

УДК 005.21:339.138:330.341

DOI: 10.30857/2413-0117.2021.1.4

Наталія Я. Корнілова, Олена М. Ніфатова
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФЕШН-БРЕНДАМИ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Статтю присвячено актуальній проблемі дослідження особливостей управління фешн-брендами в умовах нестабільного середовища світової економіки. На основі аналізу динаміки розвитку ринку фешн-індустрії встановлено, що основними причинами різкого падіння темпів зростання стали закриття офлайн-магазинів, порушення ланцюгів постачань, а також зниження купівельної спроможності населення. Пандемія COVID-19 викликала масове глобальне «перезавантаження» світу, зміну поглядів на норми, правила й повсякденне життя, що призвело до необхідності адаптуватися до нових умов ведення бізнесу всім учасникам ринку, в тому числі й представникам індустрії моди. Сучасна фешн-індустрія в Україні зазнала кардинальних змін та стала вагомим частинкою світової моди. Базуючись на комплексному підході до систематизації етапів створення та розвитку бренду, було запропоновано схему розроблення й просування дизайнерського бренду в умовах розвитку сучасної української індустрії моди. У цьому контексті доведено, що управління брендом фешн-індустрії має бути націлено на системний вплив на ринкове середовище, збереження стійких позицій в перспективних сегментах ринку та реалізації антикризових стратегій розвитку брендів. Наголошується, що метою створення антикризової стратегії на фешн-ринку є пошук головних шляхів розвитку компанії відповідно до ринкової ситуації та ресурсної бази організації. На основі моделі конкурентних сил М. Портера представлено розгорнутий аналіз фешн-ринку через виокремлення факторів, які впливають на розвиток цього сегменту й визначають рівень конкуренції на ринку. Зроблено висновок про те, що антикризовий менеджмент передбачає наявність у компанії чітко вибудованої системи збирання інформації та моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища. Підкреслено, що заходи антикризового управління будуть ефективні лише за умови комплексного підходу та системності.

Ключові слова: індустрія моди; управління; світова економіка; стратегії; антикризове управління.

Наталія Я. Корнілова, Елена М. Нифатова
Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЭШН-БРЕНДАМИ В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЫ

Статья посвящена актуальной проблеме исследования особенностей управления фэшн-брендами в условиях нестабильной среды мировой экономики. На основе анализа динамики развития рынка фэшн-индустрии установлено, что основными причинами резкого падения темпов роста стали закрытие офлайн-магазинов, нарушение цепей поставок, а также снижение покупательной способности населения. Пандемия COVID-19 вызвала массовую глобальную «перезагрузку» мира, изменение взглядов на нормы, правила и повседневную жизнь, что привело к необходимости адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса всем участникам рынка, в том числе и представителям индустрии моды. Современная фэшн-индустрия в Украине претерпела кардинальные изменения и стала весомой частью мировой моды. Основываясь на комплексном подходе к систематизации этапов создания и развития бренда, предложена схема разработки и продвижения дизайнерского бренда в условиях развития современной украинской индустрии моды. В этом

контексте доказано, що управління брендом фешн-індустрії должно быть нацелено на системное влияние на рыночную среду, сохранение устойчивых позиций в перспективных сегментах рынка и реализации антикризисных стратегий развития брендов. Отмечается, что целью создания антикризисной стратегии на фешн-рынке является поиск главных путей развития компании в соответствии с рыночной ситуацией и в зависимости от ресурсной базы организации. На основе модели конкурентных сил М. Портера представлен развёрнутый анализ фешн-рынка, в частности, выделены факторы, влияющие на развитие этого сегмента и определяющие уровень конкуренции на рынке. Сделан вывод о том, что антикризисный менеджмент предполагает наличие у компании чётко выстроенной системы сбора информации и мониторинга внешней и внутренней среды. Подчёркнуто, что меры антикризисного управления будут эффективны лишь при условии комплексного подхода и системности.

Ключевые слова: индустрия моды; управление; мировая экономика; стратегии; антикризисное управление.

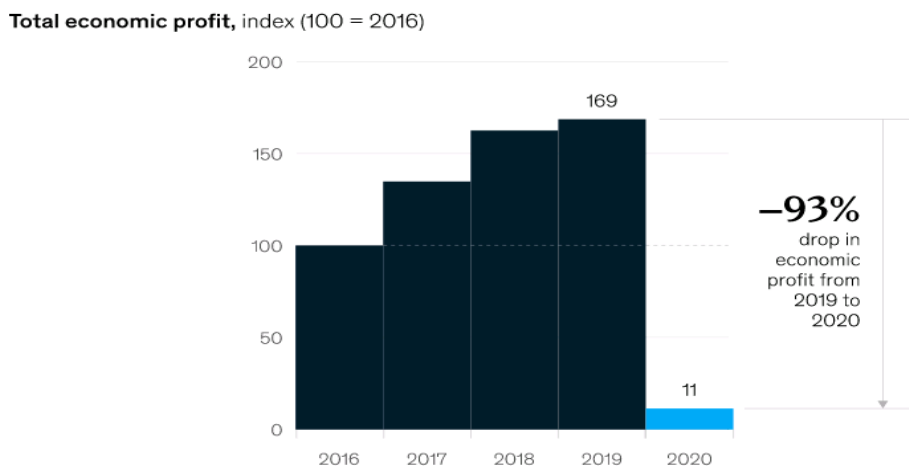
Nataliia Ya. Kornilova, Olena M. Nifatova
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
FASHION BRAND MANAGEMENT INSIGHTS
IN A VOLATILE ENVIRONMENT

The article seeks to explore the contemporary issues of fashion brand management specifics in a volatile global business environment. Based on the survey on the fashion industry market dynamics, the study has identified the key reasons for its drastic slump associated in the first place with shutting down of offline stores, supply chain disruptions as well as with a drop in the purchasing power of population. The COVID-19 pandemic brought the world to a massive global "reset", changes in mind-sets, norms, rules and everyday life which has spurred the need to adapt to new business settings by all market participants including the fashion industry sector. The modern fashion industry in Ukraine has undergone radical transformation and has become an influential actor of the world fashion market. Following a comprehensive approach to review the phases of brand creation and brand building process, this study suggests a designer brand development and promotion strategy to be implemented in the current realia of Ukrainian fashion industry. In this context, it is argued that brand management in the area of fashion industry should focus on imposing systemic effects on market environment, maintaining stability in holding positions in promising market segments and implementing robust crisis strategies in brand building. It is emphasized that the purpose of creating a crisis strategy in the fashion market is to search for the key priority pathways to enhance business development subject to the market environment and resources available. Based on the Porter's competitive forces model, the study offers an in-depth-analysis of the fashion market by identifying factors that affect this segment development and determine market competition. It is concluded that a good crisis management paradigm should involve a well-designed strategy for business information collection and monitoring of external and internal environment. It is also argued that to be effective, a crisis management action plan should involve a consistent integrated systemic approach.

Keywords: fashion industry; management; global economy; strategies; crisis management.

Постановка проблеми. Аналізуючи статистичні дані консалтингового агентства "McKinsey&Company" про стан індустрії моди, зроблений спільно з модним виданням "The Business of Fashion", можна зробити висновок, що в 2020 році модний ринок продемонстрував рекордно низьку економічну ефективність. Автори звіту наводять неутішні цифри: галузевий прибуток в цьому році скоротиться на 93%, тоді як в 2019-му, навпаки,

спостерігалось зростання на 4% (рис. 1). Основними причинами стали – закриття офлайн-магазинів, порушення ланцюгів постачань, і зниження купівельної спроможності населення.



McKinsey
& Company

Джерело: [1].

Рис.1. Динаміка розвитку ринку фешн-індустрії

Так, за даними McKinsey & Company, тільки в США в 2020-му році відбулося закриття від 20 до 25 тисяч офлайнових магазинів, що вдвічі більше, ніж в 2019 році. Корпорація H&M також зазначила негативний вплив пандемії на продажі – вони скоротилися на 21% [2]. Одним з головних негативних чинників стало тимчасове закриття магазинів починаючи з другого кварталу 2020 року - мова йде приблизно про 80% точок, які належать їй.

Про вплив пандемії йшлося й в фінансових звітах Inditex: чистий обсяг продажів групи компаній в першій половині 2020 року становив 8 мільярдів євро – це на 4,8 млрд менше, ніж за той же період 2019 року. Але Inditex відзначає значне зростання онлайн-продажів – вони склали 74% в першому півріччі 2020 [3].

Тож пошук нових більш ефективних інструментів управління в фешн-бізнесі, в умовах швидких змін та динамічних перевтілень, виходить на перший план, як для величезних фешн-корпорацій, так і для місцевих модних брендів.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. Сьогодні розробка та пошук ефективних шляхів до розробки концепцій розвитку і просування fashion-брендів стає предметом наукового інтересу багатьох дослідників. Індустрія моди являє собою складне явище, яке, в першу чергу, характеризується творчою складовою, пов'язаною з інтелектуальним потенціалом, а по-друге, – має матеріальну основу, яка пов'язана з маркетингом та комунікаціями. Саме тому фешн-індустрія є об'єктом досліджень багатьох вчених у всьому світі.

Одним з перших індустрію моди досліджував англійський філософ і соціолог Г. Спенсер, який вважав моду символом соціального стану і статусу. В роботах Д. Аакера [4], М. Тангейта [5], П. Дойля [6] в достатній мірі висвітлено аспекти щодо формування міцного бренда та стратегій його розвитку. Серед українських дослідників питання становлення та розвитку фешн-індустрії вивчали С. Гаркавенко [7], М. Дворніков [8], А. Деменко [9], Н. Чупріна [10] та інші науковці. В той же час, питання управління фешн-брендами в умовах нестабільного середовища розглянуто в недостатній мірі, що формує актуальність обраної тематики дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз особливостей управління фешн-брендами в умовах нестабільності в світовій економіці.

Результати дослідження. Наразі мода стала об'єктом комерційної діяльності, все частіше вона залучається до процесу ринкового господарювання: виробляється особливий економічний механізм створення і впровадження нових концепцій fashion-індустрії, включаючи систему захисту творчих ідей, принципів ціноутворення, організації роботи дизайнерів та їх взаємодії із збутовими комерційними структурами. Модній індустрії притаманні всі властивості економічних об'єктів: продуктова і регіональна диверсифікація, злиття і поглинання, великі обсяги інвестицій, складний виробничий і технологічний процес, активна участь на ринку акцій. Тому багато країн використовують цей атрибут свого економічного середовища як засіб збільшення зайнятості, економічного зростання і соціального розвитку.

Прийнято вважати, що модна індустрія функціонує для задоволення попиту кінцевих споживачів. Однак в сучасному суспільстві мода давно вийшла за рамки об'єктивного попиту. Відмінною рисою фешн-бізнесу є низький ступінь кореляції між ціною продукції і її об'єктивною споживчою цінністю. Це обумовлено тим, що цінність бренду формується перш за все в свідомості цільової аудиторії, в зв'язку з чим високою вартістю і популярністю можуть відрізнятися товари з пересічними споживчими властивостями [4]. Саме тому, значна частина собівартості дизайнерських товарів пояснюється витратами на рекламу, а не власне витратами на виробництво.

Крім того, модна індустрія має вплив на світову економіку, навколишнє середовище і суспільство [5]. Фешн-індустрія являє собою самостійний сектор економіки, який включає в себе виробництво та збут модних товарів (одягу, взуття, аксесуарів). Особливостями цього сектора економіки є динаміка, стрімкий розвиток зміни всіх процесів, жорстка конкуренція між модними брендами.

Сучасна фешн-індустрія в Україні зазнала значних змін та стала вагомою частиною світової моди. Створені та успішно працюють всесвітньовідомі українські бренди LITKOVSKAYA, FROLOV, KSENIA SHNAIDER [12–14] та ін. Виходячи із дослідження світових та вітчизняних брендів, можна систематизувати етапи створення та становлення бренду (рис. 2).

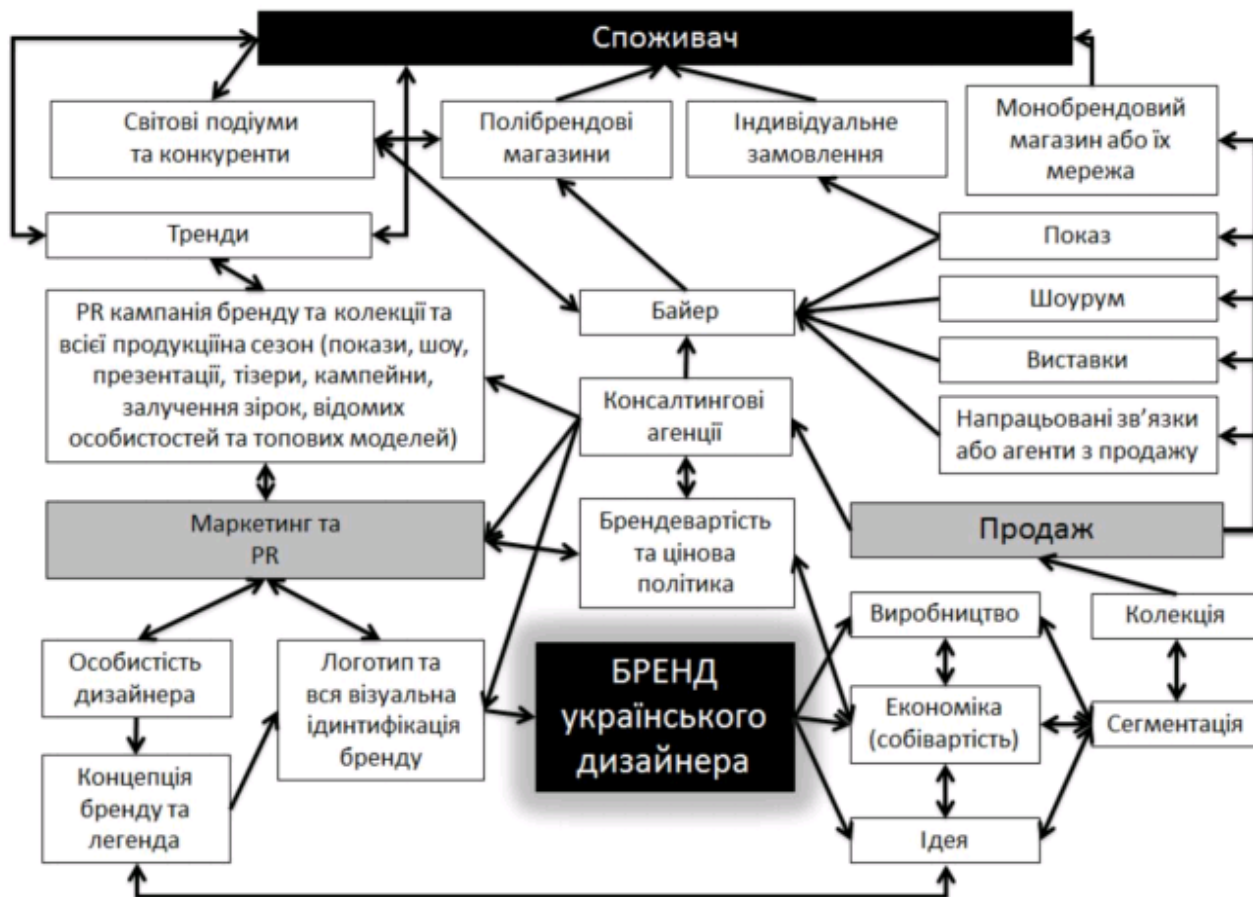
Відповідно до рис. 2. можна зробити висновки, що пріоритетними напрямками в роботі модних-брендів є маркетинг та продажі. Тому при нестабільній, кризовій ситуації потрібно створювати та будувати стратегію саме в цих блоках.

Також аналізуючи тенденції розвитку світових брендів фешн-індустрії доцільно звернутися до моделі М. Портера [11], що включає в себе 5 основних елементів («сил конкуренції»). В табл. 1, на основі моделі конкурентних сил М. Портера представлено розгорнутий аналіз фешн-ринку через виокремлення факторів, які впливають на розвиток ринку і визначають рівень конкуренції на ринку. Кожен з факторів цієї моделі слід розглядати окремо.

Організація та аналіз особливостей управління фешн-брендами в умовах нестабільності в світовій економіці передбачає вирішення низки завдань з дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження поточного стану і оцінку перспектив розвитку найбільш значущих для компанії елементів: галузі, ринків, партнерів, споживачів, а також факторів макросередовища, які не піддаються впливу з боку організації.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку сильних і слабких сторін фірми, опис її потенціалу, який може і повинен стати основою в боротьбі компанії з конкурентами за ринкові позиції в умовах кризового ринку. Оцінка внутрішнього середовища організації

передбачає також аналіз продуктового портфеля, за допомогою якого описується продуктове поле бренду.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Схема розробки і просування дизайнерського бренду в умовах розвитку сучасної української fashion-індустрії

Відзначимо, що в період кризи цілі антикризового менеджменту в модній індустрії розділилися на дві частини. Одні виробники зробили ставку на нарощування своєї ринкової присутності, відкриття нових магазинів і залучення якісного персоналу. Інші компанії стали оптимізувати кількість магазинів, закривати збиткові, оптимізувати витрати і заморожувати інвестиції. Цю стратегію обрало більшість вітчизняних брендів одягу.

Управління брендом фешн-індустрії, на наш погляд, повинно бути націлено на системний вплив на ринкове середовище, збереження стійких позицій в цікавих для нього сегментах ринку. Процедура формування стратегії управління передбачає розробку маркетингової політики, а також конкретних методів та інструментів вирішення поставлених завдань. Даний етап є основою для прийняття подальших стратегічних і тактичних рішень.

На думку ряду аналітиків ринку, антикризові стратегії фешн-брендів повинні мати інший баланс інструментів цінової і нецінової конкуренції. Необхідно в меншій мірі використовувати зниження цін – в більшій – працювати з асортиментом і сервісним наповненням продажів.

Антикризові програми для модних-брендів включають заходи, які слід виконати організації для стабілізації ситуації на ринку та виходу з кризи. На думку дослідників [8, 9], під час кризи головними складовими маркетингового аналізу стають стан ринку, поведінка

споживачів та збутова політика. Необхідно ретельно відстежувати стан галузі на ринку, аналізувати діяльність конкурентів: їх асортимент, маркетингові акції, кількість реклами і інші дії.

Таблиця 1

Аналіз сучасного фешн-ринку за моделлю М. Портера

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

Джерело: розроблено автором на основі моделі М. Портера.

В табл. 2 розглянуті основні особливості стратегії на стадіях антикризового управління.

Цілком очікувано, що ритейлери, які торгують виключно в інтернеті, змогли отримати вигоду з ситуації: споживачі все більше стали освоювати онлайн-шопінг, який дозволяє залишатися вдома. За даними звіту McKinsey & Company, кращі результати продажів показали гіганти інтернет-ритейлу ASOS, Farfetch, Revolve і Zalando. Пандемія лише

прискорила неминучі процеси, які чекали модну індустрію: це і фокус на онлайн-торгівлі, і спрямованість на позасезонний дизайн, і скорочення оптових продажів.

Таблиця 2

**Основні особливості стратегії на стадіях антикризового управління
 ринку фешн-індустрії**

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

Джерело: авторське бачення.

В цілому, можна зробити висновок, що управління фешн-брендами в кризовій, не стабільній ситуації в світовій економіці, повинно кардинально відрізнятись від того, що вони реалізовували всі попередні роки.

По-перше, компанії по-різному сприйняли кризу і використовували ситуацію на ринку. Одні оптимізували свої роздрібні мережі і закрили частину магазинів, інші відкрили нові і розширили мережу, використовували більш низький бар'єр входу на ринок, зниження вартості оренди в торгових центрах і більш привабливу локацію в результаті звільнення площ.

По-друге, додаткові конкурентні переваги сьогодні дає освоєння онлайн-продажів. Персоналізація продажу, відхід від тотального використання знижок, розвиток зворотного зв'язку з покупцем будуть формувати нові імперативи побудови і розвитку ефективних програм лояльності в модній індустрії.

Узагальнюючи подану аналітичну інформацію, доцільно оцінити поточний стан фешн-ринку за допомогою підходів стратегічного аналізу. Проектування стратегії управління в умовах кризи має свої особливості. По-перше, під час економічної нестабільності управління фешн-брендом повинно бути більш гнучким, ніж у звичайний час. Такий менеджмент дасть керівництву компанії можливість швидко реагувати на коливання ринку. По-друге, на перший план виходять такі напрямки, як: аналіз інформації, реклама і стимулювання продажів.

Висновки. Модна індустрія – це важливий сектор економіки для усіх країн світу, оскільки, будучи важливою складовою міжнародного бізнесу, вона несе у собі потенціал для генерування прибутку, зростання виробництва і створення нових робочих місць. Тому різкі зміни та нестабільність в світовій економіці негативно впливає на прибуток модних-брендів. Пандемія COVID-19 спричинила масове «перезавантаження» світу, змінила погляди на

норми, правила та повсякденне життя. Брендам довелося змінювати комунікацію зі своєю аудиторією і в першу чергу зроблено акцент на інтернет-маркетинг і підвищення активності в соціальних мережах. Аналіз поточної маркетингової діяльності провідних фешн-брендів дозволив прийти до висновку, що в умовах кризи відбувається зміна напрямів у виборі технологій просування. Антикризовий менеджмент передбачає наявність в компанії чітко вибудованої системи збору інформації та моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища. Дії антикризового управління будуть ефективні лише за умови комплексності та системності.

References

1. The State of Fashion 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>.
2. Fast fashion, sustainability, and COVID-19 H&M Clothing. URL: <https://www.tacoma.uw.edu/sites/default/files/sections/CenterforLeadershipandSocialResponsibility/HM%20Milgard%20Internal%20Case%20Competition%20FINAL.pdf>.
3. Emergency aid during the COVID-19 pandemic. URL: <https://www.inditex.com/covid-19>.
4. Aaker, D. A. (2003). Sozdanie silnykh brendov [Building Strong Brands]. Moscow: Grebennikov Publishing House. 340 s. [in Russian].
5. Tangeit, M. (2006). Postroenie brenda v sfere mody: ot Armani do Zara [Brand building in fashion: from Armani to Zara]. Moscow: Alpina Biznes buks. 298 p. [in Russian].
6. Doil, P. (2018). Marketing-menedzhment i strategii [Marketing management and strategies]. Translation from English. 3rd ed. St. Petersburg: Piter. 708 p. [in Russian].
7. Chuprynka, N. V., Harkavenko, S. S. (2015). Avtomatyzovane proektuvannia dekoratyvnykh elementiv na zovnishnikh konturakh detalei zhinochykh sumok [Automated design of decorative elements on the outer contours of the details of women's bags]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya: Tekhnichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Technical Sciences*, No. 4, P. 237–243 [in Ukrainian].
8. Dvornikov, M. A. (2007). Brendynh u sviti mody [Branding in the world of fashion]. *Servis Plus =*

Література

1. The State of Fashion 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>.
2. Fast fashion, sustainability, and COVID-19 H&M Clothing. URL: <https://www.tacoma.uw.edu/sites/default/files/sections/CenterforLeadershipandSocialResponsibility/HM%20Milgard%20Internal%20Case%20Competition%20FINAL.pdf>.
3. Emergency aid during the COVID-19 pandemic. URL: <https://www.inditex.com/covid-19>.
4. Аакер Д. А. Создание сильных брендов (Building Strong Brands). М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. 340 с.
5. Тангейт М. Построение бренда в сфере моды: от Armani до Zara. М.: Альпина Бизнес букс, 2006. 298 с.
6. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2018. 708 с.
7. Чупринка Н. В., Гаркавенко С. С. Автоматизоване проектування декоративних елементів на зовнішніх контурах деталей жіночих сумок. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технічні науки*. 2015. № 4. С. 237–243.
8. Дворников М. А. Брендинг у світі моди. *Servis Plus*. 2007. № 3. С. 52–54.

Service Plus, No. 3, P. 52–54 [in Ukrainian].

9. Demenko, A. (2019). Yak stvoryty sylnyi brend? Prosto robit vse pravylno [How to create a strong brand? Just do everything right]. *Brend-menedzhment = Brand management*, № 4, P. 156 [in Ukrainian].

10. Chuprina, N. V. (2013). Analiz roli mass-media v deiatelnosti industrii mody [Analysis of the role of mass media in the activities of the fashion industry]. *Dizain. Materialy. Tekhnologiya = Design. Materials. Technology*, No. 3, P. 103–107 [in Russian].

11. Porter, M. (2005). Konkurentnaia strategiia: metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks. 454 p. [in Russian].

12. Ofitsiinyi sait brendu – FROLOV [Official site of the brand is FROLOV]. URL: <https://frolov.fr/> [in Ukrainian].

13. Ofitsiinyi sait brendu – KSENIA SCHNAIDER [Official site of the brand is KSENIA SCHNAIDER]. URL: <https://www.kseniaschnaider.com/collections/rework> [in Ukrainian].

14. Ofitsiinyi sait brendu LITKOVSKAYA [Official site of the brand is LITKOVSKAYA]. URL: <https://litkovskaya.com/about-us> [in Ukrainian].

9. Деменко А. Як створити сильний бренд? Просто робіть все правильно. *Бренд-менеджмент*. 2019. № 4. С. 156.

10. Чуприна Н. В. Анализ роли масс-медиа в деятельности индустрии моды. *Дизайн. Материалы. Технология*. 2013. № 3. С. 103–107.

11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

12. Офіційний сайт бренду – FROLOV. URL: <https://frolov.fr/>

13. Офіційний сайт бренду – KSENIA SCHNAIDER. URL: <https://www.kseniaschnaider.com/collections/rework>.

14. Офіційний сайт бренду LITKOVSKAYA. URL: <https://litkovskaya.com/about-us>.