

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: «РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ  
БРЕНДУ ОДЯГУ «KVERO»

Виконала: студентка 2 курсу, групи СІП20м

магістерської програми «Інновації та підприємництво»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Гранда С.П.

Керівник: к.т.н. Клебан Ю.Б.

Рецензент: Дудяк Р.П.

**Львів 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ РИНКУ .....	6
1.1. Огляд ринку одягу.....	6
1.2. Ринок електронної комерції .....	10
1.3. Вплив війни на український ринок.....	11
1.4. Огляд ринку Польщі. Переваги ринку збуту .....	13
Висновки до розділу .....	14
РОЗДІЛ 2.....	16
ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ .....	16
2.1. Визначення проблеми. Тренди та можливості модної індустрії.....	16
2.2. Аналіз глибинних інтерв'ю з клієнтами, проведених брендом.....	19
2.3. Запропоноване рішення .....	21
2.4. Цільова аудиторія.....	25
2.5. Унікальна ціннісна пропозиція .....	28
РОЗДІЛ 3.....	32
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ БРЕНДУ «KVERO».....	32
3.1. Вибір бізнес моделі .....	32
3.2. Стратегічний контроль та фокус діяльності .....	33
3.3. Методи роботи на ринку Польщі.....	34
3.4. Карта стейкхолдерів проєкту .....	35
3.5. Конкурентне середовище проєкту .....	38
3.6. Маркетинговий план проєкту .....	41
3.6. Результати тестування .....	47
Висновки до розділу .....	49
РОЗДІЛ 4.....	51
СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ .....	51
4.1. Дорожня карта розвитку проєкту та його перспективи.....	51
4.2. Оцінка ризиків проєкту та шляхи їх подолання .....	53
4.2. Бюджет проєкту та оцінка прибутковості.....	56

ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63

## ВСТУП

Кожного дня на ринку одягу з'являються нові гравці. Більшість із них так і не зможуть знайти місце «під сонцем» в індустрії, адже бізнесам доводиться конкурувати не лише в офлайн, а й онлайн просторі. Гіганти ж модної індустрії завжди виграють маркетинговими бюджетами, охопленням та виробничими можливостями.

Вибір правильної бізнес-моделі та підходів до бренд-менеджменту здатні не тільки зберігати та примножувати цінність та стійкість бренду, але й дозволяють торговій марці виживати в найскладніших конкурентних та кризових умовах. Сьогодні ефективні бренди оперують потужними методиками переконання та оригінальними ідеями. Вони не тільки змінюють ставлення споживача до марки та товару, а й перетворюють свідомість споживачів.

Мета нашого проекту — в ході досліджень та тестувань гіпотез сформулювати стратегію створення та подальшого розвитку бренду жіночого одягу «KVERO». Ми покажемо, як унікальна ціннісна пропозиція, електронна комерція та онлайн-маркетинг можуть допомогти бренду перетворити невеликі потужності у перевагу, а ідею – в історію та стимул для клієнтів купувати речі з новим сенсом.

«Червоний океан», в який запливає бренд «KVERO» та нестабільна економічна ситуація в Україні створює потребу у додатковому глибинному аналізі майбутнього ринку збуту. Саме тому ми покажемо, як бренд перевіряв гіпотези та які висновки щодо розвитку покладено в основу майбутньої стратегії.

За основу обрано роботу А. Сливоцького «Асиметрична конкуренція», де компанія постійно та швидко тестує припущення, затрачаючи мінімум коштів, і пристосовує стратегію відповідно до отриманих результатів. Таким чином, компанія «тримає руку на пульсі» та завжди знає про нагальні запити клієнтів та хибні припущення.

В процесі дослідження вирішувались наступні завдання:

- здійснити огляд ринку одягу в Україні та альтернативних варіантів;
- дослідити зовнішнє оточення проєкту;
- скласти карту стейкхолдерів;
- скласти маркетинговий план проєкту;
- розробити бюджет проєкту та оцінити його прибутковість;
- оцінити конкурентне середовище проєкту;
- розробити дорожню карту проєкту;
- оцінити ризики проєкту та шляхи їх подолання.

Під час написання дипломної роботи використовувалися такі методи: вивчення та аналіз наукової літератури; порівняння, аналіз, синтез; аналітичне групування даних, графічне зображення тощо.

Теоретичну частину дослідження складають джерела періодичної, монографічної навчальної літератури на обрану тему, нормативно-правові документи, присвячені бізнес-проєктам, Інтернет-матеріали.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ РИНКУ

#### 1.1. Огляд ринку одягу

Ринок одягу — одна з найважливіших складових товарного ринку. Він задовольняє потреби різних верств населення в одязі і поділяється на первинний, вторинний та торговий сегменти. Первинний сегмент відповідає за забезпечення матеріалами виробництва одягу. До даного сегменту входять постачальники сировини та матеріалів, а також дизайнери та виробники тканин. Вторинний сегмент представлений виробництвом одягу, а до торгового сегменту належать споживачі, посередники та мережі реалізації одягу, наприклад, магазини, сучасні мультибрендові бутики, центри стокового одягу, ринки та інтернет-магазини [10]. Відповідно, ринок одягу можна сегментувати за наступними критеріями (рис. 1.1).

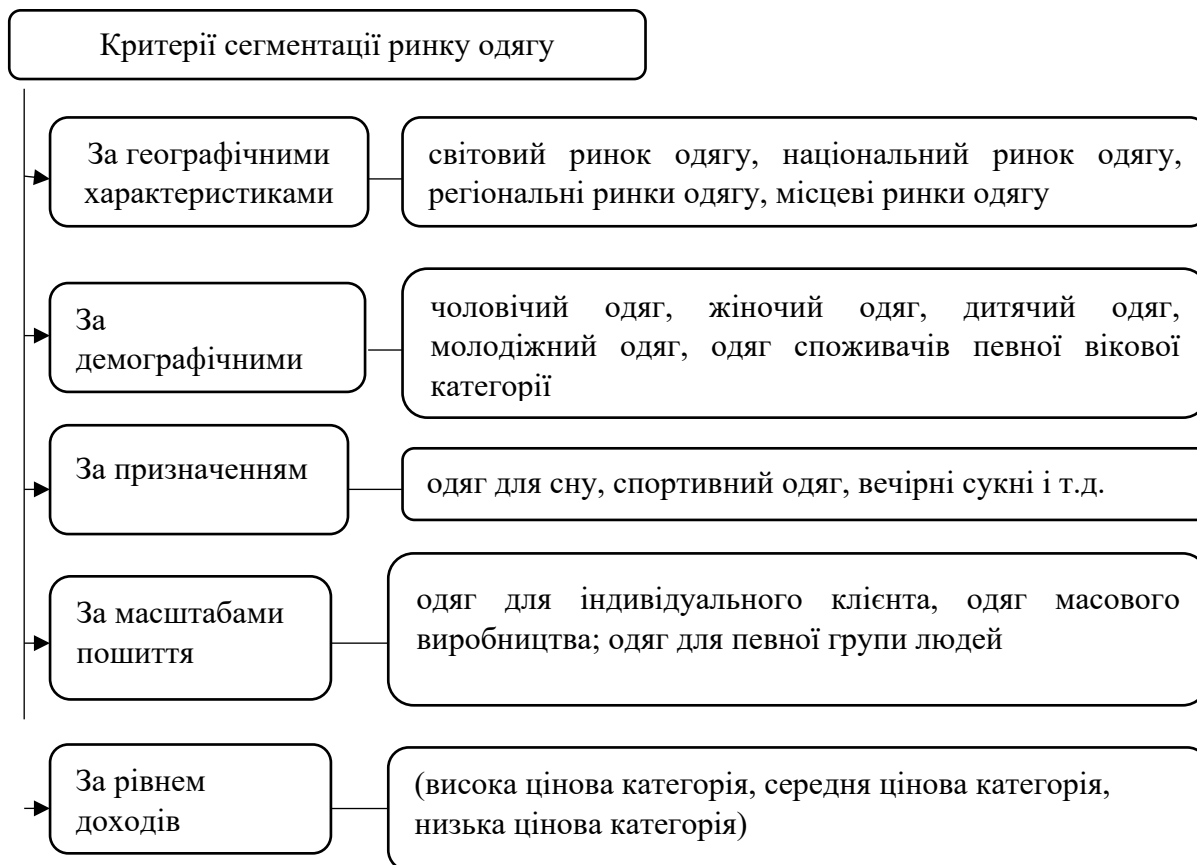


Рис.1.1. Сегментація ринку одягу[10]

Крім того, ринок одягу легко піддається впливу зовнішніх факторів.

1. Соціальні чинники, такі як мода, культура, спосіб життя, норми, тренди та демографія.
2. Наявність ресурсів, попит і виробництво. Це може впливати і на підвищення ціни за рахунок дефіциту тієї чи іншої сировини, збільшення пропозиції замінників, тощо.
3. Політичні і правові фактори, де піднімаються питання прав працівників, належної заробітної плати, медичних виплат чи незаконного використання дитячої праці, купуючи одяг в країнах, що порушують законодавство.
4. Економічні фактори, що можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, збільшення купівельної спроможності населення, або ж, навпаки, рецесія економіки [29].

Цілком логічним було і тимчасове падіння показників під час пандемії вірусу Covid-19, проте світовий попит на одяг та взуття знову росте. Відповідно до даних Statista, у 2021 році розмір глобального ринку одягу становив 1,5 трлн доларів США і досягне позначки 2 трлн доларів США у 2026. Найбільшу частку поділяють Сполучені Штати та Китай [28]. У Європі ж, найбільші ринки належать Німеччині (14,8 млрд євро), Франції (4,2 млрд євро), Італії (6,5 млрд євро), Іспанії (6,4 млрд євро), Нідерландам (6,1 млрд євро) та Польщі (6,8 млрд євро), що складає близько 75% усього Європейського імпорту [34].

Очікувалося, що дохід на українському ринку одягу в 2022 році досягне 588,10 млн доларів США (дані не враховують вплив війни на ринок одягу). А річний темп зростання (CAGR 2022-2025) триматиметься на рівні 21,24%, і становитиме 1048,00 млн доларів США до 2025 року [28].

Ринок одягу в Україні — доволі неоднорідний. Певну його частину складає одяг, який випускають вітчизняні виробники, проте більшу частку займає одяг з-за кордону. Сьогодні в Україні відсутні загальноновизнані лідери

ринку, проте особлива популярність належить товарам іноземної брендової групи LPP (Reserved, Cropp, Mohito, Sinsay), а також турецькому бренду LC Waikiki [12].

З 2018 року на українському ринку почали з'являтися іноземні бренди одягу, такі як: H&M, Zara Home, DeFacto, Koton. З'явилася одна з найбільших американських компаній з продажу одягу - Ralph Lauren, італійський бренд Trussardi, німецький преміум бренд Karl Lagerfeld та французький бренд The Kooples.

Можна зробити висновок, що орієнтація на іноземного виробника є однією з негативних тенденцій даного ринку. З іншого боку, така ситуація створює додаткові можливості для українських молодих брендів.

Представимо показники роздрібного товарообороту одягу в Україні за 2010-2020 рр. (рис.1.2.) на основі даних Державної служби статистики України.

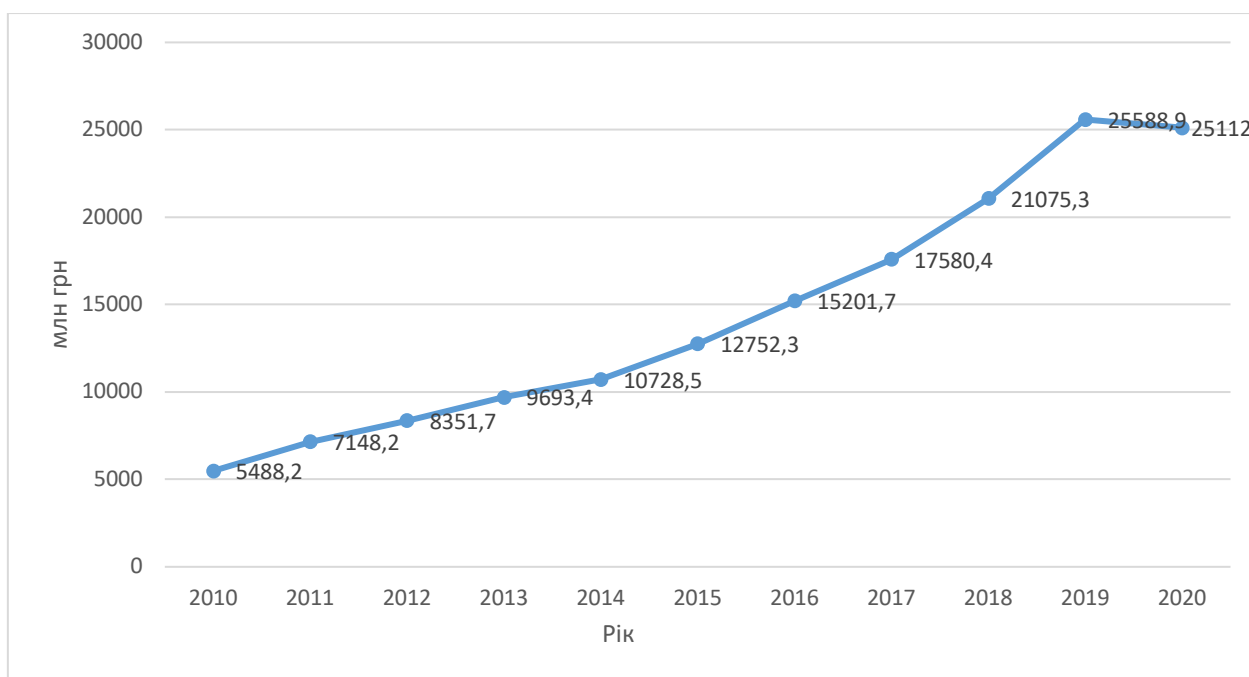


Рис.1.2. Роздрібний товарооборот одягу в Україні у 2010-2020 рр. [14]

Дані, наведені на рис.1.2, демонструють ріст роздрібного товарообороту одягу до 2020 р., та невелике падіння обсягів у зв'язку з поширенням вірусу Covid-19.



Окрім того, варто взяти до уваги факт росту заробітної плати в Україні.

Відповідно до даних Державної служби статистики, середня заробітна плата в Україні в 2021 році зросла на 150% у порівнянні з відповідним показником 2015 року (рис.1.3.).

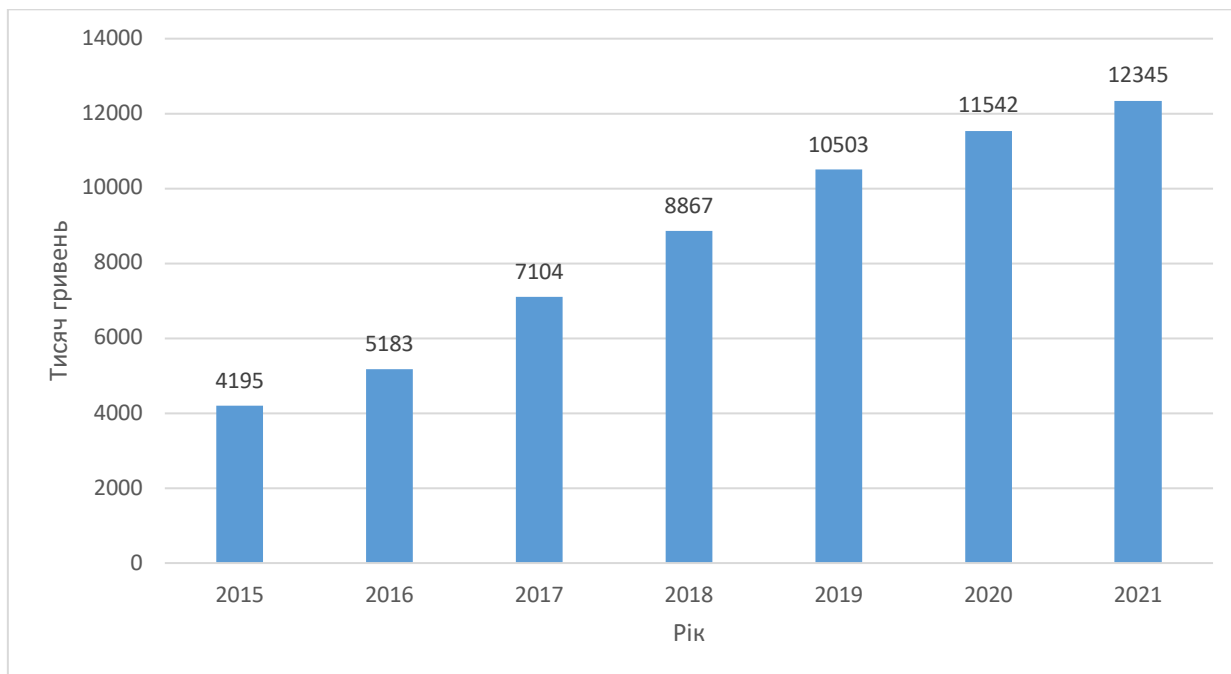


Рис.1.3. Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні за 2015-2021 роки [15]

На основі проведеного дослідження, можемо зробити висновки щодо збільшення купівельної спроможності населення, великої частки іноземних конкурентів та стрімкий розвиток товарообігу.

Відповідно до дослідження ринку одягу, проведеного компанією Proconsulting, найбільший попит в Україні спостерігається саме на жіночий одяг (40% ринку). Найпопулярнішими брендами жіночого одягу в є Vovk, H&M, Zara, Next та інші (рис.1.4).

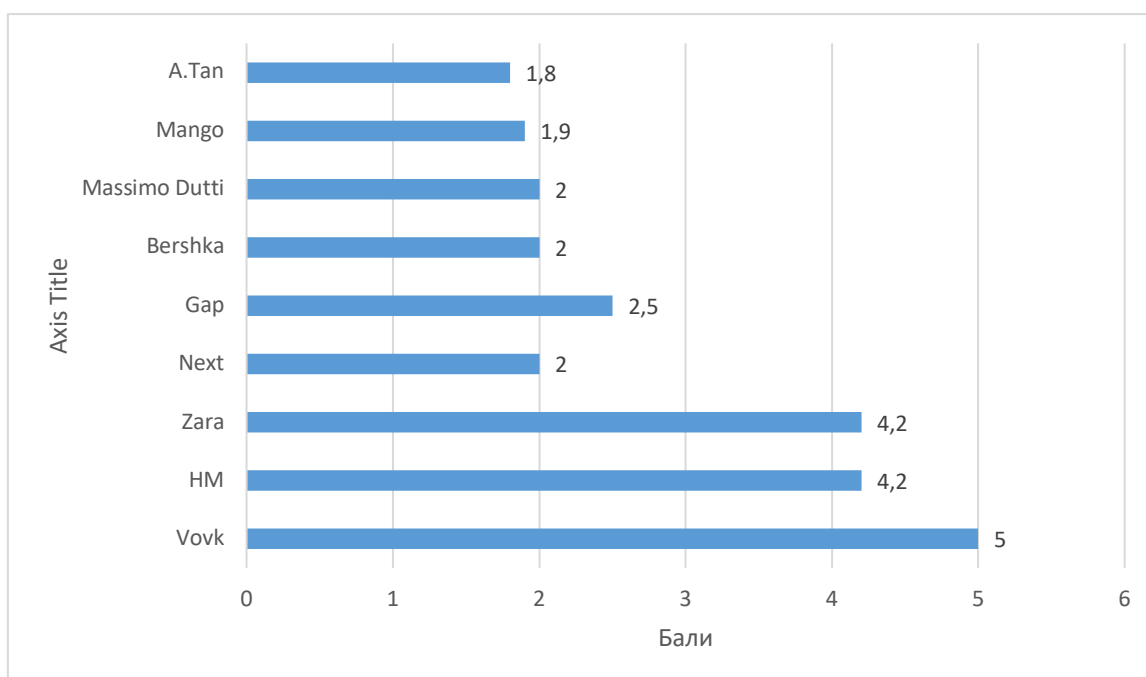


Рис.1.4.Ретинг брендів жіночого одягу з опитувань споживачів [9]

## 1.2. Ринок електронної комерції

Ринок модної електронної комерції очікує 9,1% росту щорічно і досягне \$1164,7 млрд доларів США до 2025 року. Більше того, дослідження прогнозують, що до 2040 року відсоток усіх покупок, здійснених онлайн, складе 95% [32]. Саме тому, навіть соціальні мережі Facebook та Instagram, створили додаткові можливості на власних платформах для зручного та легкого запуску інтернет-магазинів, що позитивно впливає на кількість і швидкість появи нових бізнесів.

У 2021 році український ринок електронної комерції зріс на 27%. Statista Digital Market Outlook передбачає, що сукупний річний темп зростання протягом наступних чотирьох років (21-25 роки) становитиме 9%. Дослідження OLX Доставка та CBR демонструє, що все більша кількість українців купує онлайн. Загалом у 2021 році показник онлайн покупок в Україні досяг 35%, тобто 35% населення України купили хоча б один продукт в Інтернеті [1]. А, відповідно до аналізу української продуктової ІТ-компанії

EVO, найчастіше в інтернет-магазинах українці купують саме одяг і взуття (56%) [19].

Найбільшим гравцем на українському ринку електронної комерції є rozetka.com.ua. Дохід магазину в 2021 році склав 246 млн доларів США. За ним йдуть apple.com з виручкою в 55 млн доларів США і makeup.com.ua з виручкою в 46 млн доларів США. А четверте місце належить компанії ZARA, з прибутком у сумі 37 млн доларів США [21].

Можливість напряму продавати кінцевим споживачам чи роздрібним торговцям роблять онлайн-продажі особливо привабливою моделлю для бізнесів. Тепер не обов'язково працювати з імпортерами, дистриб'юторами чи оптовими продавцями. Малі та середні бізнеси мають змогу самостійно обирати стратегію та користуватися моделлю D2C (direct to consumer). Для брендів вимоги особливо суттєві, адже пропонують три важелі контролю у взаємодії з клієнтами. Перший – це контроль бренду, іміджу, дистрибуції та ланцюга поставок. Без посередника, роздрібного продавця, організація має повну автономію щодо того, як продукт поширюється. Другий – контроль над даними. Інформація про покупців — ключ до розуміння брендом власного продукту та очікувань клієнтів — чому клієнт вибрав продукт (чи ні), скільки одиниць він вибрав, куди вони доставляють свої товари тощо. Третє — контроль щодо досвіду клієнтів. Бренди, які продовжують покладатися на стороннього роздрібного продавця для продажу своїх товарів, не можуть впливати чи відстежувати досвід клієнтів у певному магазині чи платформі електронної комерції [27].

### **1.3. Вплив війни на український ринок**

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 29 травня 6,8 мільйона людей покинули територію України.

У квітні 2022 року, Світовий банк прогнозував, що цього року економіка України скоротиться майже наполовину через війну. Негативні

пронози інших організацій, таких як МВФ, уряд України, S&P, НБУ, ЄБРР, варіюються в межах 20-50%.

Журнал Forbes цитує виконавчого директора Центру економічної стратегії Гліба Вишлінського щодо безробіття 17% економічно активних громадян від початку війни. За даними НБУ четверта частина українських компаній зупинили діяльність [18].

Очевидно, що криза, спричинена українсько-російською війною, негативно вплинула на ринок одягу. Станом на сьогодні, з України виїхали близько 5,6 млн осіб. Крім того, зменшення доходів населення тягне за собою зниження рівня доходів компаній.

Локальні бренди одягу, взуття та аксесуарів пережили зміни: одні призупинили роботу на невизначений термін, інші почали волонтерити для потреб ЗСУ, а дехто вже планує виходити на міжнародний ринок.

На початку квітня платформа БУДЬ в UA провела опитування серед українських дизайнерів, щоб дізнатися, як наразі функціонує понад 60 брендів із Києва, Харкова, Дніпра та Одеси [4].

93,2% опитаних зазначили, що успішно вели свій бізнес до початку війни та стабільно отримували прибуток. З початком бойових дій майже третина (27,3%) брендів продовжила власну роботу, 28% — припинили роботу, а 5 % довелося повністю закрити бізнес. Проте 34% українських дизайнерів уже планують відновити роботу. Понад 40% українських брендів очікують завершення війни і збираються надалі повноцінно функціонувати, а 20% готуються виходити на міжнародні ринки.

Основні проблеми для модного бізнесу лежать у площині логістики та постачання тканин, а також скорочення кадрів та зменшення обсягу продажів. Дизайнери зазначають, що попит на їхню продукцію впав, майже половина (43,2%) брендів зіткнулася зі втратою команди, а третина (34,2%) представників бізнесу втратила грошові заощадження.

Вплив українсько-російської війни створив нові загрози та ризики для нових бізнесів. Беручи до уваги вище згадані факти, логічно розглянути інші можливі ринки. Першочергово Польщу, зважаючи на її географічну близькість, схожий менталітет та, припускаємо, особливу солідарність в часі війни.

#### **1.4. Огляд ринку Польщі. Переваги ринку збуту**

Безперечно, вибір ринку збуту — одне з найважливіших стратегічних рішень, яке повинен прийняти бренд. Європейський ринок представляє велику кількість гравців модної індустрії. Глобалізація, географічні та демографічні фактори вплинули на характер покупок та запити клієнтів. Все більше уваги приділяється якості продукції, умовам виробництва, прозорості та способам взаємодії, а онлайн-маркетинг став невід'ємною частиною щоденною боротьби брендів за клієнти.

Ринок електронної комерції Польщі відчутно виріс через ситуацію з пандемією. Як і в інших країнах світу, нові умови пандемії спровокували перехід на дистанційну роботу, розширили цифровий інтерес та вплинули на споживчі звички.

Польща є 20-им за величиною ринком електронної комерції з доходом у 15 млрд доларів США у 2021 році і досягне 20 млрд доларів США до 2025 року. Дослідження говорить про 28,2 млн інтернет-користувачів у Польщі. У 2020 майже 20 млн користувачів здійснили покупки в Інтернеті [22].

Середній рівень заробітної плати в Польщі показує значний ріст за останнє десятиліття. Statista представляє дані, де середній дохід у 2010 році склав 3224 злотих і досягнув позначки 5662 злотих станом на початок 2021 року [20].

Відповідно до дослідження компанії Gemius «Електронна комерція в Польщі», основною категорією залишається одяг та взуття, особливо серед вікової категорії 25-34 роки [22]

### **Висновки до розділу**

На основі дослідження вище, можемо зробити висновок про швидкі темпи зростання та привабливість українського ринку для нових підприємств в останнє десятиліття. В першу чергу за рахунок низьких бар'єрів входу в індустрію, зростаючого попиту та велику кількість потенційних клієнтів для продажу брендового одягу (як одна з найбільших країн Європи). Крім того, ринок залишається ненасиченим, представляючи лише 28% відомих світових брендів. Проте українсько-російська війна, нестабільна економіка, інфляція, зниження купівельної спроможності населення та зміна пріоритетів населення змушує шукати інші ринки. Серед європейських країн Польща виграє в першу чергу завдяки зручному географічному розташуванню. З розміром індустрії у 3,6 млрд євро, великою кількістю українського населення, схожою ціновою політикою, невисокою ціною залучення клієнта в порівнянні з іншими європейськими країнами, Польща, вважаємо, стане оптимальним вибором та дозволить наростити перші потужності бренду та забезпечити його життєдіяльність.

Негативні прогнози щодо українського ринку правдиві і вихід з новим брендом в такий час супроводжується низкою додаткових ризиків та негативних факторів. Відповідальність за таке рішення лягає на плечі керівника проекту. Без правильного ринку збуту, бренду не вдасться рости та пропонувати нові продукти. Незважаючи на те, що український ринок є більш привабливим, зважаючи на менталітет та настрої потенційних клієнтів, стратегія фокусу на польському ринку - життєздатна, але вимагає додаткових емпіричних досліджень. За допомогою таргетованої реклами, ми зможемо

визначити траєкторію руху компанії, беручи за основу показники переходів на сторінку бренду.

## РОЗДІЛ 2

### ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ

#### 2.1. Визначення проблеми. Тренди та можливості модної індустрії

Будь-який бізнес починає власну діяльність з думки про потреби та болі клієнтів. Можливість зрозуміти власного споживача, чітко визначити тренди на ринку та швидко перевірити припущення, дозволяє швидко реагувати та змінювати бізнес-моделі. Недаремно, Андрій Сливоцький у книзі «Зона прибутку» класифікує прибуток від швидкості, як одну з важливих моделей прибутку, що дозволяє компаніям залишатися на ринку та нарощувати власні сили [17]. Головне питання, відповідь на яке повинен мати кожен підприємець — “Чи потрібен мій продукт людям?”. Саме тому важливо брати до уваги тренди та реакцію клієнтів на ту чи іншу політику брендів одягу.

Весь світ сьогодні звертається до Цілей сталого розвитку. Тринадцята ціль щодо пом'якшення наслідків зміни клімату знаходить актуальність майже у кожній індустрії, не виняток і індустрія моди. Тут часто говорить про екологію та намагаються зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Нові бізнес-моделі «продають» переробку, перепродаж, оренду, повторне використання та ремонт, як екологічно рятівні. Самі ж клієнти все частіше звертають увагу на такі бренди. Відповідно до Harvard Business Review, за останні 25 років, ці експерименти та «інновації» не змогли суттєво зменшити згубний вплив на планету. Гучні заяви про переробку теж не виправдали очікувань. Серед основних причин - неможливість планувати проєкт у масштабі через мінливість пропозиції; обмеження технології переробки, оскільки товари, виготовлені з кількох матеріалів майже неможливо переробити; обмежена інфраструктура; висока вартість та кінцевий результат, де отримують коротші волокна набагато нижчої якості. В результаті наведених вище причин, менше 1% всього одягу переробляється на новий одяг [23]. Очевидно, що маленьким брендам без великих департаментів



R&D та мільйонних бюджетів доволі важко складати конкуренцію на полі екологічних інновацій. Проте є і інші напрямки, що можуть стати важливою складовою стратегії молодого бренду.

Основною політикою в індустрії моди досі залишається «більше та швидше». Наприклад, Zara пропонує 24 колекції кожного року. H&M пропонує 12-16 з щотижневим оновленням. Надлишок виробництва, безперечно, одна з основних проблем, про яку варто говорити і на яку не так важко впливати новим бізнесам [25].

Сьогодні, обираючи нову річ, клієнти ставлять питання щодо універсальності покупки, поєднання її з іншими речами в гардеробі для створення нових образів, фактурності, якості тканини та безперечно ціни. У 7 з 10 опитаних нами потенційних клієнтів під час глибинних інтерв'ю звучало поняття «капсульний гардероб», ідея концепції якого зародились в 1970-их роках через відсутність якісного одягу. Згодом, дизайнер Донна Каран, створила першу капсульну колекцію під назвою «Сім легких предметів», яка полягає в представленні лише важливих і функціональних речей. Після чого ідея трансформувалася у свідоме споживання та переосмислення «Чи справді мені потрібна ця річ у гардеробі?» [33]. Безперечно, за останні десятиліття розуміння базового мінімуму гардеробу змінювалося, проте жакет є обов'язковою складовою цієї вибірки відповідно до будь-якої капсули, пропонованої на просторах інтернету.

Останні два роки один з головних модних трендів на ринку — жакети та костюми. Одяг, який лише декілька років тому позиціонували здебільшого як частину ділової капсули, значно розширив власні позиції. Найбільші модні будинки, такі як Dolce&Gabbana, Chanel, Givenchy, Nanushka, Alberta Ferretti, Versace, Emporio Armani, Alexander Mattiussi, Alexander McQueen, пропонують нові рішення з жакетами та активно демонструють нові колекції на тижнях моди [35]. Серед основних трендів — монохромія (укр. однобарвний), соковиті кольори, сучасний дизайн, оверсайз жакети та маскулінні мотиви.

Українська індустрія моди також підтримує світові тренди, оскільки, частина глобальних брендів представлена і в Україні. Крім того, тут створюються нові. Важко ігнорувати факт, що, починаючи з 2014 року, помітно зріс інтерес до української культури. Попит на українські мотиви різко збільшує пропозицію на ринку, особливо в індустрії одягу. Дизайнери всіляко інтерпретують та пропонують свіже бачення на українську символіку, літературу, мистецтво тощо. Більше того, світові лідери підтримують Україну не лише фінансово, але й візуально, обираючи відповідну кольористику та українські бренди. Серед них - Кейт Мідлтон, Мадонна, Леонардо ді Капріо, Міда Куніс, Ель Фенінг, Грета Лі, Стівен Кінг, Емілія Кларк та інші [5].

Обравши вузький фокус на бажання клієнтів, можемо також говорити про бажання клієнтів бути унікальними, проявляти характер, мати власну позицію та гарну «картинку». В епоху Instagram, TikTok та YouTube будь-які заходи, від походу в театр до вечірок, стають «червоною доріжкою», де найбільше уваги приділяють візуальному вигляду.

Відповідно до дослідження компанії Trenwatching [2], яка постійно сканує ринки в пошуках перспективних трендів, певні світові тренди можуть комплексно впливати на бізнес. Наведемо нижче ті, які, на нашу думку, допоможуть молодому бренду одягу привернути увагу клієнтів та створити міцний емоційний зв'язок.

### **Status seekers**

Люди купують речі, щоб підтвердити свій статус, і це не тільки про гроші. Статус поціновувача хорошого вина, статус стильної людини, статус хорошої мами. Іншими словами, тут йдеться про приналежність до спільноти. Тому бізнесу варто імплементувати ком'юніті-маркетинг для зміцнення власних позицій та побудови довготривалих стосунків з клієнтами.

### **Betterment**

Всі ми хочемо стати кращими. Тому тут варто зрозуміти, що бізнес продає не картинку, а відчуття, наприклад, «Я розуміюся у мистецтві», або ж

«Я належу до категорії людей, які підтримують українську культуру» тощо. Насправді, бізнеси не продають фітнес, послуги психолога, здоровий сон чи безлактозні продукти — вони продають кращу версію себе. Це не погано і не маніпуляція, це про глибинне розуміння того, чого ми хочемо досягти і ким бути.

### **Youniverse**

Бажання бути поміченим і отримувати персоналізоване ставлення, починаючи зі гравіювання на обручках, закінчуючи комунікативною стратегією Монобанку чи іменними пляшками Кока-Коли.

## **2.2. Аналіз глибинних інтерв'ю з клієнтами, проведених брендом**

Під час створення стратегії та бізнес-моделі, потрібно чітко розуміти потреби, страхи, болі та умови життя клієнтів. Для цього у січні-березні 2022 року нами було проведено 10 глибинних інтерв'ю з людьми, які потенційно можуть бути клієнтами бренду. Серед критеріїв — стать, вік, менеджерські позиції чи робота представницького характеру, активність у соціальних мережах.

Основні питання стосувалися:

- 1 демографічних показників (вік, зарплата, професія, місце проживання);
2. характеру (де відпочивають, які події відвідують, що робить їх щасливими, які цілі та цінності, про що розмовляють з друзями, як розслабляються);
3. купівельних звичок (як часто купують одяг, де обирають, на що звертають увагу при пошуку, опис шляху від моменту реклами до отримання товару, звички, бар'єри, позитивні та негативні історії, пов'язані з шопінгом);
4. імпульсивних та раціональних покупок (історії, чутливість до ціни, для чого купують одяг, як почувуються).

На основі проведених глибинних інтерв'ю, можемо виділити наступні категорії потреб та бар'єрів клієнтів.

Емоції (асоціативний зв'язок «стильний образ - впевнена я»):

- почуватися впевнено
- розповідати про себе з першого погляду (захоплення, цінності, інтереси)
- проявляти індивідуальність
- належати до певної соціальної групи
- підтримувати конкретного виробника, країну, історію чи людей

Одяг для okazій та професійного позиціонування:

- Високі затрати часу на вибір гардеробу та створення образів
- Відсутність розуміння, як правильно поєднувати речі, щоб купувати менше
  - Швидкий темп життя - можливість одягати річ у різних стилях для різних okazій
  - Велика кількість публічних заходів та зустрічей вимагає постійного оновлення образів, одяг — частина тебе, твоє галузі та культурної приналежності
  - Якість та презентабельний вигляд — ключовий момент, «не за всі гроші світу, звісно, але на такому не варто економити»

Бар'єри:

- Незручний процес вибору та покупки продуктів на веб сайті чи мобільній версії магазину
- Бренди створюють гарну картинку, але фактура та пошиття виробу не мають детального відображення

- Клієнти досі віддають перевагу офлайн-покупкам, проте готові купувати онлайн вироби, з якими не так важко помилитися у розмірі (жакети в тому числі) за умови чіткої політики повернення продукту
- Клієнти бояться помилитися з розміром
- Незручний спосіб оплати або ж довгий процес транзакції відштовхує та часто стає причиною скасування покупки
- Довга доставка продуктів
- Очікувана модель на сайті не відповідає реальності
- Складний процес повернення та обміну
- Неякісний продукт та швидке “зношення” стає основною причиною відмови від співпраці з брендом

Глибинні інтерв'ю дали змогу чітко зрозуміти, хто є нашою цільовою аудиторією та що вони шукають. Ми звузили аудиторію до двох основних профайлів, які детальніше опишемо у розділі «цільова аудиторія», та запропонували рішення відповідно до стилю життя та цінностей клієнтів.

### 2.3. Запропоноване рішення

Беручи до уваги вище згадані тренди та потреби клієнта, вирішено представити на ринку бренд жіночих арт-жакетів «KVERO». Бренд розвивається на наступних засадах:

**Мультифункціональність.** Розробка одягу, який можна носити в різних ситуаціях, завдяки дизайну одягу. Ці продукти дозволяють адаптуватися до різноманітних соціальних ситуацій, погодних умов тощо. Багатофункціональність дозволяє користувачам «споживати менше» та акцентує увагу на довговічності одягу.

**Транссезонність.** Інтенсивність виробництва — одна з головних причин забруднення. Сучасна мода створила виробничий цикл, з 8-ма

сезонами на рік (в середньому). Тому філософія нашого бренду передбачає вплив на поведінку споживача, пропонуючи міжсезонні дизайни та даючи можливість споживати менше одягу.

**Повільна мода.** Такий тренд передбачає купівлю одягу кращої якості, який прослужить довше. Бренди, які живуть цією філософією, цінують справедливе ставлення до людей, тварин і планети [22].

**Культурний аспект.** Світові дизайнери давно поділяють тренд мистецтва у моді. The Financial Times опублікував статтю «The art of fashion», в якій представлені колаборації всесвітньо-відомих брендів та дизайнерів, Marc Jacobs, Louis Vuitton, Roksanda Ilincic, Dries Van Noten, Balenciaga, Roberto Cavalli, Max Mara, Christopher Kane, Bottega Veneta, Altuzarra, Christian Dior, Kenzo. Мистецтво в індустрії моди стає синтезом візуального мистецтва в динамічній сфері прет-а-порте [25].

Крім того, нова хвиля інтересу до української культури, історії та мистецтва — важливий етап становлення національної ідентичності українців та позиціонування на світовій арені. Якщо раніше серед іноземців часто можна було почути, що ми — частина росії, то сьогодні такі міфи розбиваються об скелі інформаційної правди та представлення історичних та культурних засад створення. Серед українського населення спостерігаємо не лише модні тренди з українською символікою та крилатими фразами, але й бажання всіляко дистанціюватися від російського, захистити українську культуру та провести чіткі рамки між тим, що загарбники вважають своїм (Казимир Малевич, Давид Бурлюк, Олександра Екстер тощо). Бренд має на меті розповідати та “виносити” відомі твори мистецтва за межі галерей та музеїв.

Підсумовуючи, завдяки практичності, зручності, мультифункціональності та транссезонності, жакет - незамінна річ у гардеробі жінки, що стане однією з переваг бренду. Арт-складова вносить важливий ціннісний аспект в позиціонування бренду та є важливою частиною маркетингової стратегії та привернення уваги до молодого бренду. Перші

жакети мистецького гатунку присвячені роботам представників футуризму та примітивного мистецтва. На рисунку 2.1. представлено перші дизайни арт-колекції. За умови успішного запуску, бренд залучатиме роботи і сучасних художників. Нашою особливістю є те, що ми не просто трансформуємо полотна художників, а представляємо їх у справжньому, первородному вигляді, вдало поєднуючи із сучасними дизайнами жакетів.

Найперше бренд працюватиме з роботами всесвітньо-відомої Катерини Білокур. «Якби ми мали художницю такого рівня майстерності, то змусили б заговорити про неї цілий світ», — Пабло Пікассо про мисткиню. Ми хочемо відновити розмову про талановиту українку. Окрім того, сміливість і рішучість характеру авторки, її яскраві квіткові роботи — щирі, прості і справжні у виконанні, відображають дух українського народу.

Марія Примаченко — це уособлення креативного та нестандартного мислення, уяви та наївності. А Олександрю Екстер називають амазонкою українського авангарду. «Витончена інтелектуалка, що володіла кількома мовами, подорожувала світом та спілкувалась у колі найвизначніших митців свого часу — Пікассо, Брак, Леже, Аполінер, Софіїчі, Марінетті. Вона була мостом між світом українського, російського авангарду та новітнім мистецтвом Західної Європи. Привезла кубофутуризм до України, навчила Пікасо користуватись яскравими барвами, реформувала світову сценографію і поєднала авангардне мистецтво з народними українськими вишивками» [10].

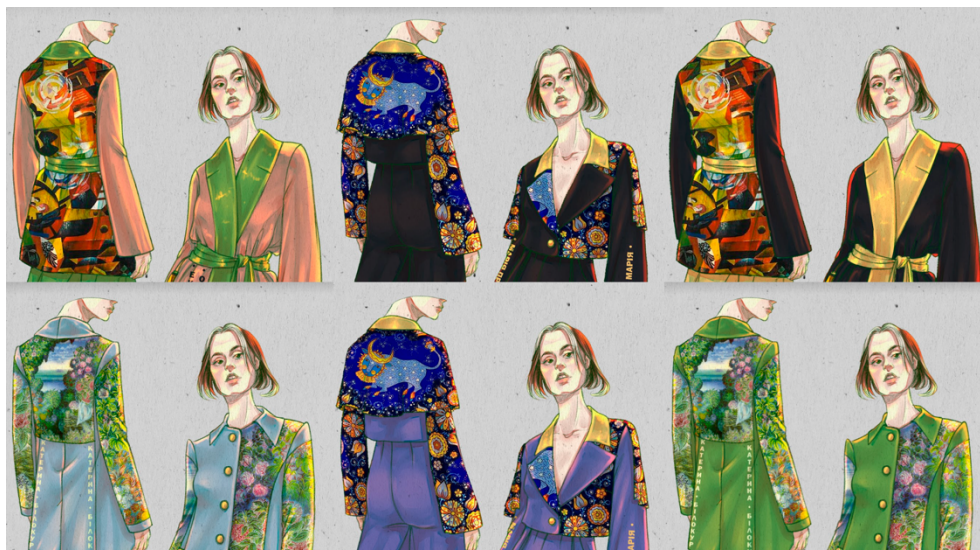


Рис. 2.1. Дизайн перших жакетів арт-колекції «KVERO»

Сьогодні бренд співпрацює з Національним музеєм Тараса Шевченка та має дозвіл на використання роботи Катерини Білокур «Квіти на блакитному тлі». Важливим соціальним аспектом бренду є підтримка українського мистецтва, адже бренд платитиме роялті музеям та фондам за використання робіт художників.

Однією з переваг бренду є використання натуральних тканин (віскоза, льон, вовна, бавовна) та надійного методу сублімаційного друку для довгого збереження кольору та зображення.

Ми адаптуємо модні тренди до реального життя, а арт-колекції випускатимемо лімітованим тиражем. Основна мета такої політики не тільки створити «дифіцит» продукту та презентувати його унікальність, але й боротися з надлишком продукції на ринку та збільшити тривалість життя жакетів за рахунок якісних матеріалів.

Незважаючи на те, що основна ідея акцентує увагу саме на жакетах з роботами українських митців, бренд пропонуватиме ширший вибір для задоволення більшої кількості потреб клієнтів. На рисунку 2.2. проілюструємо дизайни вечірніх та класичних моделей.





Рис. 2.2. Дизайн інших жакетів арт-колекції «KVERO»

## 2.4. Цільова аудиторія

Розуміння цільової аудиторії — ключовий момент будь-якої бізнес-стратегії. Опис цільової аудиторії створено на основі власних глибинних інтерв'ю з потенційними клієнтами.

### Демографічні показники:

Вік: 24-35

Стать: жіноча

Дохід: вище середнього (700\$+)

Освіта: вища

Національність: українка, полька

Посади: менеджерські

Звужувати таргетинг бренду до демографічних показників означало б «викидати» маркетинговий бюджет і, схрестивши пальці, сподіватися, що вибірка випадково натрапить на представників цільової аудиторії. Важливо

мати декілька портретів споживача. Такий метод описує ідеального представника серед клієнтів і включає опис його демографічних даних, звичок, характеру та сприйняття. У випадку бренду «KVERO», створено 2 персони.

### **Наталя (готова купити арт-жакет)**

32 роки, Львівська міська рада, начальник управління культури

Робота передбачає багато спілкування з людьми, делегаціями, журналістами. Публічна особа, часто ходить на відкриття виставок, літературних премій, фестивалів тощо, часто їздить у відрядження

Має вітальні слова, бере участь у панельних дискусіях тощо

Публічні події вимагають нових образів

Хоче виглядати ефектно і не повторюватися

Експерт в своєму напрямку

Пише в соціальних мережах про роботу, «гарячі» питання

Відпочиває в спокійних місцях, де все організовано і можна просто розслабитися

Часто їздить у відрядження

### **Дара (готова купити вечірні та класичні моделі)**

25 років, не заміжня

Працює в PR-агенції Gres Todorchuk на менеджерській позиції

Її робота напряму пов'язана з клієнтами, презентаціями ідей та креативами

Багато подорожує

Частіше у низькому взутті, любить стильно одягатися (це важлива складова її образу), але не «запарюється»

Ніколи не приходять на роботу у спортивному одязі (не в правилах команди, адже замовники повинні бачити серйозність, креатив та бізнес-підхід

Ходить на івенти (Leopolis Jazz, Свято сиру і вина, Національний театр опери та балету тощо)

Веде Інстаграм в задоволення (можу показати себе різною)

Впевнена в собі, знає собі ціну

Отже, цільова аудиторія бренду — жінки на менеджерських позиціях, які виконують представницьку роль і часто несуть образом історію про їхню компанію, стиль роботи та цінності.

Найчастіше — люди креативної індустрії: маркетологи, PR-менеджери, чиновники, власники event-компаній, креативні продюсери, журналісти, перші леді, ті, хто працюють у мистецькому, літературному та музичному напрямках.

Наші клієнти можуть образи дизайн жакету на будь-яку оказію, наприклад, Свято сиру і вина, відкриття нової виставки, сніданок в Домі Франка, похід в театр чи Органний зал; зустріч з клієнтом; Премія міста літератури ЮНЕСКО; інтерв'ю для журналу, брифінги; зустріч з делегацією (театральні, музичні, арт проекти); афтерпаті після конференції; Media Forum, Ukrainian Business Marathon, IT Arena.; нагородження найкращої піар агенції; виступ на прес-конференції; похід в ресторан, день народження, весілля тощо.

Безперечно, арт-жакети — це частина гардеробу, який не одягнеш кожного дня, йдучи на піцу з друзями чи працюючи в маленькому офісі, без необхідності комунікувати чи виходити «за межі» ноутбука. Саме тому цільова аудиторія бренду KVERO вужча, проте точніша і з чітким запитом, що допоможе якісно таргетувати, створювати правильні повідомлення та транслювати цінності, що співпадають з цінностями клієнта.

Цільова аудиторія на ринку Польщі ідентична за рахунок потреб клієнта, проте для різних аудиторій транслюватимуться різні повідомленнями.

Щоб краще розуміти клієнта, потрібно спостерігати за його психологічними та поведінковими патернами.

1. Користування. Купують для «парадних» виходів. Готові доплати за якість, оскільки образ – невід’ємна частина кар’єрного та особистого образу. Купують різні жакети для теплого та холодного сезонів.

2. Чутливість до ціни. При виборі речей на особливі події ставлять в пріоритет якість та дизайн, готові обрати дорожчий варіант.

3. Потреби/виклики. Наші клієнти — публічні люди, тому стараються постійно змінювати образи чи міксувати. Оскільки одяг — частина їхнього позиціонування, обирають різні варіанти, від спокійної класики до яскравої пропозиції.

4. Ставлення, інтереси. Для української аудиторії момент вкраплення українського мистецтва – важливий і впливатиме на бажання купити продукт. Для польської аудиторії важливим моментом стане українська бірка, як спосіб підтримки. Для обох категорій надзвичайно важливими є якість та крій.

5. Лояльність до бренду. Клієнтам важливі позиціонування бренду. Не женуться тільки за лакшері сегментом.

## **2.5. Унікальна ціннісна пропозиція**

Ринок модної індустрії пропонує мільйони брендів. Так чи інакше, глобальних лідерів на ринку виділити важко. Кожен з брендів представляє невелику частку ринку і дозволяє конкурувати новим бізнесам на основі унікальних пропозицій або ж ідейного позиціонування.

Представимо нище основні переваги бренду «KVERO»:

1. Унікальною ціннісною пропозицією бренду стане синтез бізнесу та культури — автентичний дизайн жакетів з використанням полотен українських художників у лімітованій кількості. Ми припускаємо, що

національна приналежність збільшить кількість покупок серед українців та поляків, а яскравий дизайн дозволить привернути увагу до бренду, таким чином залучивши і тих, хто з цікавості перейшов на сторінку, не готовий одягати такий яскравий дизайн, але на додачу знайде інші пропозиції бренду— класичні, кежуальні, вечірні.

Також ми вважаємо, що солідарність Польщі з українцями матиме довготривалий характер. Наша гіпотеза в тому, що з часом звичайні грошові донейти, гуманітарна допомога зменшить оберти, проте тенденція допомагати і підтримувати залишиться. Люди захочуть підтримувати, але й отримувати щось взамін. Таким чином покупка української продукції з українськими полотнами — це гарна можливість зробити власний внесок і, одночасно, отримати вигоду. За нашими спостереженнями, жива підтримка та солідарність з Україною — це бажання асоціювати з Україною, а не росією. На нашу думку, культурний аспект знайде кращий відголос, аніж шаблонні синьо-жовті кольори та провокативні написи, що можуть бути занадто сміливими для нової аудиторії.

2. Соціальна складова бізнесу. Основна місія бренду — виносити українське мистецтво за межі галерей та музеїв, в той самий час підтримуючи інституції за рахунок роялті — платежі за користування правами інтелектуальної власності. Ми додаємо просвітницьку складову, підвищуємо інтерес до української культури та, тим самим, відрізняємося від інших брендів одягу на ринку. Мирослав Маринович у книзі «Митрополит Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми» описує важливий принцип кооперації на засадах доброчесності, взаємної вигоди та спільних зусиль для досягнення цілей обох сторін. Тобто позитивна сума, або ж win-win стратегія, — один з основних постулатів бренду КВЕРО.

3. Моноскладова бренду дозволить створити асоціативний зв'язок «шукаю жакет — бренд КВЕРО». Поруч із арт-жакетами бренд пропонує

продукти під різні okazji, стиль життя та сферу діяльності. Це дозволить розширити коло споживачів і стимулювати повторні покупки.

### **Висновки до розділу**

Нова хвиля інтересу до української культури, історії та мистецтва — важливий етап становлення національної ідентичності українців та позиціонування на світовій арені. Тренд українофільства спостерігається не лише в Україні, але й за кордоном. Безліч міфів про приналежність до росії знищено ціною інформаційної правди та представлення історичних та культурних засад.

«KVERO» — монобренд, який виходить на ринок з дизайнерськими жіночими жакетами, основною складовою яких є полотна українських художників. Однією з переваг бренду є використання натуральних тканин (віскоза, льон, вовна, бавовна) та надійного методу сублімаційного друку для довгого збереження кольору та зображення.

Бренд має на меті виносити українське мистецтво за межі музеїв та галерей та популяризувати митців 20-го століття (О. Екстер, М.Бойчук, М. Приймаченко, К. Білокур тощо). Філософія бренду підтримує тринадцяту ціль сталого розвитку, тому акцентує увагу на повільній моді, мультифункціональності та транссезонності. Важливим є і соціальний аспект бізнесу, який полягає у підтримці інституцій культури за рахунок роялті з кожного проданого жакету.

Арт-мотиви — це не тільки унікальна пропозиція бренду, але й частина маркетингової стратегії. Така пропозиція викликає бажання «клікнути», що в результаті приводить клієнтів до сайту з іншими пропозиціями. Оскільки бренд хоче залучати більше клієнтів, ми пропонуємо класичні та вечірні жакети і спробуємо протестувати запит клієнтів, створивши три тестові жакети.

Сьогодні бренд співпрацює з Національним музеєм Тараса Шевченка та має дозвіл на використання роботи Катерини Білокур «Квіти на блакитному тлі». Пропоновані арт-колекції передбачають лімітовану кількість.

На основі десяти глибинних інтерв'ю з людьми, які потенційно можуть бути клієнтами бренду, ми представили основні демографічні, психологічні та соціальні дані про споживачів. Беручи до уваги яскравість принтів та дизайн, цільова аудиторія бренду вузька і чітко визначена. Наші клієнти – жінки на менеджерських позиціях, у яких є постійна потреба у нових образах через часті конференції, комунікації з клієнтами, офіційні заходи та загалом представницьку роль в організації чи компанії. Їхній образ – невід'ємна частина цінностей, сфери роботи, характеру комунікації та культури компанії та спілкування. Найчастіше це люди креативної індустрії - маркетологи, PR-менеджери, чиновники, власники event-компаній, креативні продюсери, журналісти, ті, хто працюють у мистецькому, літературному та музичному напрямках.

## РОЗДІЛ 3

### РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ БРЕНДУ «KVERO»

#### 3.1. Вибір бізнес моделі

Беручи до уваги перенасичений ринок одягу, цілитися на найбільшу частку ринку — не найкраща стратегія. Виграють бренди, які можуть запропонувати унікальну пропозицію, ціннісний аспект чи «якірне» позиціонування, що допоможе закріпитися у голові клієнта [7]. Крім того, основною перевагою невеликих бізнесів у модній індустрії стає можливість швидкого тестування ідей, зміни бізнес-моделей та ближчої комунікації з клієнтами за рахунок використання сучасних трендів на каналів комунікації. Так чи інакше, бізнес, без розуміння власних конкурентних переваг, приречений на забуття на фоні сотень брендів, що розпочинають роботу кожного дня.

Саме тому, основною бізнес-моделлю бренду є прибуток від швидкості та модель примноження прибутку.

Першим етапом стане тестове пошиття декількох жакетів, а саме – пре-продаж продукту на ринку України та Польщі, що дозволить зібрати перші дані про ринок, отримати інформацію про вартість залучення одного клієнта та зрозуміти, який продукт користується особливою популярністю. Клієнти отримають змогу першими передзамовити жакети та, тим самим, підтримати український бренд. Мета такої стратегії — зібрати максимально багато інформації з мінімальними витратами та швидко підлаштуватися під потреби ринку. На основі результатів, бізнес визначиться з ринком реалізації продукту та співвідношенням арт-жакетів до класичних моделей. Працюючи над запуском першої капсули, бренд розвиватиме наступні позиції та розширюватиме лінійку за рахунок костюмів та налагодження нової співпраці.



«KVERO» представить клієнтам вибірку з класичного, вечірнього та мистецького жакетів. Надалі, працюючи з моделлю примноження прибутку, ми розвиватиме обраний напрямок за рахунок жіночих костюмів та аксесуарів, що допоможе збільшити середній чек клієнта.

Зазвичай, брендам доводиться приймати рішення щодо створення власного виробництва або ж роботи з аутсорсинговими компаніями. Бренд «KVERO» працюватиме з підрядниками щодо пошиття, аби зосередити основну увагу на нарощенні впізнаваності, розвитку асортименту та якості продукту, що зекономить також і час, необхідний на навчання персоналу та налагодження швейного процесу. Особливий контроль якості стане однією з переваг бренд. Продаючи безпосередньо клієнту, ми зможемо контролювати комунікацію, tone of voice та краще розуміти проблеми та потреби клієнтів.

### **3.2. Стратегічний контроль та фокус діяльності**

Сьогодні скопіювати можна будь-кого. Стратегічний контроль — це обов'язкова складова компанії, яка хоче зберігати ціннісну пропозицію та зміцнювати власну позицію на ринку. Тому переваги бренду потрібно захищати та швидко пропонувати нові рішення, поки конкуренти із більшим бюджетом на представили світу вашу модель.

Безперечно, важелі стратегічного контролю різні для кожної індустрії та компанії. Основні важелі контролю бренду «KVERO» передбачають:

1. Унікальні роботи художників та окремий дозвіл на використання авторських прав, що не дозволить конкурентам копіювати продукти та дасть компанії час на побудову впізнаваності. В перспективі, бренд зберігатиме унікальну дизайнерську складову та пропонуватиме власні авторські зображення.

2. Майкл Портер у його книзі «Конкурентна перевага: створення і підтримка найвищої продуктивності», називає контроль за ланцюгом вартості

важливим потужним інструментом аналізу стратегічного планування та контролю. Беручи до уваги, пряму комунікацію бренду з клієнтами, відповідальність за кінцеву вартість продукту, його виготовлення, необхідні витрати на маркетинг, операційну діяльність тощо, «KVERO» зможе контролювати усі етапи, пропонуючи індивідуальний підхід до клієнта та забезпечення якості кінцевого продукту [12].

### **3.3. Методи роботи на ринку Польщі**

Виходячи на ринок ЄС, варто звернути увагу не лише на візуальну складову, але й на особливу увагу ринку (особливо митниці, яка здійснює пропуск товару) щодо складу тканини, репрезентації необхідних деталей на ярликах (назва волокон, етикування, країна, походження, розмір) тощо [6].

Також необхідно взяти до уваги загальні умови щодо експорту та обрати оптимальний варіант для ведення бізнесу. Серед опцій:

1. Надсилаємо замовлення з України, використовуючи Укрпошту, DHL, Meest, тощо.

Переваги: зручність процесу, відсутня потреба додаткових бюрократичних та юридичних завданнях.

Недоліки: довший термін доставки продукту клієнту, висока вартість за рахунок ваги продукту (середня вага жакету — 2-3 кг), додаткові витрати для клієнта.

2. Експорт в Польщу

Переваги: преференційний доступ на ринок ЄС у рамках зони вільної торгівлі між Україною та ЄС з сертифікатом EUR.1. Для його отримання потрібно звернутись до структурного підрозділу митниці з відповідним пакетом документів.

За умови, якщо загальна фактурна вартість партії товарів не перевищує 6 000 євро, експортер самостійно декларує походження товарів з України в декларації інвойсі [16].

Обираючи другу альтернативу, доведеться розглядати декілька варіантів. Наприклад, скористатися послугами фулфілмент центру. Фулфілмент – це логістична послуга, яка допомагає розвивати торгівлю та збільшувати продажі маленьких магазинів та торгових середовищ загалом, де аутсорсингова логістична компанія бере на себе всі завдання, такі як зберігання на складі, обробка і комплектація замовлень, упаковка і доставка, отримання оплати, повернення, кол-центр тощо. Безперечно, така пропозиція має низку переваг, оскільки інтернет магазин може зосередити зусилля на продукції, розвитку бренду. Окрім того, робота з фулфілмент центром в країні, що є вашим цільовим ринком, значно полегшує процес. Процедура передбачає відповідний інвойс компанії-посереднику на певну суму і кількість товару та попередній договір з умовами співпраці та відсотком комісії.

Недоліки: необхідно передбачити комісію фулфілмент центру, податки, які доведеться платити у Польщі.

Командою прийняте рішення доставляти жакети з України, інформуючи клієнта по довшій термін доставки. Тестування за умови передзамовлення не передбачає надсилання товарів з України. А в перспективі розглянути варіант кооперації з логістичною фірмою.

### **3.4. Карта стейкхолдерів проєкту**

Стейкхолдерами є всі зацікавлені сторони — фізичні та юридичні особи, які мають можливість та/або бажання будь-яким способом вплинути на роботу компанії [24]. Чітке розуміння зацікавлених сторін — один з основних моментів стратегічного планування, що критично впливає і на ризик-менеджмент, і на комунікаційну стратегію бренду.

Як критерії пропонується вибрати наступні параметри: вплив — можливість тим чи іншим способом впливати на роботу підприємства та зацікавленість — бажання надавати цей вплив.

Основне завдання такого аналізу — визначити їх тип та класифікувати щодо можливості негативно чи позитивно впливати на проект, ініціювати зміни. Кінцева ж мета — навчитися управляти ними, посилювати, розвивати позитивні для компанії сторони, або ж нейтралізувати негативні.

Для виявлення стейкхолдерів пропонується використовувати складений план-запитувач:

Хто може завадити досягти поставленої мети?

Хто найбільше зацікавлений у успішному виконанні?

Чи є проект новим чи раніше виконувалися аналогічні?

Які підрозділи компанії залучені до проекту?

Перелік завдань, які доведеться вирішити у процесі реалізації проекту.

Особи, які краще за інших знаються на майбутній роботі.

Після відповідей на пункти опитувальника проводиться персональна оцінка стейкхолдерів з подальшим нанесенням їх на картку.

Таблиця 3.1

### Основні стейкхолдери проекту

Назва	Інтереси
Керівник проекту	Виконання проекту
	Досягнення цільових показників проекту
	Отримання запланованої дохідності
Команда проекту	Зростання заробітної плати
	Кар'єрне зростання
	Покращення умов праці
Споживачі внутрішні	Виконання поставленої технічної задачі
	Спрощення ведення діяльності
Фрілансери	Чітко поставлені технічні завдання
Постачальники	Довготривала співпраця та налагоджений процес виробництва
	Вчасна оплата праці
Споживачі зовнішні	Підвищення якості виконання робіт

	Скорочення термінів виконання робіт
Державні органи	Зростання податків
Конкуренти	Поділ ринку

В рамках взаємодії із стейкхолдерами планується два напрямки:

1. Максимальне залучення. Це основні стейкхолдери проєкту, що максимально залучаються до ухвалення рішень у проєкті. При взаємодії з ними активно використовується принцип партнерства, необхідно постійно підтримувати їх інтерес.

2. Консультативний характер відносин. Це другорядні стейкхолдери, зазвичай залучаються як консультанти, з ними узгоджують зазвичай тільки важливі стратегічні рішення щодо проєкту.

Побудуємо матрицю стейкхолдерів на рис.3.1.

		Важливість/зацікавленість стейкхолдерів			
		Невідомо	Незначна	Відсутня	Значна
Вплив стейкхолдерів	Значний вплив		Конкуренти		Керівник, клієнти, постачальник
	Певний вплив		Внутрішні споживачі		Команда проєкту
	Незначний вплив		Державні органи		
	Невідомо				

Рисунок 3.1. Матриця стейкхолдерів

### 3.5. Конкурентне середовище проєкту

Ринок одягу в Україні характеризується домінуванням міжнародних мереж, з однієї сторони, і становленням і зміцненням національних брендів, з іншої.

Використаний відомий методологічний підхід — модель п'яти конкурентних сил М. Портера: суперництво між існуючими фірмами, загроза появи нових конкурентів, ринкова влада покупця, загроза субститутів, ринкова влада постачальників, які в сукупності визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковість.

Як зазначає М. Портер, будь-яка компанія чи бренд прагне такої позиції в галузі, «яка дозволить їй якнайкраще захистити себе від цих конкурентних сил або впливати на них із вигодою.

Як відомо, конкуренція у галузі посилюється, якщо:

- зростає кількість конкурентів із порівнянними розмірами,
- попит на продукцію сповільнюється чи скорочується,
- якщо постачальники змушені знижувати ціни,
- якщо один із конкурентів проводить агресивну конкурентну стратегію та нарощує свою ринкову частку за рахунок інших учасників,
- якщо витрати виходу із галузей високі.

Саме ці фактори діють на світовому та українському ринку одягу, що робить актуальним визначення конкурентної стратегії за умов кризи галузі.

Бальна оцінка п'яти сил конкуренції на українському ринку одягу для бренду «KVERO» представлена в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Бальна оцінка п'яти сил конкуренції на українському ринку одягу для бренду «KVERO»

Конкурентна сила	Фактори зовнішнього середовища	Конкурентна стратегія
Загроза зі сторони товарів-замінників - висока (3 бали).	На українському ринку одягу спостерігається підвищення частоти	Бренд націлений на розвиток онлайн-продажу. Споживачі можуть

Основна загроза виходить від інтернет-магазинів одягу, які працюють на той же сегмент споживачів	придбання одягу через інтернет.	зменшити інтенсивність придбання, проте ймовірність, що вони переорієнтуються на низькоціновий сегмент мала.
Загроза внутрішньогалузувої конкуренції висока (5 балів). Спостерігається зростання кількості українських брендів та тиск зарубіжних контрагентів.	На українському ринку одягу присутні великі українські та зарубіжні бренди, які є прямими конкурентами.	Необхідно знайти унікальні способи диференціації бренду.
Оцінка рівня загроз втрати споживачів компанії середня (4 бали): товар бренду унікальний, є відмінні характеристики, які важливі для клієнтів (2 бали); споживач буде переключатися на інші бренди лише при значній різниці в ціні на відповідну річ з відповідними параметрами (2 бали); незадоволеність другорядними характеристиками товару.	Наявність значної кількості оригінальних пропозицій, які орієнтовані на верхню межу середньоцінового сегменту, що дозволить утримувати значну кількість лояльних споживачів	Основні стратегічні напрямки: збереження диференціації бренду та стримання ціни на поточному рівні
Оцінка загроз зі сторони постачальників: широке коло постачальників для вибору (1 бал); висока пріоритетність галузі для постачальника (1 бал); високі витрати переключення з постачальника на постачальника (2 бали).	Налагодження співробітництва з постачальниками на найбільш вигідних для бренду умов.	Проводити постійний моніторинг постачальників, які працюють на дану цільову аудиторію.

Працюючи в індустрії моди, важко знайти бренди, які не мають конкуренції. У випадку бренду «KVERO», ми конкуруємо з брендами з мистецькою чи дизайнерською складовою, брендами з проукраїнською філософією та в той же час з гігантами, які пропонують класичні моделі. Так чи інакше, аналіз конкурентів в таб.3.3. дозволив проаналізувати сильні та слабкі сторони колег по ринку і виділити ті моменти, які нам варто впроваджувати та розвивати.

Таблиця 3.3

## Аналіз конкурентів

Назва	Ринок	Короткий опис	Середня ціна	Соціальні мережі, комунікація	Що варто запозичити чи зробити?
-------	-------	---------------	--------------	-------------------------------	---------------------------------

Overall	Україна	Монобренд, що пропонує чоловічі та жіночі комбінезони з принтами українських сучасних художників. Чіткий меседж та позиціонування «Вдягай українське мистецтво». Високий ціновий сегмент. Багато комунікують з українськими зірками та використовують їх фото в соціальних мережах як головну перевагу.	13000 грн	Відсутній сайт. Фокус на Instagram та Facebook 7343 підписників. Гарний контент, тематично мистецький. Немає контекстної реклами. Неактивно ведуть сторіс.	Створити сайт. Активно працювати у соцмережах (сторіс, регулярні пости). Контекстна реклама.
RCR KNOMEN KO	Україна	Пропонують яскраві футболки, сорочки, худі з цікавим дизайном. Кежуал стиль. Використовували лінійку з інтерпретацією роботи Марії Примаченко.	60 доларів	11,4 підписників в Instagram Багато взаємодій на сторінці, гарна комунікація з клієнтами.	Техніка самопринт, що дозволяє клієнту самостійно перенести підготовлений дизайн на будь-який одяг. Цікаве арт-подання бренду в соціальних мережах.
Авіація Галичини	Україна	Український бренд. «Для тих, хто відчуває крила за плечима». Чітке позиціонування і історія бренду. Пропонують широкий вибір чоловічих та жіночих футболок, худі, бомберів тощо.	500-4000 грн	Офлайн та онлайн активності. Використовують платну рекламу. 13,4 тис підписників в Instagram. Якісний контент, що відповідає історії та «бойовому» характеру бренду.	Вчимося в конкурентів доносити «ядро» бренду та філософію.
Zerno	Україна	Український бренд одягу, філософія якого втілена в довговічному дизайні та фольклорних мотивах. Етнічний дизайн. Доставка по всьому світу.	6000 грн	9893 підписників.	Працювати з контекстом українських мотивів, правильно позиціонувати. Цілитися на власну вузьку аудиторію.



Litknovska ya	Україна	Мінімалістичний бренд з цікавими моделями. Пропонують різні товари, від суконь до жакетів. Високий ціновий сегмент. Продають у всьому світі.	700 доларів	77,7 тис підписників в Instagram. Стильний сайт, сильний бренд власниці. Одягали О.Зеленську, підтримують імідж.	Будувати персональний бренд. Притримуватися одного стилю у різних соціальних мережах та на сайті
Spasio (Cazanova)	Україна, Польща	Брендовий одяг. Висока цінова категорія. Пропонують аксесуари, взуття, жакети, сукні і т.д.	11 000+ грн	30,6 тис. Стежать у Facebook. Статичні фото, мало взаємодій з брендом.	Моделі трендових жакетів.
Zara (Mango/Reserved/Stradivarius/H&M)	Україна, Польща	Зарубіжна бренди, що пропонують різні продукти, серед яких велика частка – жакети. Різна цінова категорія, швидке оновлення асортименту, трендсеттери	1000- 7000 грн	51,3 млн в Instagram. Fashion візуал.	Спостерігати за трендами.
ТОМАОТ ОМО	Польща	Дизайнерський одяг. польський дизайнер, який шукає модерністську форму у поєднанні із класичним звучанням моди .	1200 грн	12,7 тис. підписників, середній. Контент у своєму стилі проте непослідовний, не створює загальної позитивної картини.	Багато історій про спроби та проекти дизайнера. Справжність.

### 3.6. Маркетинговий план проєкту

Маркетингову стратегію будемо будувати виходячи з методики «5W»  
Марка Шерінгтона, яка відповідає на питання: what, who, why, when, where.

Таблиця 3.4

#### Аналіз аудиторії за методикою 5W

<b>What?</b>	Жіночі жакети з мистецькими полотнами.
--------------	--

<b>Who?</b>	Жінки 24-32, рівень доходу - вище середнього, активні користувачі соціальних мереж. Менеджерські позиції, представницька роль.
<b>Why?</b>	Унікальний продукт, підтримка культури, зроблено в Україні, якісні матеріали та пошив, детальна інформація про продукт на сайті, довіра до магазину (велика кількість відгуків та підписників).
<b>When?</b>	Ділові зустрічі, виступи на заходах, події, святкування тощо.
<b>Where?</b>	На сторінці в соціальній мережі Instagram, в онлайн магазині.

### **Позиціонування**

«KVERO» (лат. рух, динаміка) — це український бренд жакетів з арт складовою, що прагне інтегрувати мистецтво у повсякденне життя та підтримувати українську культуру не лише інформаційно, але й фінансово за рахунок роялті з кожного проданого продукту. Нашою головною ідеєю є те, що одяг — доповнення та відображення характеру, цінностей та життєвих позицій клієнта. Ми створюємо речі, які можна одягнути на будь-яку оказію, особливо представницького характеру.

### **Місія**

Створювати одяг, який нагадує про неймовірний талант, силу та міцність українців; створювати одяг, який має історію.

### **Візія**

Бути компанією-посередником між мистецтвом та індустрією моди.

### **Цінності**

Яскравість та індивідуальність — ми не боїмося яскравих кольорів та незвичних полотен, а любимо привертати увагу та викликати цікавість.

Цікавість – ми створюємо не обкладинки, а історії, про які хочеться читати, дізнаватися та говорити.

Чесність — наші слова, заяви та повідомлення завжди відповідають дійсності. Ми не ховаємо проблеми чи затримки і ведемо відкриту комунікацію з клієнтами.

Українофільство — ми з чіткою проукраїнською позицією. Наші дизайни використовують роботи лише українських талантів і проводять чітку паралель між національним і вкраденим росією.

### **Tone of voice**

Наші клієнти — часті гості на публічних заходах. Саме тому, будуючи стосунки, ми підтримуємо їхню проактивність, рух та бажання робити більше. А ще ми про справжність, тому не боїмося говорити про власні спроби, помилки та великі амбіції. В кінцевому результаті, спільні цінності — це головна причина покупки клієнтів.

Ми лаконічні у спілкуванні, не ховаємо інформацію (наприклад, ціну, склад матеріалів тощо) та не підтримуємо контент заради контенту. А головне, ми не нав'язуємося нашому клієнту надмірними закликами до дій та «пустими» текстами.

Тон бренду — не пафосний, а дружній. Ми справжні, любимо жартувати та підтримуємо сміливість та амбіції клієнтів.

Комунікація в соціальних мережах ведеться англійською мову. Сайт передбачає декілька мов — українська, польська та англійська.

Звертаємося на «ти».

### **Канали комунікації**

Портрети клієнта дають бренду чітке розуміння у яких соціальних мережах їх можна знайти та чим привернути увагу. У випадку бренду KVERO, Instagram та Facebook стануть фокусними каналами комунікації.

На рис.3.2. представлено канали, відповідно до пріоритезації в межах маркетингової стратегії бренду.

Таблиця 3.5

Основні канали комунікації з клієнтами

№		Instagram	Facebook
1	З ким комунікуємо	Жінки 23-26	26-32
2	Повідомлення, що транслюємо	Support Ukrainian culture, dress your mood, perfect blazer for any event, young and beautiful, art is hot, integrate art in your daily life, too trendy to be missed.	Grasp all attention, perfect blazer for any event, it's impossible to stay invisible in our jackets, one jacket – many looks, classy blazers, quality is a must, you present your own story.
3	Стратегія	Акцентуємо увагу на динаміці, більше фото в русі та середовищі, щоб показати продукт в «житті». Акцент на сторіс, колабораціях та добірками образів з одним жакетом. Розповідаємо про художників.  Наголошуємо на соціальному аспекті бізнесу та його важливості для розвитку та підтримки економіки та культури України.	Акцент на візуалі та коротких відео. Розповідаємо про якість пошиву, матеріали, фурнітуру, процес створення тощо. Розповідаємо про художників. Наголошуємо на соціальному аспекті підтримки інституцій культури, історії, яку несе жакет.
4	Жакети (реклама)	Пріоритет на арт-жакетах та яскравих кольорах.	Пріоритет на історії, фото на «публічних» заходах.

Ми не працюватимемо з Тік-Ток, оскільки, вважаємо, що наша цільова аудиторія нечасто використовує такий канал.

### Комунікаційні цілі

1. Створити обізнаність щодо бренду та його візії та місії, популяризація цінностей.
2. Створювати контент з просвітницькою складовою, розповідаючи про художників, чії роботи використовуємо у дизайні (окремі пости та сторіс).
3. Налагодити канали комунікації у Facebook та Instagram.

4. Сформувати лояльність до бренду.

### **Візуальні комунікації**

У візуальній комунікації бренд КВЕРО використовуватиме оранжевий, зелений та молочний кольори.

### **КРІ**

Кожна стадія розвитку бренду пріоритезує окремі метрики міряння успіху. Способів просування багато. Це і контекстна реклама, і реклама у соціальних мережах, і e-mail-маркетинг. В будь-якому випадку, робота із залучення покупців — це комплекс маркетингу, що включає інструменти реклами та аналітику.

Говорячи про перший етап нарощення потужностей, бренд працюватиме з наступними метриками.

1. Інстаграм — кількість підписників, охоплення, залученість (перегляди, коментарі, вподобайки)
2. Facebook — стежать, залученість
3. Контекстна реклама — рекламний бюджет, вартість кліку, вартість замовлення, кількість залучених клієнтів
4. Відсоток клієнтів, що здійснюють повторну покупку
5. NPS (Net Promoter Score)
6. SEO — ранжування у пошуковій системі Google. Зрозуміло, що великі магазини витрачають на просування величезні кошти, але, за даними агентства Datainsight, саме з органічного пошуку маркетплейси та великі магазини отримують найбільшу кількість трафіку.

Інтернет магазин має низку переваг:

1. низька вартість: розцінки на формування бренду у віртуальному просторі є значно меншими, ніж у реальному;
2. швидкість комунікації: надання інформації у короткий термін і отримання миттєвої зворотної відповіді;

3. вибір цільової аудиторії: більші можливості для сегментації клієнтів за демографічними показниками, стилем життя чи інтересами;

4. наявність аналітичного інструментарію: доступ до різноманітних статистичних даних для обробки, аналізу чи запуску маркетингової кампанії, враховуючи попередні досягнення та помилки.

Використання кожного інструменту маркетингової комунікації має свої переваги та недоліки для компанії. Розглянемо детальніше користь їх використання онлайн-магазином «KVERO» (табл 2.5).

Таблиця 3.6

Переваги та недоліки маркетингових інструментів, які застосовуються в «KVERO»

№	Інструмент		Переваги	Недоліки
1	Онлайн-реклама	Таргетована реклама	Працює виключно з цільовою аудиторією, доступна аналітика ефективності, можливість просування без сайта, велике охоплення аудиторії.	Модерація рекламних оголошень ресурсом, необхідність в регулярному оновленні оголошення.
		Реклама у блогерів	Підвищує лояльність аудиторії до бренду, широке охоплення цільової аудиторії.	Складність пошуку необхідного блогера, складність аналізування результативності.
2	PR		Підвищує лояльність та довіру до бренду, покращує репутацію, не потребує грошових витрат.	Відсутність повного контролю над інструментом, не є інструментом для швидких продажів.
3	Стимулювання збуту		Сприяє підвищенню купівельного попиту, утворює високий рівень зацікавленості, швидке збільшення об'ємів продажів.	Значний спад продажів після закінчення дії інструменту, зниження вартості товару призводить до зменшення його прибутковості.
4	Особисті продажі		Висока ефективність, не потребує грошових витрат, прямий контакт з клієнтом.	Обмеженість охоплення аудиторії.
5	Прямий маркетинг		Висока вірогідність донесення рекламного повідомлення до споживача.	Обмеження розсилки ресурсом (можливе блокування за спам), необхідна база для розсилки, може

			ВІДШТОВХНУТИ НАВ'ЯЗЛИВІСТЮ.
--	--	--	--------------------------------

### 3.6. Результати тестування

Аби переконатися у тому, що запит на арт-жакети таки є, ми вирішили створити MVP з мінімальним бюджетом. У випадку бренду «KVERO» — це пошиття арт-жакету з роботою Катерини Білокур та двох класичних моделей, представлених на рис 3.2. Нашою ціллю було зібрати дані щодо того, як клієнти реагують на дизайн та ідею бренду та чи готові голосувати «гривнею» за життєздатність компанії.



Рис. 3.2. Перші тестові жакети бренду «KVERO»

Для тестування ідеї, бренд створив сторінки у Instagram та Facebook, бета-сайт на платформі Weblium та запустив таргетовану рекламу на ринки Польщі та України.

У результаті запуску таргетованої реклами ми отримали перші дані, на основі яких можемо зробити висновки та припущення щодо попередніх гіпотез.

1. Використаний Facebook рекламний бюджет на кампейни ринку Польщі та України склав 150 доларів США. В результаті ми отримали 192 переходи. Один перехід в середньому коштує 0,8 доларів США. Це доволі високий показник, але, оскільки ринок ще не знайомий з брендом, то результат можна буде оптимізувати. Можемо зробити висновки, що продукт аудиторії цікавий, проте необхідно доопрацювати повідомлення та покращити якість контенту.
2. Найбільше увагу привернув жакет №2 в клітинку. Останнє місце займає жакет з роботою Катерини Білокур. Можливо, для такої цільової аудиторії жакет занадто яскравий і варто запропонувати інші варіації кольорів та переглянути цільову аудиторію.
3. На жаль, ми не отримали заявок на сайті. Припускаємо: вибір продукту такого цінового сегменту потребує більше часу; бренд не викликає довіри, оскільки представлено лише 3 моделі; сайт доволі «сирий», неконвертуючий і незручний у навігації.

Ми побачили, що аудиторії цікаві вечірні нестандартні моделі, проте подача контенту повинна бути більш соковитою. Бюджет на таргетинг в соціальних мережах будемо ділити таким чином: 70% на конверсії та 30% на розвиток впізнаваності бренду. Варто запропонувати вибір кольорів та в першу чергу сфокусуватися на інфлюенс-маркетингу та показувати жакети на подіях з концентрацією цільової аудиторії. Facebook оптимізував оголошення таким чином, що більша частка припадала на український ринок, проте відгук від польської аудиторії є, і показав схожі конверсії. Саме тому, ми сфокусуємося на одному ринку для досягнення максимальних результатів.



## Висновки до розділу

Ми з'ясували, що найкращою бізнес-моделлю для бренду «KVERO» стане прибуток від швидкості, що дозволить оперативно тестувати гіпотези, та модель примноження прибутку. Унікальні роботи художників та дозволи на використання авторських прав унеможливають швидке копіювання дизайнів і стануть частиною стратегічного контролю бренду разом з контролем за ланцюгом вартості. Якщо ж самі моделі будуть копіювати, ми виграємо за рахунок швидкого нарощення потужностей та лояльних клієнтів, здобутих в результаті індивідуального підходу та контролю якості кінцевого продукту.

Було визначено оптимальний спосіб взаємодії і доставки з клієнтами з Польщі. Командою прийняте рішення доставляти жакети з України, інформуючи клієнта про довший термін доставки. В перспективі команда розгляне варіант кооперації з фулфілмент-центром.

Визначено основних стейкхолдерів компанії та проаналізовано конкурентів на ринку. На основі їхнього аналізу сформовано перелік моментів, які бренду «KVERO» варто взяти до уваги, наприклад, активний розвиток особистого бренду керівника та його інтеграція у життя сторінки, мистецький візуал, взаємодія з людьми з пріоритетних середовищ, позиціонування філософії бренду тощо.

На основі візії, місії та цінностей бренду, сформовано позиціонування та комунікаційні цілі. Крім того, визначено основні канали комунікації, повідомлення, tone of voice та ключові метрики.

**Позиціонування:** «KVERO» (лат. рух, динаміка) — це український бренд жакетів з арт складовою, що прагне інтегрувати мистецтво у повсякденне життя та підтримувати українську культуру не лише інформаційно, але й фінансово за рахунок роялті з кожного проданого продукту. Ми створюємо речі, які можна одягнути на будь-яку оказію, особливо представницького характеру. **Наша місія** — створювати одяг, який

нагадує про неймовірний талант, силу та міцність українців; створювати одяг, який має історію. **Наші цінності** — це яскравість та індивідуальність, цікавість, чесність, українофільство.

Представлено результати першого етапу тестування гіпотез із запуском сайту, соціальних мереж, та фото жакету з роботою Катерини Білокур та двох класичних моделей. Ми побачили зацікавленість щодо продукту, проте реакція споживачів не підтвердила гіпотез щодо популярності арт-жакету. В обох випадках найбільше уваги привернули класичні варіанти. Тобто припускаємо, що повідомлення і позиціонування арт-жакету було не достатньо чітким або ж дизайн занадто яскравий і варто змінити кольорову гаму на теплі та нейтральні тони.

Командою прийнято рішення орієнтуватися на ринок Польщі, витрачаючи 70% на конверсії та 30% на розвиток впізнаваності бренду. На українському ринку будемо працювати із сарафанним радіо, робити колаборації, співпрацю з блогерами, інтернет виданнями (PR-активності) та показувати жакети на подіях з концентрацією цільової аудиторії.

## РОЗДІЛ 4

### СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

#### 4.1. Дорожня карта розвитку проєкту та його перспективи

Бренд «KVERO» умовно виділив декілька етапів реалізації проєкту.

##### Етап тестування гіпотез

Дослідження ринку є чудовим інструментом, який допомагає визначити рівень задоволеності клієнтів. На етапі ідеї, базуючись на результатах глибинних інтерв'ю з клієнтами, бренд створив перші дизайни та чіткі візію, місію та цілі проєкту. Найперше ми намагалися об'єднати зусилля з галереями та музеями, з метою отримати дозвіл на використання авторських прав на цифрові роботи, а також домовитися про роялті від продажу кожного жакет.

В ході підготовки, бренд зіткнувся з низкою проблем. Найперше — небажання деяких музеїв та галерей починати співпрацю в час війни (не функціонують, довга бюрократична процедура погодження). Окрім того, підрядники щодо пошиття та друку халатно працювали із запитом проєкту, саме тому прийнято рішення продовжити пошук та попрацювати з декількома стейкхолдерами задля пошуку оптимального варіанту та диверсифікувати ризику. Тестовий сайт виявився не конвертуючим і технічно не дозволяв передзамовити продукт.

Результати, отримані наприкінці кампейну, показали зацікавленість аудиторії в продукті та потребі у глибшому аналізі цільової аудиторії.

##### Етап запуску

Наступний етап передбачає першочергове створення якісного сайту, який конвертуватиме лідів. В технічному завданні необхідно прописати усі характеристики сайту, такі як: дизайн (колір, графічні елементи, стилістика), семантика, будова сайту (число сторінок, блоків, категорій), функціональне

наповнення, технічні вимоги сайту. Передбачається оренда складського приміщення.

Ми часто працюватимемо з опцією передзамовлення, щоб не створювати забагато продуктів і боротися з перевиробництвом, отримувати кошти на створення продукту, тестувати нові дизайни та отримати краще розуміння потреб цільової аудиторії.

Ми продовжимо пошук найкращих постачальників та виробництва, відшиваючи невеликі кількості, доки не знайдемо оптимальний варіант для бізнесу.

Перші тестові моделі вже готуються до партійного виробництва. На сайті плануємо представити ще 7 моделей до кінця липня.

Бренд продовжує співпрацювати з галереями і планує залучити ще 2 партнерів. Окрім того, це дозволить надати більше можливостей клієнтам за рахунок можливості комбінувати модель жакету, його колір та самостійно вибрати полотна того чи іншого художника, що також дозволить створювати неповторні дизайни.

### **Реалізація та збут**

Ми розпочнемо власну діяльність на ринку Польщі. Обов'язково працюватимемо з передзамовленнями та шукатимемо найкращий спосіб швидко доставляти товар покупцям. На ринку Польщі кількість класичних жакетів буде більшою, ніж арт-жакетів. Командою буде пропрацьовано повідомлення та проведені додаткові глибинні інтерв'ю з іноземною аудиторією, щоб зрозуміти, як краще позиціонувати мистецькі жакети. Основна стратегія – зосередити увагу на польському ринку, куди і вкладати маркетинговий бюджет на онлайн-активності.

Тим часом на ринку України активно працюватимемо з PR-активностями, колабораціями та блогерами для промоції арт-жакетів. Ми розпочнемо співпрацю у B2B сегменті та шукатимемо інші шляхи збуту на

умові дропшипінгу. Тобто основна стратегія на українському ринку – розвивати пізнаваність, створити чітку філософію бренду та диверсифікувати канали з продажів. Ми очікуємо на ефект сарафанного радіо і залучатимемо власні соціальні ресурси для промоції бренду. Після того, як бренд «KVERO» зміцнить власні позиції на іноземному ринку, ми наростимо потужності на ринку України.

#### 4.2. Оцінка ризиків проєкту та шляхи їх подолання

Незважаючи на те, що електронна комерція є дуже привабливою сферою, важливо розуміти усі можливі ризики, щоб враховувати та випередити негативних вплив.

Безперечно, найбільш вдалою стратегією є робота на випередження. Саме тому варто чітко розуміти можливі загрози та шляхи запобігання.

Таблиця 4.1

#### Оцінка ризиків

№	Назва	Ймовірність ризику	Вплив ризику	Шляхи запобігання та вирішення
1.	Неправильне розуміння ЦА та де її шукати	середня	високий	Провести глибинні інтер'ю та підсумувати результати в чітких маркетинговому та комунікаційному планах. Вивчити особливості таргетування та критерії "пошуку" ЦА. Тестування гіпотез та ЦА. А/В тести для розуміння ефективності креативів. Додаткове дослідження ринку (за потреби).
2.	Від'ємні результати першого запуску реклами	середня	високий	Запуск реклами кваліфікованим таргетологом. Чіткий бриф з бюджетом, очікуваними результатами, ЦА, готовий візуал та повідомлення. А/В тести. Детальніше опрацювання бар'єрів. Аналіз нового ринку.

3.	Відсутні таймлайни та дедлайни проекту, що веде до затримки в реалізації, постійного відтермінування, поблажливості до працівників, збільшення к-сті конкурентів на ринку.	низька	високий	Робота з діаграмою Ганта для забезпечення чіткої послідовності реалізації проекту. Таблиця з декількома варіантами стейкхолерів, комунікація з підприємствами перед тестовим запуском для розуміння їхнього навантаження, можливостей взяти в роботу новий проект, вартості та орієнтовного часу на виготовлення перших партій. В першу чергу, провести роботу з постачальниками тканин та виробництвом.
4.	Затримки пошиття партій та доставки тканин.	низька	середній	Включити штрафні санкції за прострочення в контрактах, щоб забезпечити графік виконання. Проговорення дедлайнів на початку роботи. Регулярні чек-іни. Регулярно уточнювати, чи потрібно їм щось (додаткові матеріали, консультації) з нашого боку. Диверсифікація постачальників та виробництв.
5.	Відмова у використанні полотен художників (авторське право) або ж занадто висока очікувана сума роялті.	середня	середній	Створити таблицю з усіма цікавими для бренду художниками та їхніми вимогами. Комунікувати щодо авторських прав перш, ніж готувати дизайн та ескіз. Скерувати офіційні листи для швидшого процесу та проговорювати моменти оплати та дозволів заздалегідь. Нарощувати базу робіт, аби завжди мати план "Б". Проговорити момент тестування та пробного запуску (можливо, продукт не зацікавить ЦА, проект доведеться закрити тощо). Не поширювати в інфо-просторі інформацію про нових художників до моменту підписання договорів.
6.	Якість продукту не задовільняє клієнта	низька	середній	Сформувати чіткі процедури перевірки якості тканини та пошиття продукту на основних стадіях у два етапи. Сформувати процедуру

				повернення та заміни товару протягом 14 днів. Необхідна позиція клієнтської підтримки для швидкого вирішення подібних проблем. Підготувати подарункову систему для клієнтів для збереження лояльності. Працювати з базою зворотнього зв'язку для розуміння досвіду клієнта.
7.	Проблеми з комунікацією	низька	середня	Написати комунікаційний план, який включає частоту, мету та аудиторію кожної комунікації. Завчасно визначити стейкхолдерів та включити розділ зацікавлених сторін в план комунікації. Використовувати правильні канали для кожної аудиторії (не перевантажувати непотрібною аналітичною інформацією). Готувати протоколи кожної важливої зустрічі та основних домовленостей.
8.	Зростання вартості тканин та фурнітури, що підвищує собівартість продукту.	висока	середній	Шукати альтернативи постачальників. Вихід на нові ринки з можливістю продажів у різних валютах. Передбачити розділ незапланованих витрат в бюджеті.
9.	Повільна робота сайту, що зменшує конверсію покупки.	низька	низький	Співпраця з веб-дизайнером. Кілька разів перевірки та тестування. Передбачити зручний інтерфейс та декілька способів оплати. Мобільна версія сайту. Передбачити кошти на тех-підтримку.
10.	Клієнти не задоволені комунікацією з менеджерами.	середня	високий	Провести навчання для менеджерів по роботі з клієнтами: tone of voice, скрипт з відповідями на найчастіші запитання, постійний моніторинг і зворотній фідбек працівникам,

				швидка реакція на повідомлення.
11.	Поява конкурентів продукту	середня	низький	Швидкий вихід на ринок. Чітко сформувані УТП. Працювати з новим дизайном та пропонувати нові моделі. Популяризація бренду та побудова ком'юніті з певними цінностями.
12.	Відсутність обліку товару	низька	середній	Наявність складу для збереження продукції. Страхування виробів. Створення Інструкцій щодо ведення та ліку жакетів (включаючи повернення від клієнтів). Автоматизація процесу. Регулярні перевірки складу.
13.	Працівники погано виконують роботу.	середня	низький	Чіткі посадові інструкції для команди. Регулярна комунікація та зворотній зв'язок. Прописані чіткі КРІ. Процедура передачі повноважень.
14.	Сезонність	середня	середній	Слідкувати за тенденціями та пропонувати моделі з різних матеріалів відповідно до сезону.

## 4.2. Бюджет проекту та оцінка прибутковості

Фінансовий план як складова частина бізнес-плану є основним під час планування створення бізнесу. Фінансова частина складається з наступних підпунктів: прогноз основних показників фінансової складової діяльності; планування руху грошових потоків; прогноз балансу підприємства

До ресурсів проекту відносяться трудові ресурси, обладнання, матеріали та кошти. Крім того, вони діляться на два основні класи —



відновлювані, тобто ті, які можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудові ресурси, обладнання), та не поновлювані, які на операціях проекту витрачаються та використовуватися більше не можуть (матеріали).

Логічно, що арт-жакети дорожчі, оскільки прямі витрати включають додаткові друк та роялті. Для об'єктивності прогнозовані розрахунки проведемо на основі середньої вартості 3 пошитих жакетів: арт-жакет, класичний та вечірній, середня ціна яких складає 4 200 грн. Представимо в табл.4.5 прогнозний операційний бюджет проекту «KVERO». Ми також припускаємо, що кількість проданих жакетів буде рости і за рахунок наближення холодних пір року, що стимулюватиме додатковий попит.

Таблиця 4.2

Прогнозний операційний бюджет розвитку бренду «KVERO» на 2022 рік

Назва	7	8	9	10	11	12	Всього
Ціна за одиницю, грн	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	25 200
Кількість, шт	105	134	200	250	300	350	1 339
Надходження, грн	441 000	562 800	840 000	1 050 000	1 260 000	1 470 000	5 623 800
Собівартість	2 557	2 557	2 557	2 557	2 557	2 557	15 342
Витрати на збут	300	300	300	300	300	300	1 800
Комісія платіжних систем, 2,4 %	10	10	10	10	10	10	60
Змінні витрати на одиницю продукцію	2 867	2 867	2 867	2 867	2 867	2 867	17 202
Всього змінні витрати	301 043	384 188	573 416	716 770	860 124	1 003 478	3 839 020
Маржа	139 956	178 611	266 584	333 230	399 876	466 522	1 784 779
Одноразові витрати на запуск							
Витрати на створення лекал для	4 065	0	0	0	0	0	4 065

тестового режиму							
Дизайн продукту	3300	0	0	0	0	0	3300
Пошиття та друк полотен	3500	0	0	0	0	0	3500
Створення сайту	16000	0	0	0	0	0	16000
Фотосесія	4500	0	0	0	0	0	4500
Цифрова робота К.Білокур	500	0	0	0	0	0	500
Підтвердження гіпотез	4 725	0	0	0	0	0	4 725
Всього одноразові витрати	36 590	0	0	0	0	0	36 590
Операційні витрати							
Заробітна плата	78 450	78 450	78 450	78 450	78 450	78 450	470 700
Логістика	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	12 000
Витрати на просування	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	90 000
Оренда офісу та складу	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000
Інші операційні витрати	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	18 000
Разом операційні витрати	108 450	108 450	108 450	108 450	108 450	108 450	650 700
Всього операційні +одноразові витрати	145 040	108 450	108 450	108 450	108 450	108 450	687 290
Операційний прибуток	(5 083)	70 161	158 134	224 780	291 426	358 072	1 097 489
Податок (Єдиний податок +ЄСВ)	2 730	2 730	2 730	2 774	2 774	2 774	16 512
Чистий прибуток	(7 813)	67 431	155 404	222 006	288 652	355 298	1 080 977

Таким чином, дані табл.4.5 свідчать, що за перший місяць ми не отримаємо чистий прибуток, проте, починаючи з другого місяця бренд буде приносити чистий прибуток, який за липень-грудень складе 1 080 977,88 грн. Проведемо розрахунки прогнозного прибутку та окупності інвестиційного проєкту на 5 років.

Таблиця 4.3

Прогнозні показники прибутковості та окупності інвестиційного  
проекту на 5 років, грн.

Показники		2022	2023	2024	2025	2026
Ріст продажу			230	45	45	45
Очікувана інфляція			5	7	5,5	5,5
Зміна операційних витрат			35	35	35	35
Надходження		5 623 800	18 558 540	26909883	39 019 330	56 578 029
Змінні витрати		3 839 020	12 860 717	19 548 290	29 420 176	44 277 365
Маржа		1 784 780	5 697 823	7361593	9599154	12 300 664
Операційні витрати		687 290	927 841	1 252 586	1 690 991	2 282 838
Операційний прибуток		1 097 490	4 769 982	6 109 007	7 908 163	10 017 826
Ставка податку на прибуток			19,5	19,5	19,5	19,5
Податок на прибуток		16 512	930 146	1 191 256	1 542 092	1 953 476
Чистий прибуток		1 080 978	3 839 835	4 917 751	6 366 071	8 064 350
Грошові надходження		1 080 978	3 839 835	4 917 751	6 366 071	8 064 350
Інвестиції	(4600000)					24 268 985
CF, total		1080978	3 839 835	4 917 751	6 366 071	32 333 335
DCF	20%	900815	2 666 552	2 845 921	3 070 057	12 994 042
NPV	11 274 942					
IRR	43,05					

Підсумувавши, можемо зробити висновки, що проект має право на життя, проте потребує якісного маркетингу, щоб рости на ринку та збільшувати кількість клієнтів з кожним роком. Крім того, розрахунки передбачають збільшення середнього чеку, як наслідок нових продуктів. Ми переконані, що зможемо досягти цілей, маючи унікальну ціннісну пропозицію та чітку стратегію розвитку.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження можемо зробити висновок про швидкі темпи зростання та привабливість українського ринку одягу для нових підприємств в останнє десятиліття. Частка нових компаній стрімко зростала за рахунок легкого входу в індустрію, великої кількості потенційних клієнтів (як одна з найбільших країн Європи) та покращення купівельної спроможності населення. Першочергова стратегія бренду «KVERO» передбачала вихід на український ринок. Проте українсько-російська війна, нестабільна економіка та інфляція дали поштовх до глибинного аналізу альтернатив. Дослідження тенденцій на ринку Польщі підтвердили привабливість ринку. Крім того, географічна близькість, схожі цінова політика, менталітет та невисока ціна залучення клієнта в порівнянні з іншими європейськими країнами стали основними критеріями вибору ринку збуту.

Проаналізувавши тренди в індустрії моди, командою прийнято рішення представити на ринку бренд жіночих жакетів «KVERO», оскільки жакет — невід’ємна та універсальна складова будь-якого гардеробу. Унікальною ціннісною пропозицією стане арт складова, адже бренд прагне інтегрувати мистецтво у повсякденне життя та підтримувати українську культуру не лише інформаційно, але й фінансово за рахунок роялті з кожного проданого продукту. Ми пропонуємо клієнтам жіночі жакети з полотнами українських художників 20-го століття (К.Білокур, М.Примаченко, О.Екстер). З метою захоплення ширшої вибірки клієнтів, компанія створює класичні та вечірні моделі. Таким чином, споживачі знайдуть продукт на будь-який смак та під будь-яку оказію.

Стратегії брендів «швидше і більше» негативно впливають на екологію, тому ми створюємо slow-fashion бренд, який матиме сезонні лінійки та виготовлятиме лімітовані колекції. Також ми працюватимемо з інструментом передзамовлення, аби боротися з надмірним виробництвом та розуміти, які самі моделі користуються популярністю.

Беручи до уваги яскравість принтів та дизайн, цільова аудиторія бренду вузька і чітко визначена. Наші клієнти — жінки на менеджерських позиціях, у яких є постійна потреба у нових образах через часті конференції, комунікації з клієнтами, офіційні заходи та загалом представницьку роль в організації чи компанії. тощо. Їхній образ — невід’ємна частина цінностей, сфери роботи, характеру комунікації та культури компанії та спілкування. Найчастіше — люди креативної індустрії. Наші жакети вдягають на представницькі події, святкові okazji чи поєднують із кежуал стилем.

Основною бізнес-моделлю бренду стане модель прибутку відповідно до класифікації А. Сливоцького — прибуток від швидкості. Вже на основі даних тестового запуску, компанія підтвердила запит споживачів на польському ринку і усі онлайн активності спрямовуватиме туди. Окрім того, ми вирішили паралельно будувати впізнаваність на українському ринку за рахунок PR-активностей. Ми розпочнемо співпрацю у B2B сегменті та шукатимемо інші шляхи збуту на умовах дропшипінгу. Тобто основна стратегія на українському ринку – розвивати впізнаваність, створити чітку філософію бренду та диверсифікувати канали продажів. Ми очікуємо на ефект сарафанного радіо і залучатимемо власні соціальні ресурси для промоції бренду. Після того, як бренд «KVERO» зміцнить власні позиції на іноземному ринку, ми повернемося до ринку України.

В ході дослідження певні гіпотези не підтвердилися. Ми припускали, що основним продуктом бренду будуть саме арт-жакети. Аналіз даних продемонстрував більшу прихильність споживачів до класичного та вечірнього жакетів. Тому ми розвиватимемо напрямок звичайних жакетів з цікавими кроєм та дизайном. А співвідношення арт-жакетів буде в тричі меншим і пропонуватиме лімітовані лінійки. Ми продовжимо залучати роботи українських художників та пропонуватимемо ширший вибір кольорів. В перспективі — запропонуємо опцію конструктора з можливістю самостійно обрати жакет, колір та вподобану роботу митця.

Невід'ємною частиною нашої стратегії стане обов'язково тестування та тісна комунікація з клієнтами. В межах дослідження ми зверталися до різної цільової аудиторії з проханням надати три асоціації щодо створених дизайнів. Клієнти часто додавали інформацію про їхні вподобання, які не зовсім відповідали баченню керівника проекту. Вважаємо, це гарний урок, адже тепер ми маємо перелік варіантів, які варто шити першочергово.

Ще на стадії підготовки MVP, ми зіткнулися з проблемою вибору підрядників, які в останній момент відмовилися шити тестові жакети, а підрядники щодо друку доволі халатно взялися до друку полотна. Саме тому напрацьовано чітку систему оцінки ризиків та їх запобігання з метою диверсифікації та оптимальної роботи бренду.

В процесі розробки бізнес-плану розвитку бренду було прораховано бюджет проекту та здійснено оцінку його прибутковості. Оцінка показала, що проєкт є рентабельним та доцільним для запуску.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 42% інтернет-користувачів купують онлайн регулярно: результати дослідження [Електронний ресурс] // Оlx. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.olx.ua/26667/42-onlajn-pokupciv-zamovlyayut-v-interneti-regulyarno-rezultati-doslidzhennya/>
2. 5 CONSUMER TRENDS FOR 2016 [Електронний ресурс] // Trendwatching. – 2016. - Режим доступу до ресурсу: <https://www.trendwatching.com/trends/5-trends-for-2016/>.
3. Аналіз ринку одягу і франшиз одягу в Україні [Електронний ресурс] // Pro-consulting. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>
4. Будемо працювати, адже мій бренд, то моя третя дитина [Електронний ресурс] // ELLE. – 2022. - Режим доступу до ресурсу: <https://elle.ua/ludi/novosty/budemo-pracyuvati-adzhe-my-brend--se-moya-tretya-ditina-yak-ukransk-dizayneri-vizhivayut-pd-chas-vyni/>
5. Весь світ продовжує підтримувати Україну під час війни, яку розв'язала Росія. [Електронний ресурс] // 1plus1. – 2022. - <https://1plus1.ua/novyny/ak-svitovi-zirki-pidtrimuut-ukrainu-ta-zasudzuut-rosijsku-agresiu>
6. Канеман Д. Мислення швидке і повільне / Деніел Канеман., 2017. – 319.
7. Кінець епохи fashion: що чекає ринок одягу в Україні [Електронний ресурс] // Pro-consulting. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/konec-epohi-fashion-cho-zhdyot-rynok-odezhdy-v-ukraine>
8. Огляд ринку одягу URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>

9. Одяг українського виробництва. Про виробників одягу в Україні - трикотажне виробництво. Джерсі. Виробництво одягу. URL: <https://tricot.com.ua/uk/odyag-ukrayinskogo-vyrobnytva-pro-vyrobnykiv-odyagu-v-ukrayinistrykotazhne-vyrobnytvo>

10. Олександра Екстер — амазонка українського авангарду [Електронний ресурс] // Aristocrats. – 2022. - Режим доступу до ресурсу: <https://aristocrats.fm/oleksandra-ekster-amazonka-ukrayinskogo-avangardu/>

11. Оцінка сучасного стану ринку одягу в Україні [Електронний ресурс] // Economy.Nauka. – 2021. - Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/87.pdf)

12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер., 2020.

13. Роздрібна торгівля [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/spr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm)

14. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh\\_szp\\_ed\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html)

15. Сертифікат EUR.1 [Електронний ресурс] // EU-UA. – 2017. - Режим доступу до ресурсу: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/eksport-yes/sertyfikat-eur1>

16. Сливоцький А. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Дж. Моррісон., 2016. – 432 с.

17. Як війна зменшить доходи українців у 2022 році [Електронний ресурс] // Forbes. – 2022. - Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/inside/nazad-u-90-ti-ekonomika-ukraini-mozhe-vtratiti-do-50-chi-oznachae-tse-shcho-ukraintsi-zbidniyut-vdvichi-29042022-5740>

18. Яким був е-commerce у 2020 році [Електронний ресурс] // evo business. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://evo.business/107-mlrd-grn->



[vitratili-ukra%D1%97nci-na-pokupki-v-interneti-yakim-buv-ecommerce-u-2020-roci/](#)

19. Apparel. Ukraine [Электронный ресурс] // Statista – 2021. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/apparel/ukraine#sales-channels>

20. E-commerce in Poland 2021 report. How do Poles buy online?

[Электронный ресурс] // Gemius. – 2021. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.gemius.com/all-reader-news/e-commerce-in-poland-2021-report-how-do-poles-buy-online.html>

21. Fashion Sustainability Through Design Innovation [Электронный

ресурс] // 440industries. – 2019. - Режим доступа до ресурсу:

<https://440industries.com/fashion-sustainability-through-design-innovation/>

22. Fashion Sustainability Through Design Innovation [Электронный

ресурс] // 440industries. – 2019. - Режим доступа до ресурсу:

<https://440industries.com/fashion-sustainability-through-design-innovation/>

23. Fashion Sustainability Through Design Innovation [Электронный

ресурс] // 440industries. – 2019. - Режим доступа до ресурсу:

<https://440industries.com/fashion-sustainability-through-design-innovation/>

24. Stakeholder [Электронный ресурс] // Investopedia. – 2021. - Режим

доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>

25. Style that's sustainable: A new fast-fashion formula [Электронный

ресурс] // McKinsey. – 2016. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

26. The Direct To Consumer Revolution Is Here [Электронный ресурс] //

Forbes. – 2021. – Режим доступа до ресурсу:

<https://www.forbes.com/sites/sap/2021/05/10/the-direct-to-consumer-revolution-is-here/?sh=23b2ea3b5d27>

27. The eCommerce market in Ukraine Here [Электронный ресурс] // ecommerce DB. – 2022. – Режим доступа до ресурсу:

<https://ecommercedb.com/en/markets/ua/all>

28. The Macroenvironmental Factors Affecting the Clothing Industry [Электронный ресурс] // CHRON. – 2020. - Режим доступа до ресурсу:

<https://smallbusiness.chron.com/list-market-segments-retail-clothing-market-32446.html>

29. The Myth of Sustainable Fashion [Электронный ресурс] // HBR. – 2022. - Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2022/01/the-myth-of-sustainable-fashion>

[sustainable-fashion](https://hbr.org/2022/01/the-myth-of-sustainable-fashion)

30. U.S. apparel market - statistics & facts [Электронный ресурс] // Statista. – 2022. – Режим доступа до ресурсу:

<https://www.statista.com/statistics/856454/market-share-of-the-leading-clothing-and-apparel-brands-worldwide/>.

31. UK Online Shopping and E-Commerce Statistics for 2017 [Электронный ресурс] // Nasdaq. – 2017. – Режим доступа до ресурсу:

<https://www.nasdaq.com/articles/uk-online-shopping-and-e-commerce-statistics-2017-2017-03-14>

32. What Is A Capsule Wardrobe? [Электронный ресурс] // The good trade. – 2022. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-capsule-wardrobe>

33. What Is A Capsule Wardrobe? [Электронный ресурс] // The good trade. – 2022. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-capsule-wardrobe>

34. What is the demand for apparel on the European market? [Электронный ресурс] // cbi.eu. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/what-demand>

35. Women’s Suit Guide 2021-2022: Stylish Pantsuit Models [Электронный ресурс] // Fitndstyle. – 2021. - Режим доступа до ресурсу:

<https://www.fitndstyle.com/fashion-guide/womens-suit-guide-2021-2022-stylish-pantsuit-models/>