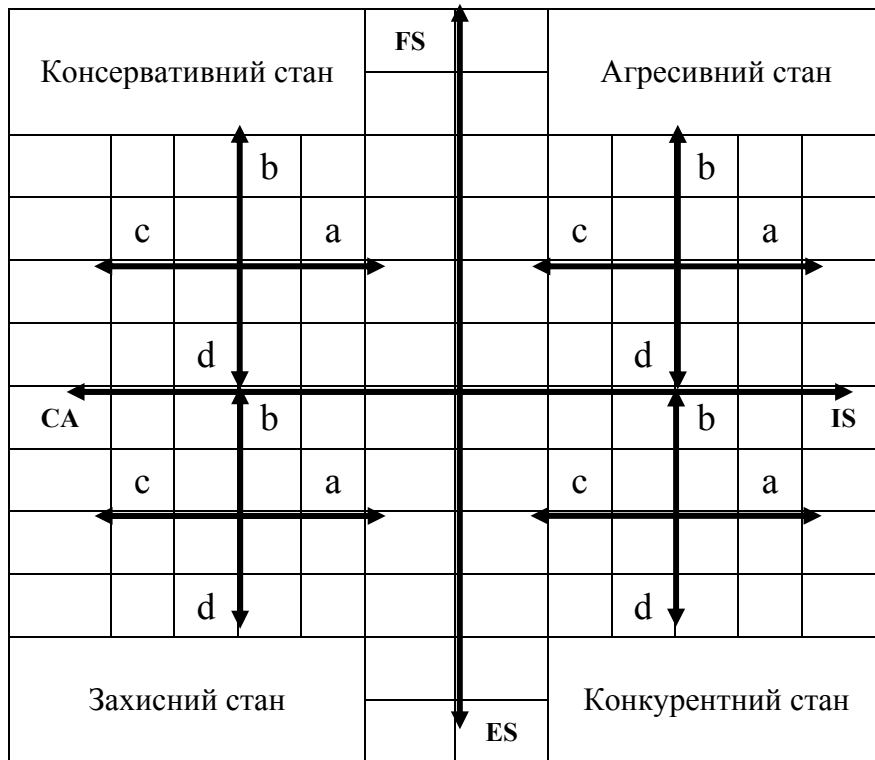


Рис. 2. Базові траєкторії для стратегічних станів матриці компанії Inditex Group Ukraine

*складено автором

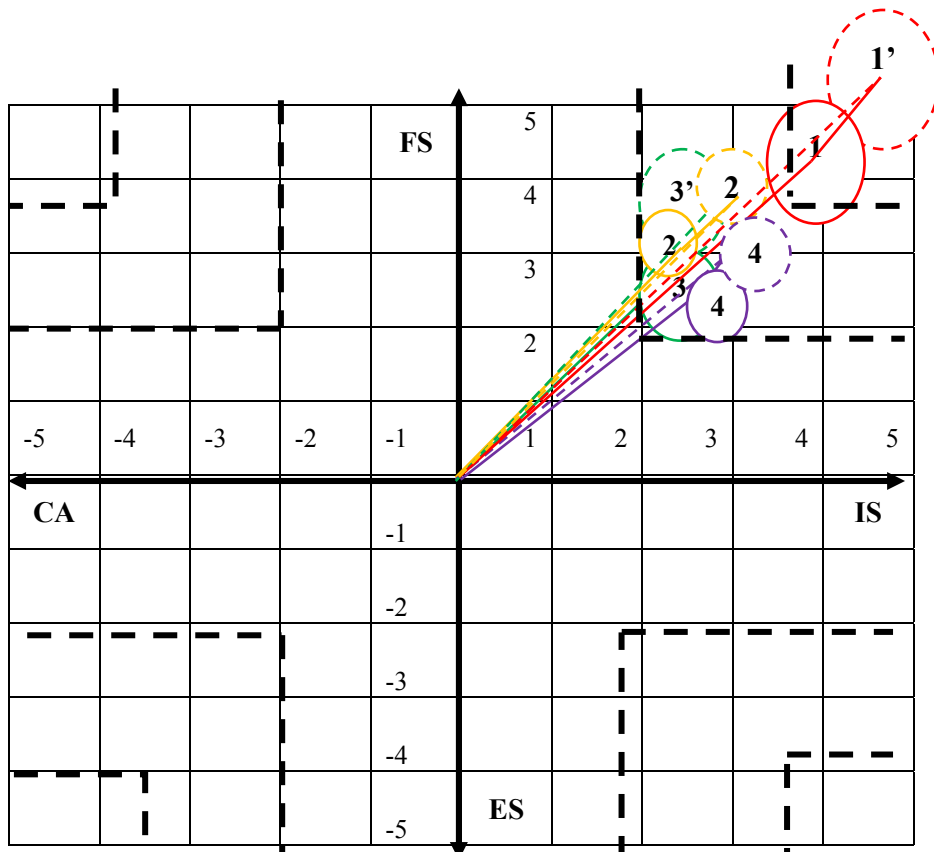


Рис. 3. SPACE – матриця СЗГ компанії Inditex Group Ukraine
*складено автором

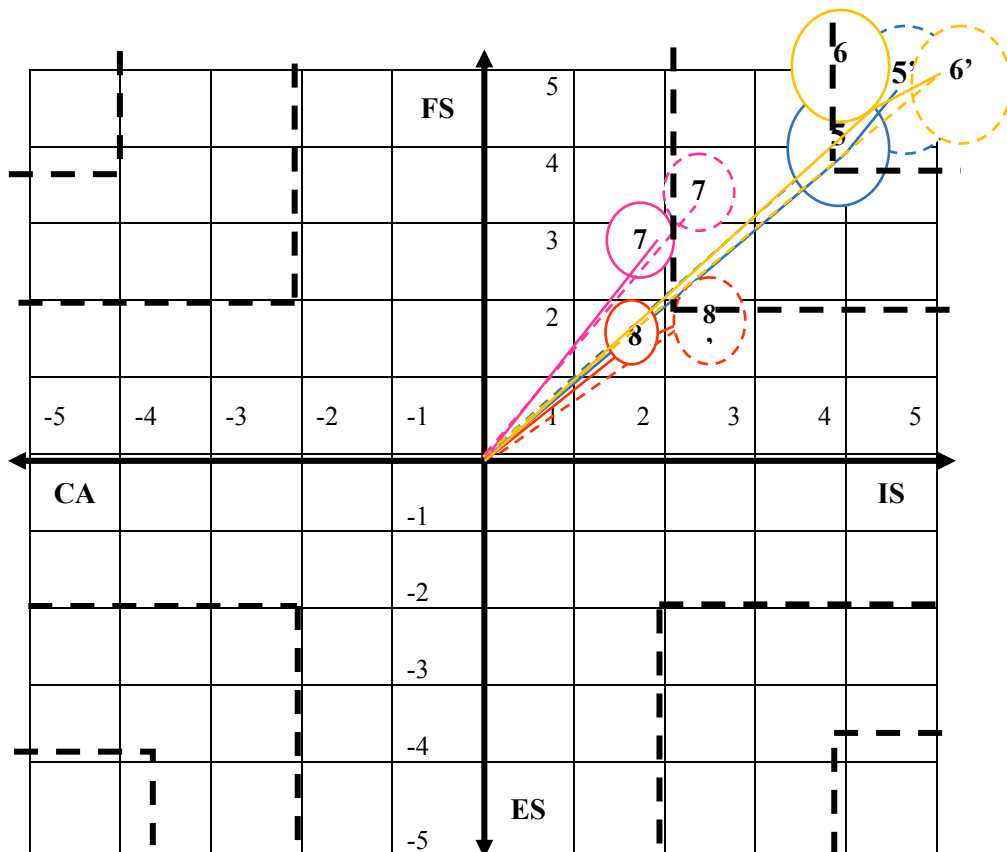


Рис. 4. SPACE – матриця СЗГ компанії Inditex Group Ukraine
*складено автором

Найбільша інтенсивність темпів росту за показниками конкурентної сили СА та інвестиційної привабливості IS у СЗГ1, тобто бренду Zara. За динамікою змін фінансової сили та стабільності лідирує СЗГ1, Zara. Положення челенджера займає СЗГ6, тобто бренд Stradivarius. Для формування більш конкретних стратегічних рекомендацій, які враховують «довжину» вектора кожної бізнес-одиниці розділимо стратегічні стани на 3 зони, які зображені пунктиром на матрицях динамічного SPACE – аналізу (рис.3 – рис. 4).

Отже, S-вектори 11', 22', 33', 44', 55', 66', 77', 88' належать до квадранту агресивного стану. Цей стан є типовим у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія одержує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. Таким чином, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, урахувавши вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину), а також беручи до уваги знаки виразів ΔFS , ΔCA , ΔIS та ΔES , можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для СЗГ, які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці й підприємства в цілому.

Оскільки усі СЗГ знаходяться у агресивному квадранті, то мають показники $\Delta FS + \Delta ES > 0$ (при $\Delta FS > 0$ та $\Delta ES > 0$); $\Delta CA + \Delta IS > 0$ (при $\Delta CA > 0$ та $\Delta IS > 0$), то стратегічні рекомендації згідно матриці стратегічних рішень будуть схожими для усіх СЗГ (табл. 4).

Таблиця 4.
Стратегічні рекомендації для СЗГ компанії Inditex Group Ukraine

СЗГ	Стратегічні рекомендації
Zara	Горизонтальна диверсифікація, запровадження нових видів продукції для широкого задоволення потреб споживачів. Цільова аудиторія бренду переважно зріла, таким чином необхідно доповнювати колекції ділового спрямування, тобто розширення лінійки костюмів, вечірніх суконь та lux-casual. Прямая інтеграція, контроль над торговельними посередниками, розвиток франчайзингової системи.
Zara Home	Інтенсивний ріст, захоплення ринку. Активізація рекламної діяльності та застосування засобів стимулювання збуту.
Pull&Bear	Концентрична диверсифікація для досягнення ефекту синергії та розширення потенційного ринку організації. Маркетингова експансія для залучення молоді та підлітків.
Massimo Dutti	Посилення позицій на ринку. Оскільки цільова аудиторія є VIP – класом, що характеризується високим рівнем платоспроможності, необхідно підтримувати високий рівень сервісного та гарантійного обслуговування клієнтів.
Bershka	Інвестування задля підтримання позицій на ринку, розширення асортименту продукції. Забезпечення належної якості продукції.
Stradivarius	Оскільки Stradivarius другий бренд після Zara по кількості франчайзингових угод, акцент потрібно зробити на лібералізації умов франчайзингу та залучення інвестицій у вигляді маркетингових внесків та регулярних виплат. Продаж унікальної лімітованої продукції, для підтримання формату бренду.
Oysho	Бренд жіночої білизни має вузький сегмент цільового ринку, таким чином базовою стратегією є розвиток товару, модернізація та залучення інноваційних моделей та технологій пошиття.
Uterque	Розвиток ринку, залучення нових сегментів ринку до купівлі продукції бренду. Використання системи знижок та лібералізації цін для заохочення споживчої активності, адже Uterque позиціонує себе як бренд люкс – класу з відповідною ціновою політикою, яка унеможливує орієнтацію на середній та вищий середнього клас населення.

*складено автором

Проведене оцінювання зовнішнього та внутрішнього іміджу компанії Inditex Group Ukraine шляхом виокремлення системи узагальнених критеріїв дозволило наочно представити результати зображені на радарі конкурентоспроможності (рис. 5 – рис. 6).

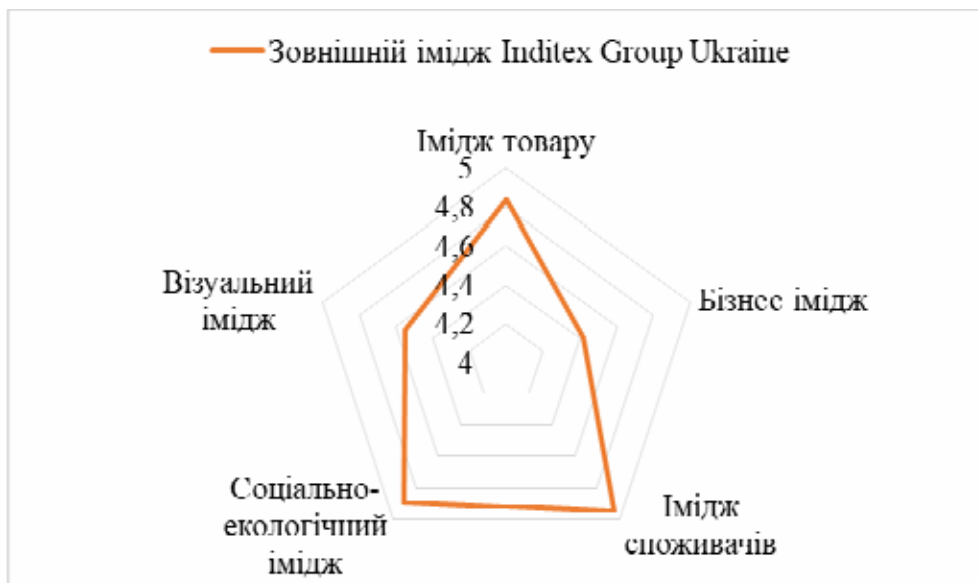


Рис. 5. Зовнішній імідж Inditex Group Ukraine
* Джерело: складено автором на основі [2, с. 253 – 266]

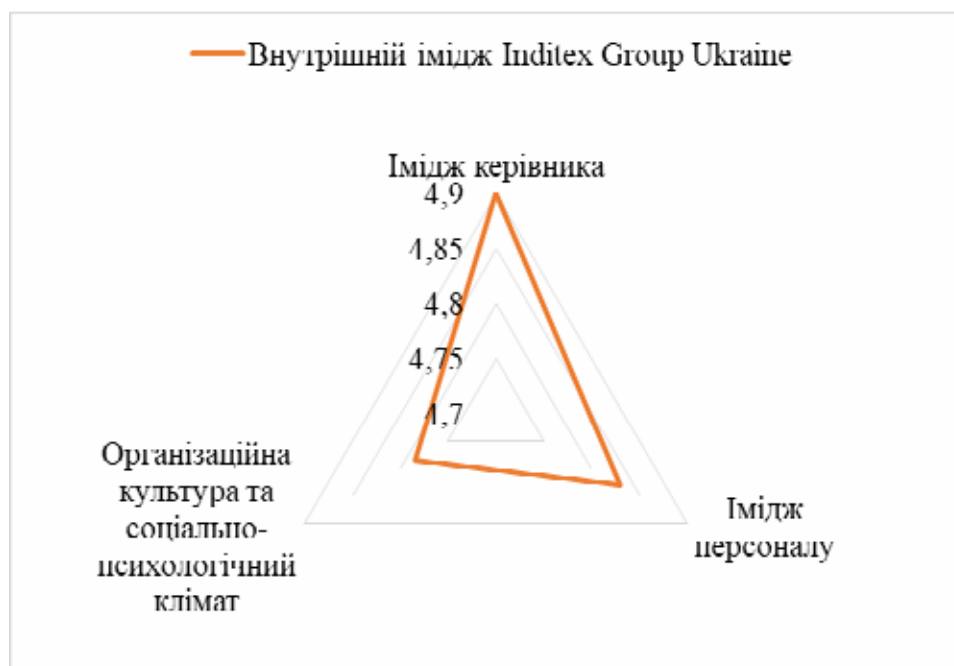


Рис. 6. Внутрішній імідж Inditex Group Ukraine
* Джерело: складено автором на основі [2, с. 253 – 266]

Проведемо нормалізацію оцінки зовнішнього іміджу компанії Inditex Group Ukraine за методом SAW (табл. 5) за формулою для монотонно зростаючих функцій:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_k x_{kj}} \quad (4)$$

Таблиця 5.
Нормалізація оцінок зовнішнього іміджу за методом SAW

Імідж	Товару	Бізнесу	Споживачів	Соц -екол.	Візуальний
Значення	4,84	4,42	4,95	4,9	4,55
A+	max = 5	max = 5	max = 5	max = 5	max = 5
Норм. значення	0,968	0,884	0,99	0,98	0,91
W критерію	0,3	0,25	0,2	0,1	0,15
Зважене знач.	0,290	0,221	0,198	0,098	0,137
Інтегральна нормалізована зважена оцінка = \sum звж.знач. = 0,9439					

* Джерело: складено автором на основі [2, с. 253 – 266]

Проведемо нормалізацію оцінки внутрішнього іміджу компанії Inditex Group Ukraine за методом SAW за формулою 4 (табл. 6).

Таблиця 6.
Нормалізація оцінок внутрішнього іміджу за методом SAW

	Імідж керівника	Імідж персоналу	Оргкультура
Значення	4,9	4,83	4,785
A+	max = 5	max = 5	max = 5
Норм. значення	0,98	0,966	0,957
W критерію	0,25	0,4	0,35
Зважене знач.	0,245	0,386	0,335
Інтегральна нормалізована зважена оцінка = \sum звж.знач. = 0,9664			

* Джерело: складено автором на основі [2, с. 253 – 266]

Розмістимо інтегральні зважені оцінки на матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства (рис. 7).

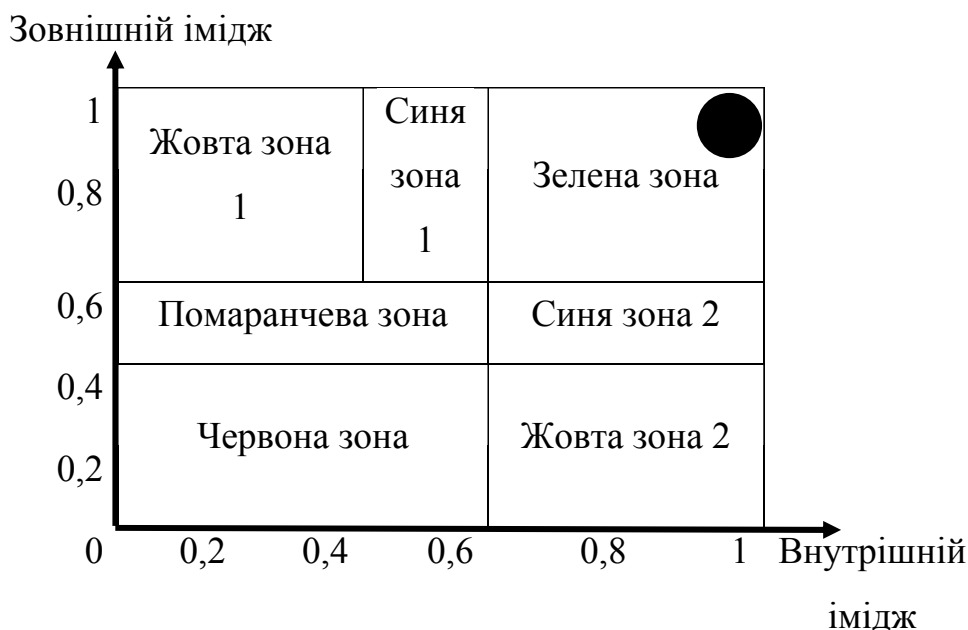


Рис. 7. Матриця взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу компанії Inditex Group Ukraine

* Джерело: складено автором на основі [2, с. 267 – 272]

Зони мають різні пропорції, що пояснюється особливістю кожної з них, вони мають свої специфічні характеристики та описуються певною комбінацією оцінок рівнів зовнішнього та внутрішнього іміджу (табл. 7).

Таблиця 7.

Характеристика зон зовнішнього та внутрішнього іміджу

Рівень	Зони	Характеристика
1 рівень (ідеальний)	Зелена зона	Найкраща ситуація, потрапляння в дану зону свідчить про високий рівень іміджу, в іншому випадку потрапляння в дану зону повинно стати метою імідж стратегії підприємства.
2 рівень (стандартний)	Синя зона 1 Синя зона 2	Ситуація стандартна. Потрапляння до зазначених зон свідчить про те, що підприємство працює над вдосконаленням власного іміджу.
3 рівень (проблемний)	Жовта зона 1 Жовта зона 2 Помаранчева	Потрапляння говорить про наявний дисонанс в управлінні зовнішнім та внутрішнім іміджем.
4 рівень (тривожний)	Червона зона	Найгірша ситуація, дуже небезпечна зона.

*Джерело: [2, с. 269]

До зеленої зони потрапляють підприємства з середнім чи високим рівнем як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу. Ситуація характеризує стабільну діяльність компанії Inditex Group Ukraine з підвищення іміджу. Проте варто якомога раніше вирішити проблеми середнього рівня внутрішнього іміджу. Об'єктивні причини потрапляння до зони: налагоджена (або така, що налагоджується, коли рівень внутрішнього іміджу середній) ефективна система управління іміджем.

Inditex Group Ukraine може провести диверсифіковану рекламну кампанію, яка коштуватиме близько 2 млн грн. Альтернативним варіантом є інвестування коштів у глобальну навчальну програму з навчання персоналу, запрошення менеджерів з головного офісу та проведення практичних тренінгів серед персоналу Inditex Group Ukraine. Початкові інвестиції проекту №2 становлять 1 млн. грн. Імовірність успіху рекламної кампанії складає 0,8; несприятливих умов відповідно 0,2. Прогнозований прибуток від успішної рекламної кампанії, що полягатиме у прирості купівель, становитиме близько 5 млн грн. У разі несприятливої ситуації прибуток становитиме близько 1 млн грн. Імовірність успіху навчальної програми нижча та становить 0,6; несприятливий результат складає 0,4. Прибуток від успішної реалізації навчальних заходів оцінюється в 1,5 млн грн; прибуток від неуспішного запровадження навчальної програми становить 500 тис. грн. Використаємо дерево рішень для вибору найкращої альтернативи, зважаючи на усі ризики та інвестиційні витрати (рис. 8).

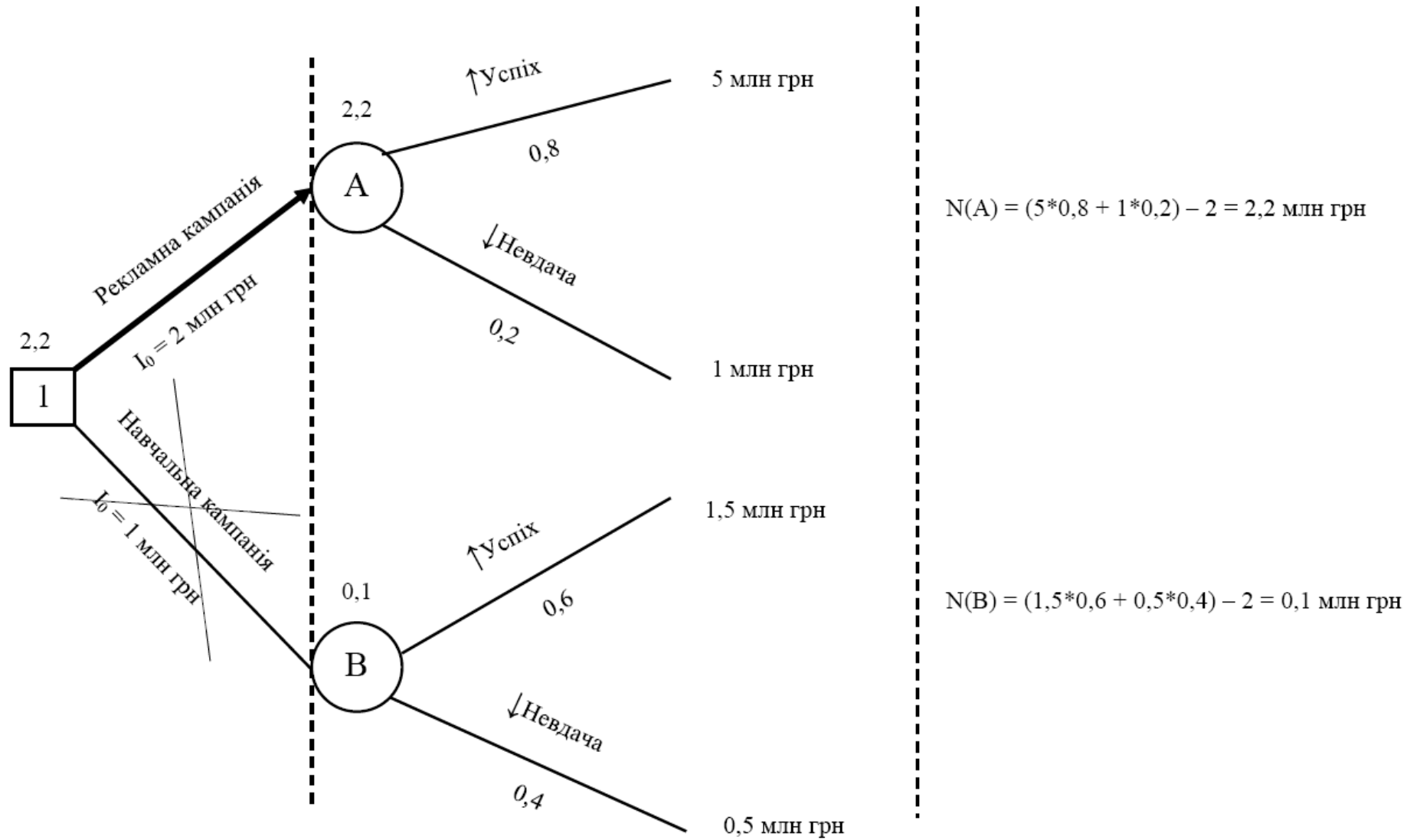


Рис. 8. Дерево рішень для вибору найкращого бізнес – плану для компанії Inditex Group Ukraine
*складено автором

Для проведення рекламної кампанії необхідно обрати маркетингову агенцію, яка буде займатися розробкою та реалізацією бізнес-проекту. Для вибору найкращої альтернативи використано метод TOPSIS. Визначено основні критерії для оцінювання агенцій: k1 – міжнародний рейтинг креативності комунікаційних агентств України 2019/2020 [8]; k2 – рейтинг комунікаційне агентство року 2019; k3 – національний рейтинг ефективності комунікаційних агентств України 2019; k4 – рейтинг креативності та майстерності комунікаційних агентств України 2018/2019; k5 – досвід роботи в Україні, років; k6 – середня вартість маркетингових послуг, тис. грн. Матрицю рішень отримано на основі статистичної та експертної інформації (табл. 8). Нормалізуємо матрицю рішень за формулою (табл. 9):

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (5)$$

Таблиця 8.
Матриця рішень для вибору комунікаційного агентства за методом TOPSIS

Агенція	k1	k2	k3	k4	k5	k6
Banda Agency	472	90	172	378	9	420
Saatchi Ukraine	100	80	20	783	25	120
TS/D Agency	90	47,5	4	500	7	100
Havas Ukraine	32	5	6	22	16	80
McCANN Kyiv	6	47,5	36	28	14	200
Postmen DA	6	5	8	26	7	50
$\sum x_{ki}^2$	241980	19062,5	31396	1007917	1256	249700
$\sqrt{\sum x_{ki}^2}$	491,91	138,07	177,19	1003,95	35,44	499,70

* Джерело: складено автором на основі [8]

Таблиця 9.
Нормалізована матриця рішень для вибору комунікаційного агентства за методом TOPSIS

Агенція	k1	k2	k3	k4	k5	k6
Banda Agency	0,960	0,652	0,971	0,377	0,254	0,841
Saatchi Ukraine	0,203	0,579	0,113	0,780	0,705	0,240
TS/D Agency	0,183	0,344	0,023	0,498	0,198	0,200
Havas Ukraine	0,065	0,036	0,034	0,022	0,451	0,160
McCANN Kyiv	0,012	0,344	0,203	0,028	0,395	0,400
Postmen DA	0,012	0,036	0,045	0,026	0,198	0,100

* Джерело: складено автором на основі [8]

Зважуємо нормалізовану матрицю рішень, шукаємо ідеально позитивну A+ та ідеально негативну A- альтернативу (табл. 10).

Таблиця 10.
Зважена матриця рішень для вибору комунікаційного агентства за методом TOPSIS

Агенція	k1	k2	k3	k4	k5	k6
Значення критерію	100	90	80	85	70	95
W критерію	0,192	0,173	0,154	0,163	0,135	0,183
Направленість функції	↑	↑	↑	↑	↑	↓
Banda Agency	0,185	0,113	0,149	0,062	0,034	0,154
Saatchi Ukraine	0,039	0,100	0,017	0,127	0,095	0,044
TS/D Agency	0,035	0,060	0,003	0,081	0,027	0,037
Havas Ukraine	0,013	0,006	0,005	0,004	0,061	0,029
McCANN Kyiv	0,002	0,060	0,031	0,005	0,053	0,073
Postmen DA	0,002	0,006	0,007	0,004	0,027	0,018
A+	0,185	0,113	0,149	0,127	0,095	0,018
A-	0,002	0,006	0,003	0,004	0,027	0,154

* Джерело: складено автором на основі [8]

Розраховуємо значення відстаней S+ та S- (табл. 11) за формулою:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{ij}^+)^2} \quad , \quad S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{ij}^-)^2} \quad (6)$$

Обчислимо показник R, чим більше значення, тим більш переважною є альтернатива (табл. 11):

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad , \quad (7)$$

Таблиця 11.
Рейтинг комунікаційних агенцій за методом TOPSIS

Агенція	S+	S-	R	Рейтинг
Banda Agency	0,162	0,264	0,619	1
Saatchi Ukraine	0,199	0,206	0,509	2
TS/D Agency	0,231	0,154	0,400	3
Havas Ukraine	0,280	0,130	0,317	5
McCANN Kyiv	0,264	0,104	0,283	6
Postmen DA	0,291	0,136	0,318	4

* Джерело: складено автором на основі [8]

Отже, за результатами розрахунків за методом TOPSIS визначено, що найбільш привабливим для проведення рекламної кампанії є комунікаційне агентство Banda Agency, яке буде займатися розробкою та реалізацією бізнес-проекту для компанії Inditex Group Ukraine. Наступним кроком є необхідність детально розглянути методики дослідження ринку, які застосовує Banda Agency та оцінити їх за основними критеріями для вибору найкращої альтернативи для подальшого використання у рекламній кампанії Inditex Group Ukraine. Обрано наступні критерії для оцінювання методик: k1 – охоплення цільової аудиторії, бали; k2 – креативність реклами, бали; k3 – рівень витрат на рекламу, бали; k4 – характер емоційного впливу, бали; k5 – ненав'язливість, бали (табл. 12). Використовується 10 – бальна шкала. Застосуємо метод COPRAS.

Таблиця 12.
Матриця рішень для вибору методики дослідження за методом COPRAS

Вид реклами	k1	k2	k3	k4	k5
W критерію	0,25	0,2	0,25	0,2	0,1
Направленість функції	↑	↑	↓	↑	↑
Контекстна реклама	7	3	6	4	6
Динамічний ремаркетинг	8	4	7	8	2
Банерна реклама в інтернеті	8	4	3	6	3
Social networks	10	9	8	10	9
Реклама на You Tube	9	9	9	9	5
Вірусна реклама	9	10	7	9	8
$\sum x_{ki}$	51	39	40	46	33

*складено автором

Нормалізуємо матрицю рішень за формулою (табл. 13):

$$r_{ij} = x_{ij} / \sum_{k=1}^n x_{kij} \quad (8)$$

Таблиця 13.
Нормалізована матриця рішень для вибору методики дослідження за методом COPRAS

Вид реклами	k1	k2	k3	k4	k5
Контекстна реклама	0,137	0,077	0,150	0,087	0,182
Динамічний ремаркетинг	0,157	0,103	0,175	0,174	0,061
Банерна реклама в інтернеті	0,157	0,103	0,075	0,130	0,091
Social networks	0,196	0,231	0,200	0,217	0,273
Реклама на You Tube	0,176	0,231	0,225	0,196	0,152
Вірусна реклама	0,176	0,256	0,175	0,196	0,242

*складено автором

Розраховуємо значення S^+ та S^- , які є зваженими сумами оцінок i -тої альтернативи за критеріями, що мають монотонно зростаючу та спадну функцію відповідно (табл. 14):

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij}, \quad S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij} \quad (9)$$

Обчислюємо інтегральну оцінку Z (табл. 14) за формулою:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} \quad (10)$$

Таблиця 14.
Рейтинг методик дослідження за методом COPRAS

Вид реклами	S+	S-	(1/S-)	Z	Рейтинг
Контекстна реклама	0,08527	0,0375	26,667	0,126	6
Динамічний ремаркетинг	0,10057	0,0438	22,857	0,1355	5
Банерна реклама в інтернеті	0,09491	0,0188	53,333	0,1765	3
Social networks	0,16592	0,05	20	0,1965	1
Реклама на You Tube	0,14455	0,0563	17,778	0,1717	4
Вірусна реклама	0,15877	0,0438	22,857	0,1937	2
Σ	-	0,25	163,49	-	-

*складено автором

Висновки. Для оцінювання зовнішнього та внутрішнього іміджу розроблено систему узагальнених критеріїв, інтегральні оцінки яких нормалізовані за методикою SAW. Отримані нормалізовані оцінки, розміщені у матриці співвідношення зовнішнього та внутрішнього іміджу, дають підставу розмістити Inditex Group Ukraine у зеленій зоні, що свідчить про високий рівень іміджу підприємства. Використовуючи методику дерева рішень, проведено вибір найкращого бізнес – плану для розвитку маркетингових комунікацій Inditex Group Ukraine. Застосовуючи метод багатокритерійного оцінювання TOPSIS обрано найкращу рекламну агенцію Vanda Agency. Згідно методу COPRAS обрано оптимальну методику дослідження ринку для компанії Inditex Group Ukraine.

Література.

1. Балан В.Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE – аналізу / В.Г. Балан, І. Тимченко // Схід, № 4 (144) липень – серпень 2016 р. С. 5 – 16.
2. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. Суми: ТОВ «Тристорія», 2017. 360 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 12 – те вид. СПб.: Пітер, 2007. 816 с.
4. Примак Т. О. Оцінювання іміджу підприємства на споживчому ринку України / Т. О. Примак // Економіст. 2002. № 6. С. 69-71.
5. Шкардун В. Д. Оцінка та формування корпоративного іміджу підприємства / В. Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг в Росії та за рубежом. 2001. № 3. С. 68-77.
6. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital Hardcover / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan // John Wiley & Sons. Inc., 2016. 210 p.
7. Annual Account Inditex Group 2018. Режим доступу: <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Annual+Accounts%2C+management+report+and+audit+report+2018.pdf/c8aca0aa-5885-fe0d-9809-8466fe8f60c6>
8. Міжнародний рейтинг креативності комунікаційних агентств України 2019. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vrk.org.ua/ranking/>
9. Ukrainian Retail Association. Режим доступу: <https://rau.ua/ru/news/top-10-fashion/>

References.

1. Balan, V.G. and Tymchenko, I.P. (2016), "Formation of enterprise development strategy based on dynamic SPACE – analysis", *Ekonomichni nauky*, vol. 4 (144), pp. 5 – 16.
2. Illiashenko, S.M. Holysheva, E.O. and Kolodka, A.V. (2017), *Upravlinnia intelektual'nym kapitalom pidpriemstva: monohrafiia* [Management of intellectual capital of the enterprise: monograph], Trytoriia, Sumy, Ukraine.
3. Kotler, F. and Keller, K. (2007), *Marketynh menedzhment* [Marketing Management], 12 th ed, SPb, Peter, Russia.
4. Prymak, T.O. (2002), "Assessing the image of the enterprise in the consumer market of Ukraine", *Ekonomist*, vol. 6, pp. 69 – 71.

5. Shkardun, V. D. and Akhtiamov, T.M. (2001), "Assessment and formation of corporate image of the enterprise", *Marketynh v Rosii ta za rubezhem*, vol. 3, pp. 68 – 77.
6. Kotler, P. Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2016), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital Hardcover*, JohnWiley&Sons, London, UK.
7. The Official site of Inditex Group (2020), "Annual Account of Inditex Group 2018", available at: <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Annual+Accounts%2C+management+report+and+audit+report+2018.pdf/c8aca0aa-5885-fe0d-9809-8466fe8f60c6> (Accessed 10 January 2020).
8. The Official site of All-Ukrainian Advertising Coalition (2020), "International rating of creativity of communication agencies of Ukraine", available at: <https://vrk.org.ua/ranking/> (Accessed 8 January 2020).
9. Ukrainian Retail Association (2020), "TOP-10 fashion retailers of Ukraine by area (foreign brands)", available at: <https://rau.ua/ru/news/top-10-fashion/> (Accessed 8 January 2020).

Стаття надійшла до редакції 19.01.2020 р.