

УДК 339.137.2:339.9-026.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-31>

Вербицька О.О.

аспірантка,

Київський національний економічний університет
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8322-8197>

ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ФЕШН-ІНДУСТРІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРУКТУРНОГО ЗРОСТАННЯ

В роботі доведено, що фешн-індустрія, репрезентуючи незалежний сектор світової економіки, протягом останніх десятиліть перебуває на етапі формування своєї глобальної конфігурації. Цей процес охоплює виробництво і збут модних товарів (одяг, взуття, аксесуари), текстильну та швейну промисловість, роздрібну торгівлю, інформаційні технології та організаційну культуру. Динамічні структурні зміни включають скорочення життєвих циклів товарів, розвиток нішевих брендів, підвищення попиту на еко-орієнтовані та функціональні товари. Особлива увага приділяється феномену *athleisure*, що поєднує комфорт, стиль та універсальність, ставши важливим елементом гардеробу сучасних споживачів. Пандемія COVID-19 суттєво трансформувала попит, посиливши тренд на універсальність одягу. Аналіз фінансових показників демонструє перерозподіл доходів від масових брендів на користь молодих дизайнерських компаній. Стратегії злиттів і поглинань у світовій модній індустрії також зазнали значного зростання, дозволяючи компаніям консолідувати свої позиції на глобальному ринку, підвищуючи адаптивність до споживчих уподобань. Зокрема, вертикальна інтеграція стала ключовою корпоративною стратегією, дозволяючи зменшити витрати та ефективно реагувати на кон'юктурні зміни. У статті розглядаються основні виклики та перспективи глобальної фешн-індустрії, включаючи нові бізнес-моделі та процеси інтеграції, які сприяють створенню стійких конкурентних переваг у цьому секторі.

Ключові слова: фешн-індустрія, глобалізація, злиття і поглинання, персоналізація, мода, дизайн.

Verbytska Olena

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FASHION INDUSTRY: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR STRUCTURAL GROWTH

The fashion industry, representing an independent sector of the world economy, has been in the process of forming its global configuration for the past decades. This process encompasses the production and sale of fashion goods (clothing, footwear, accessories), textile and garment industries, retail trade, information technologies, and organizational culture. It has been proven that major players in the global fashion clothing market have already gone through several cycles of popularity and are showing significantly less organizational, operational, and functional flexibility, primarily due to the global scaling of financial and economic activities, extremely complex supply chains, the orientation of corporate strategies and business models toward mass production, growing marketing costs and reputational problems, and significant bureaucracy in making strategic management decisions. Dynamic structural changes include shortening product life cycles, the development of niche brands, and increasing demand for eco-oriented and functional products. Particular attention is paid to the *athleisure* phenomenon, which combines comfort, style and versatility, becoming an important element of the wardrobe of modern consumers. The COVID-19 pandemic has significantly transformed demand, strengthening the trend for universality of clothing. Analysis of financial indicators demonstrates the redistribution of income from mass brands in favor of young designer companies. Merger and acquisition strategies in the global fashion industry have also experienced significant growth, allowing companies to consolidate their positions in the global market, increasing adaptability to consumer preferences. In particular, vertical integration has become a key corporate strategy, allowing them to reduce costs and effectively respond to market changes. The article examines the main challenges and prospects of the global fashion industry, including new business models and integration processes that contribute to the creation of sustainable competitive advantages in this sector.

Keywords: fashion industry, globalization, mergers and acquisitions, personalization, fashion, design.

Постановка проблеми. Сучасна модна індустрія, як одне з найбільш складних явищ світової культури, здатна підкреслювати соціальний статус окремих індивідів та задовольняти їх естетичні потреби. В умовах глобального економічного розвитку вона справляє потужний структуроформуючий вплив на світогосподарську систему, суспільство, навколишнє середовище та усі сфери людської життєдіяльності. Водночас сама індустрія моди – від глобальних дисконтних ритейлерів і аж до ексклюзивних брендів класу люкс – зазнає вагомого впливу глобальної економічної невизначеності та турбулентності, цифрової та зеленої трансформації

світового господарства, розвиваючись у їх загальному руслі та втілюючи у собі провідні їх мегатренди.

Репрезентуючи самостійний сектор світової економіки, фешн індустрія, перебуває в останні десятиліття на етапі розбудови своєї глобальної конфігурації, яка втягує у свою «орбіту» процеси виробництва і збуту модних товарів (одягу, взуття та аксесуарів), текстильну і швейну промисловість, спеціалізовану роздрібну торгівлю, системи управління інформаційними даними та організаційну культуру. Вона репрезентує своєрідний еко-простір, що перебуває у високій структурній динаміці розвитку та зазнає потужної дії заго-

стрення міжнародної конкурентної боротьби між модними брендами, значне скорочення життєвих циклів модних тенденцій та модного одягу, прискорення його морального старіння та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Один із перших, хто звернувся до вивчення модної індустрії, був англійський філософ та соціолог Г. Спенсер [1], який розглядав моду як відображення соціального статусу та положення. У роботах Д. Аакера [2], М. Тангейта [3], П. Дойля [4] докладно висвітлюються питання створення сильного бренду та стратегії його розвитку. Серед українських науковців проблемами становлення та розвитку фешн-індустрії займалися М. Дворніков [5], А. Деменко [6], Н. Корнілова, О. Ніфатова О. [7] та інші. Незважаючи на значний науковий доробок і цінність здобутих результатів, окремі аспекти фешн-індустрії залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує подальшої оцінки ключові ризики і тенденції трансформацій глобальної фешн-індустрії.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета роботи аналіз викликів і перспектив розвитку глобальної фешн-індустрії в умовах структурних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В процесі розбудови глобальної конфігурації фешн-індустрії спостерігається суттєва зміна уподобань її світових споживачів. В останнє десятиліття вони дедалі більшою мірою віддають перевагу нішевим та молодим дизайнерським брендам, здатним запропонувати клієнтам не тільки високу автентичність модних товарів, але й оригінальний дизайн продукції, її етичність, функціональність та екологічність. Це вже спричинило не бачене раніше зростання глобального попиту на модний одяг у стилі так званого спортивного дозвілля (*англ. – athleisure*). Органічно поєднуючи функціональну зручність спортивного одягу, естетичність, стильність й елегантність модного дизайну, такий одяг в останні роки вже став невід'ємною частиною гардеробу багатьох світових споживачів. Потужний вплив на структурну динаміку світового *athleisure* ринку справила пандемічна криза Covid – 19, яка не тільки порушила глобальні постачальницькі і логістичні ланцюги, але й у докорінний спосіб трансформувала чинні моделі споживання модного одягу у бік підвищення його універсальності з причин необхідності переведення у дистанційний формат значної частки робочих місць, операційних і бізнес-процесів. Так, розмір глобального ринку одягу спортивного дозвілля становив у 2023 р. 311,5 млрд дол. США, у 2024 р. – 338,5 млрд, а до 2032 р. досягне, за експертними оцінками, відмітки у 716,1 млрд за середньорічного темпу приросту на рівні 9,8% упродовж аналізованого періоду [8]. Прогнозується, що до 2030 р. розмір ринку одягу спортивного дозвілля досягне у Японії 233 млрд єн [9]; а у Сполучених Штатах Америки – 218,3 млрд дол. США до 2032 р. [8], де половина споживачів одягу вже сьогодні активно купують товари групи *athleisure* [10].

Як свідчить світова практика, найкраще відчують наростаючий глобальний попит на модну продукцію групи *athleisure* саме нішеві і відносно молоді дизайнерські бренди на кшталт Vuori, Hanesbrands, New Balance, Hoka (Deckers), Lululemon Athletica, Under

Armour, Outerknown, Eileen Fisher, Pangaia, Wear Pact та ін. Вони демонструють високу адаптивність до глобальних модних тенденцій, підвищений попит на сталість, максимальну орієнтацію на функціональність і психологію споживачів, нарощування масштабів локального виробництва, посилення персоналізації продукції, а також оперативність у впровадженні інноваційних розробок у матеріалах, маркетингу та комунікаціях. Натомість великі гравці глобального ринку модного одягу вже пройшли кілька циклів популярності та виявляють свою значно меншу організаційну, операційну і функціональну гнучкість насамперед з причин глобального масштабування фінансово-господарської діяльності, надзвичайно складних постачальницьких ланцюгів, орієнтації корпоративних стратегій і бізнес-моделей на масове виробництво, зростаючих маркетингових витрат і репутаційних проблем, а також значної бюрократії в ухваленні стратегічних управлінських рішень.

Не випадково, в останні роки доходи глобального ринку одягу активно перерозподіляються саме на користь нішевих і відносно молодих дизайнерських брендів, оскільки значна частина світових споживачів, виявляючи певну «втомленість» від масових брендів та перебуваючи в активному пошуку гідних альтернатив мейнстриму, готові платити більші кошти за комфорт, стиль, елегантність та екологічність. Наприклад, у 2023 р. нішевий канадський бренд спортивного одягу Lululemon Athletica отримав економічний прибуток у розмірі понад 1,3 млрд дол. США, продовжуючи його понад десятирічний висхідний тренд та піднявшись на одну позицію у глобальному рейтингу Топ-20 дизайнерських брендів модної продукції за даним показником, порівняно з 2022 р. Підтвердженням активного перерозподілу доходів світового ринку одягу на користь нішевих і відносно молодих дизайнерських брендів є і підвищення глобального рейтингу Moncler за показником економічного прибутку (+7 позицій у 2023 р. порівняно з 2022 р.), El Puerto de Liverpool (+10 позицій), Next (+1 позиція), Pandora (+1 позиція), Deckers (+9 позицій) (рис. 1).

Виходячи з цього, можемо спрогнозувати, що вже найближчими роками ціла низка молодих брендів одягу зможуть за отриманими прибутками впритул наблизитись до прибутків Nike, Adidas, Puma і Under Armour. Між тим, якщо оцінювати комерційну успішність нових модних брендів одягу, то станом на тепер не більше 10% стартапам у даному секторі вдається утриматись «на плаву» за 90%-ного рівня їх комерційних невдач. Водночас 70% компаній з виробництва одягу зникають з ринку ще до досягнення десятирічного терміну свого функціонування, а 30% фірм – упродовж перших двох років [12].

Злиття і поглинання, як один з провідних каналів глобальної консолідації капіталу і виробництва, у світовій індустрії моди також демонструють неухильне нарощування вартісних обсягів і диверсифікацію структурних вимірів. Як наголошує Е. Джакоза основними видами злиттів і поглинань у світовій фешн-індустрії є вертикальні, горизонтальні, концентричні і конгломератні, котрі, як випливає з даних табл. 1, принципово відрізняються між собою за характером ЗіП, типом фінансування угод та специфікою міжфірмових взаємовідносин компаній-учасниць.

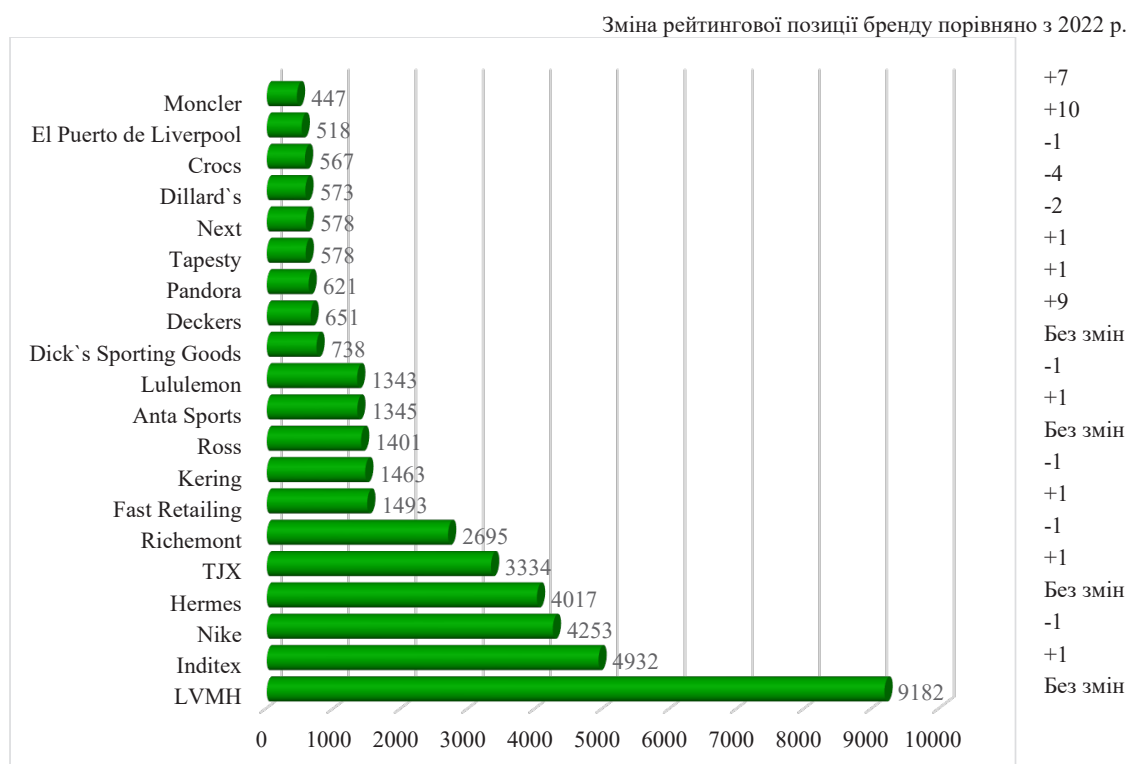


Рис. 1. Топ-20 дизайнерських брендів модної продукції за вартісним обсягом отриманого економічного прибутку у 2023 р., млн дол. США

Джерело: побудовано авторкою за даними [11, с. 141]

Таблиця 1

Типологія злиттів і поглинань у світовій індустрії моди

Тип поглинання	Характеристика	Приклад
Вертикальні поглинання	Об'єднання в одну компанію двох чи кількох фірм, які реалізують різні стадії виробничих процесів	LVMH придбала компанію Les Tanneries Roux, яка є виробником високоякісної шкіри
Горизонтальні поглинання	Об'єднання компаній-покупців та цільових компаній, котрі працюють в одному бізнесі та виробляють подібні за споживчими характеристиками модні продукти	Купівля у 2006 р. Prade 100% акцій компанії Church
Концентричні поглинання	Об'єднання компаній з подібними лініями виробленої продукції, використовуваними технологіями та розбудованими постачальницькими ланцюгами	Купівля LVMH компаній Fendi, Emilio Pucci та Acqua di Parma; а також придбання PPR компаній Brioni, Gucci і Bottega Veneta
Конгломератні поглинання	Об'єднання компаній-покупців та цільових компаній, які репрезентують різні сектори економіки та не пов'язані між собою виробничими, науково-технічними, коопераційними та комерційними відносинами	Купівля компанією Richemont, яка є виробником ювелірних виробів і годинників, американського бренду одягу Peter Millar

Джерело: побудовано авторкою за даними [13, с. 138]

При цьому горизонтальні ЗіП дають змогу фірмам активно співпрацювати з конкуруючими дизайнерськими брендами модного одягу, тоді як вертикальні злиття і поглинання створюють умови для посилення модними брендами своїх конкурентних ринкових позицій у різних ланках постачальницьких ланцюгів як основи безперебійного постачання запасів і забезпечення ефективного розподілу виробленої продукції. В якості прикладу наведемо, зокрема, бренд Chanel, який нещодавно придбав кілька компаній, що спеціалізуються на продажу мережива, тюлю, кашеміру, пір'я та капелюхів.

Маємо зазначити, що в умовах значного загострення глобальних конкурентних відносин злиття і поглинання операторів світової індустрії моди стають потужним рушієм нарощування їх міжнародної

конкурентоспроможності, навіть за умов наявності вагомих міжфірмових диференціацій у корпоративних культурах та організаційно-управлінських структурах. Справа в тому, що молоді дизайнерські бренди, будучи орієнтованими переважно на молодих споживачів модних товарів, дедалі більшою мірою «тиснуть» на всесвітньо відомі бренди-«левіафани», у тому числі завдяки прямим продажам через платформи електронної комерції та соціальні мережі. Окрім того, великі бренди нині домінують на тих сегментах світового ринку модних товарів, де раніше були представлені невеликі за розміром спеціалізовані бутіки, керовані сім'ями або ж окремими модними дизайнерами. Зазначені дві обставини дедалі більшою мірою спонукають всесвітньо відомі дизайнерські бренди до купівлі акцій нових брендів з метою максимізації прибутків, наро-

шування масштабів виробництва і збуту, розширення портфолію за рахунок супутніх товарів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей тощо. Інакше кажучи, усі ми на сьогодні є свідками активного скуповування глобальними дизайнерськими брендами класу люкс нових брендів з метою створення великих корпоративних бізнес-структур.

Ще одним стратегічно важливим каналом подібного роду консолідації у світовій фешн індустрії є значне «звуження» великими компаніями корпоративних постачальницьких мереж та їх перехід до роботи з великими постачальницькими бізнес-структурами, здатними забезпечити своїм клієнтам повний спектр сервісів. Це відкриває перед крупними виробниками модних товарів значні ресурсні можливості для зростання та масштабування бізнесу на основі розширення господарської діяльності, інвестування у науково-дослідні роботи і технологічні розробки, а також виходу на нові ринкові ніші. Водночас невеликі продуценти модної продукції з метою посилення міжнародних конкурентних позицій на глобальному ринку більшою мірою все ж таки тяжіють до укладення стратегічних партнерств насамперед з метою досягнення економії на масштабах та оптимізації власних операційних витрат.

Звернімось до конкретних цифр: тільки у 2022 р. у глобальній індустрії моди і предметів розкоші були закриті 292 угоди зі злиттів і поглинань (у тому числі 179 – в Європі) [14]. У 2023 р. у світовому виробництві модного одягу було закрито 278 угод ЗіП, шість з яких по праву вважаються мегаугодами з огляду на їх вартість у понад 1 млрд дол. США кожна [15]. Наймасштабнішими за усю історію світової індустрії моди угодами зі злиттів і поглинань є наступні: купівля роздрібним продавцем Michael Kors Holdings дизайнерського бренду Jimmy Choo (2017 р., 896 млн фунтів стерлінгів); купівля корпорацією Tapestry Inc. (яка є материнською компанією дизайнерських брендів Kate Spade та Coach) конкуруючої фірми Capri Holdings (2024 р., 8,5 млрд дол. США) [15]; поглинання корпорацією Authentic Brands Group компанії Reebok (2019 р., 2,5 млрд); купівля корпорацією The Estée Lauder Companies Inc. компанії Tom Ford International (2022 р., 2,9 млрд); придбання корпорацією Kering Group компанії Maui Jim (2022 р., 1,6 млрд) [16, с. 21]. У 2024 р. італійсько-французький бренд EssilorLuxottica придбав компанію Supreme (яка належить до структури VF Corp) за 1,5 млрд дол. США [17]. У результаті цієї угоди глобальний лідер з виробництва окулярів одночасно став власником всесвітньо відомого дизайнерського бренду у сфері вуличного одягу, що не тільки відкриває йому широкий доступ до молодого покоління світових споживачів та нового цільового сегменту ринку, але й генерує додаткові вхідні потоки доходів та надійний захист від недосконалих ліцензійних угод, котрі у будь-який момент часу можуть зазнати негативного впливу непередбачуваних турбуленцій бізнес-клімату. Подібні приклади можна продовжувати.

Якісно новою формою прояву дії закономірної тенденції щодо консолідації бізнес-діяльності у світовій індустрії моди став в останні роки динамічний розвиток наскрізної вертикальної інтеграції усіх ланок виробництва модних товарів. Як свідчить міжнародний досвід, вона перетворилась на одну з найбільш результативних корпоративних стратегій діяльності

операторів фешн індустрії, за якої виробники модного одягу дедалі активніше виходять за рамки своєї безпосередньої господарської діяльності та починають займатись супутніми операційними процесами (виробництвом текстилю і фурнітури, в'язанням, фарбуванням тканин тощо) з метою скорочення термінів виробничих процесів. В якості прикладу наведемо, зокрема, модні бренди H&M і Zara, котрі розбудували в останнє десятиліття розгалужені системи вертикально інтегрованого виробництва та дистрибуції товарів. Зокрема, Zara, будучи найбільшою компанією у структурі групи Inditex, здійснює управління вертикально інтегрованим бізнесом на основі контролю усіх ланок процесів дизайну, виробництва, складування, логістики та дистрибуції для 450 млн одиниць модних товарів, які щорічно продаються у фірмових магазинах даного тренду. Окрім того, близько 85% заводських виробничих потужностей Zara зарезервовано нині для забезпечення оперативності змін масштабів сезонних запасів товарів, що є запорукою високого рівня операційної гнучкості даного бренду. Використання ж Zara системи централізованої логістики є потужною інституційною основою здійснення даним брендом регулярних дрібносерійних поставок товарів у глобальну мережу фірмових магазинів [18].

Таким чином, наскрізна вертикальна інтеграція усіх ланок виробництва модного одягу забезпечує продуцентам модного одягу суттєве покращення контролю за виробничими і збутовими процесами, а також оперативне реагування на щонайменші зміни кон'юнктурних параметрів ринку та споживчих переваг клієнтів. І хоча реалізація стратегії наскрізної вертикальної інтеграції усіх ланок виробництва модних товарів вимагає від їх продуцентів значних інвестиційних капіталовкладень, адаптації робочої сили та докорінного перегляду традиційних корпоративних стратегій і бізнес-моделей, однак вона є запорукою концентрації виробниками у своїх руках значно більшої кількості ланок постачальницьких ланцюгів, а отже – значного нарощування ринкових конкурентних позицій.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що фешн-індустрія перебуває у стадії активних трансформацій, обумовлених зміною споживчих уподобань, впливом пандемії COVID-19 та впровадженням нових бізнес-моделей. Молоді бренди демонструють перевагу у гнучкості та здатності впроваджувати інновації, що призводить до перерозподілу доходів на їх користь. Водночас великі гравці ринку стикаються зі зниженням організаційної та функціональної гнучкості, потребуючи змін у корпоративних стратегіях для збереження конкурентоспроможності. Стратегії злиттів і поглинань, а також наскрізна вертикальна інтеграція підтверджують свою ефективність як механізми консолідації капіталу і бізнес-процесів. Їхнє використання дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скорочувати витрати і посилювати адаптивність брендів у нестабільному ринковому середовищі.

Загалом, фешн-індустрія продовжує утверджуватися як глобальний сектор економіки, здатний впливати на структурні зміни не лише у своїй сфері, а й у суміжних галузях. Умови сучасного ринку вимагають від компаній постійного аналізу викликів, гнучкості у підходах та активного використання новітніх стратегій для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Spencer H. *Essays: Scientific, Political, and Speculative*. Vol. 3. Library Edition, containing Seven Essays not before republished, and various other Additions. London: Williams and Norgate, 1891. Online Library of Liberty. URL: https://oll-resources.s3.us-east-1.amazonaws.com/oll3/store/titles/337/Spencer_0620-03_EBk_v6.0.pdf (дата звернення: 26.03.2025).
2. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. Free Press, 1996. URL: <https://archive.org/details/buildingstrongbr00aake>
3. Tungate M. *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Kogan Page, 2008. 264 p.
4. Doyle P., Stern P. *Marketing Management and Strategy*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2006.
5. Дворников М. Брендинг у світі моди. *Сервіс Plus*. 2007. № 3. С. 52–54. 14.
6. Деменко А. Як створити сильний бренд? Просто робіть все правильно. *Бренд-менеджмент*. 2019. № 4. С. 156.
7. Корнілова Н., Ніфатова О. Особливості управління фешнбрендами в умовах нестабільного середовища. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. № 1 (155). 2021. С. 28-36. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18440/1/V155_P028-036.pdf
8. Athleisure Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Mass and Premium), By Product (T-Shirt, Hoodies, Sweatshirt, and Pullovers, Yoga Pants & Leggings, Sports Bras, Sweatpants and Joggers, Athletic Shorts, and Others), By End-use (Men, Women, Children, and Unisex), By Distribution Channel (E-commerce/Online Stores and Offline), and Regional Forecast, 2024-2032. Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/athleisure-market-110642> (дата звернення: 05.04.2025).
9. Forecasted retail value of the domestic athleisure sports apparel market in Japan from 2017 to 2030 (in billion Japanese yen). Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/829256/japan-athleisure-sport-apparel-market-size/> (дата звернення: 02.04.2025).
10. Brands consumers in the United States are most likely to buy athleisure wear from in 2023. Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/1379261/likely-athleisure-brand-purchases-us/> (дата звернення 02.04.2025 p.).
11. The State of Fashion 2025. McKinsey & Company. 2025.
12. Global Apparel Industry Statistics. 2025. URL: <https://www.uniformmarket.com/statistics/global-apparel-industry-statistics> (дата звернення: 02.04.2025).
13. Zhu Y. Mergers and Acquisition in the Fashion Industry. Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 68 (1). P. 136–142. URL: https://www.researchgate.net/publication/382369913_Mergers_and_Acquisition_in_the_Fashion_Industry (дата звернення 04.04.2025).
14. Number of merger and acquisition deals in the fashion and luxury goods sector worldwide in 2022, by region. Statista. The Statistic Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/1039435/fashion-and-luxury-goods-number-of-mergers-deals-worldwide-by-region/> (дата звернення 04.04.2025).
15. Cremades A. M&A In The Fashion Industry: Trends And Transformations. URL: <https://alejandrocremades.com/ma-in-the-fashion-industry-trends-and-transformations/> (дата звернення 04.04.2025).
16. Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2023. Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer-products/research/global-fashion-luxury-private-equity-investors-survey.html> (дата звернення 05.04.2025).
17. Handbags and handshakes: The deals that shaped fashion in 2024. Vogue Business. January 30, 2025. URL: <https://www.voguebusiness.com/story/companies/handbags-and-handshakes-the-deals-that-shaped-fashion-in-2024> (дата звернення 04.04.2025).
18. Zeelenberg J. How Vertical Integration Helps Fashion Leaders Grow. Retailisation. URL: <https://www.retailisation.com/insights/how-vertical-integration-helps-fashion-leaders-grow> (дата звернення 05.04.2025).

REFERENCES

1. Spencer, H. (1891). *Essays: Scientific, political, and speculative* (Vol. 3, Library Edition, containing seven essays not before republished, and various other additions). London: Williams and Norgate. Available at: https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/titles/337/Spencer_0620-03_EBk_v6.0.pdf
2. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press. Available at: <https://archive.org/details/buildingstrongbr00aake>
3. Tungate, M. (2008). *Fashion brands: Branding style from Armani to Zara*. Kogan Page.
4. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
5. Dvornikov, M. (2007). Branding u sviti mody [Branding in the fashion world]. *Servis Plus*, (3), 52–54.
6. Demenko, A. (2019). Yak stvoryty syl'nyi brend? Prosto robit' vse pravyl'no [How to create a strong brand? Just do everything right]. *Brend-menedzhment*, (4), 156.
7. Kornilova, N., & Nifatova, O. (2021). Osoblyvosti upravlinnia feshnbrendamy v umovakh nestabil'noho seredovyscha [Features of fashion brand management in an unstable environment]. *Visnyk KNUITD. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, (1[155]), 28–36. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18440/1/V155_P028-036.pdf
8. Fortune Business Insights. (2025). Athleisure Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Mass and Premium), By Product (T-Shirt, Hoodies, Sweatshirt, and Pullovers, Yoga Pants & Leggings, Sports Bras, Sweatpants and Joggers, Athletic Shorts, and Others), By End-use (Men, Women, Children, and Unisex), By Distribution Channel (E-commerce/Online Stores and Offline), and Regional Forecast, 2024-2032. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/athleisure-market-110642> (accessed April 5, 2025).
9. Statista. (2025). *Forecasted retail value of the domestic athleisure sports apparel market in Japan from 2017 to 2030 (in billion Japanese yen)*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/829256/japan-athleisure-sport-apparel-market-size/> (accessed April 2, 2025).
10. Statista. (2025). *Brands consumers in the United States are most likely to buy athleisure wear from in 2023*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1379261/likely-athleisure-brand-purchases-us/> (accessed April 2, 2025).
11. McKinsey & Company. (2025). *The State of Fashion 2025*.
12. Uniform Market. (2025). *Global Apparel Industry Statistics*. Available at: <https://www.uniformmarket.com/statistics/global-apparel-industry-statistics> (accessed April 2, 2025).
13. Zhu, Y. (2024). Mergers and Acquisition in the Fashion Industry. Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 68 (1), 136–142. Available at: https://www.researchgate.net/publication/382369913_Mergers_and_Acquisition_in_the_Fashion_Industry (accessed April 4, 2025).

14. Statista. (2025). *Number of merger and acquisition deals in the fashion and luxury goods sector worldwide in 2022, by region*. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.statista.com/statistics/1039435/fashion-and-luxury-goods-number-of-merger-deals-worldwide-by-region/> (accessed April 4, 2025).
15. Cremades, A. (2025). *M&A In The Fashion Industry: Trends And Transformations*. Available at: <https://alejandrocremades.com/ma-in-the-fashion-industry-trends-and-transformations/> (accessed April 4, 2025).
16. Deloitte. (2023). *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2023*. Available at: <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer-products/research/global-fashion-luxury-private-equity-investors-survey.html> (accessed April 5, 2025).
17. Vogue Business. (2025). *Handbags and handshakes: The deals that shaped fashion in 2024*. Available at: <https://www.voguebusiness.com/story/companies/handbags-and-handshakes-the-deals-that-shaped-fashion-in-2024> (accessed April 4, 2025).
18. Zeelenberg, J. (2025). *How Vertical Integration Helps Fashion Leaders Grow*. Retailisation. Available at: <https://www.retailisation.com/insights/how-vertical-integration-helps-fashion-leaders-grow> (accessed April 5, 2025).