
FASHION DNA UKRAINE

Аналіз потреб екосистеми малого
й середнього бізнесу в галузі модного дизайну





ВСТУП

1.1 Вступ	25
1.2 Партнери дослідження	25
1.3 Колектив дослідження	26
1.4 Методологія дослідження	27

ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ

2.1 Визначення поняття «дизайнер моди». Ринки моди в Україні	31
2.2 Огляд українського сектора моди	32
2.3 Українська екосистема малого та середнього бізнесу в сфері модного дизайну в цифрах	33
2.4 Кластерна система в індустрії моди	36
2.5 Освіта у сфері моди	38
2.6 Типологія дизайнерів моди	42
2.7 Екологічність і різні бізнес-моделі	59
2.8 Медійні та креативні мережі	60
2.9 Тижні моди	61
2.10 Роздрібна торгівля у сфері моди	63
2.11 Виробники текстилю та одягу	65
2.12 Типологія підтримки бізнесу	72

ВИКЛИКИ

3.1 Всесвітня індустрія моди: тренди модного сектора	91
3.2 Виклики для місцевої екосистеми у сфері моди	93
3.3 Виклики для місцевих дизайнерів моди	96

РЕКОМЕНДАЦІЇ

4.1 Рекомендації щодо підтримки місцевої екосистеми у сфері моди	101
4.2 Рекомендації щодо підтримки місцевих дизайнерів моди	109



ПІДСУМКОВИЙ ЗВІТ

1

Мета

Цей «Аналіз потреб» покликаний інформаційно підкріпити розвиток програми «Fashion DNA Україна», що забезпечує стратегічну бізнес-підтримку малим і середнім підприємствам у сфері модного дизайну. Звіт також охоплює екосистему дизайну моди в Україні та, сподіваємося, послужить для заохочення розвитку ініціатив з бізнес-підтримки, які виходять за рамки ініціатив Британської Ради, а також для визнання моди як цінного учасника креативної економіки в Україні.

Цей звіт є також пілотним проектом «Інструментарію для аналізу потреб», що розробляється на замовлення Британської Ради та автором якого є Джейн Міллер, і який є рекомендованим першим кроком «Fashion DNA» для кожної країни чи регіону, де ця програма проводиться. Численні ринки моди проводили дослідження модної індустрії в ширшому плані, а також оцінювали її економічну цінність і потенціал, проте мало хто володіє точними даними щодо компаній у сфері модного дизайну, особливо в сегменті середнього та малого бізнесу. Що стосується України, то в попередніх дослідженнях не робився наголос саме на компаніях з модного дизайну, а радше мода й індустрія одягу сприймалися як одне ціле.

Цей дослідницький проект спрямований на те, щоб забезпечити якісне вивчення української екосистеми малих і середніх підприємств з дизайну моди і таким чином визначити наявні виклики та надати рекомендації щодо того, як можна підтримати цю екосистему й подолати ці виклики.

«Аналіз потреб» є життєво важливим кроком для подальшого планування стратегічних дій у модній індустрії України. Дослідження поточної екосистеми середнього й малого бізнесу в царині дизайну мод і розуміння потреб цього бізнесу дозволить співпрацювати українським та британським партнерам і спільно розробити програму, яка буде актуальною та відповідатиме конкретним обставинам системи моди в Україні.

2 Передісторія

2.1 Про «Fashion DNA»

У вересні 2017 року ми висловили пропозицію, щоб наявні тренінги й програми Британської Ради, спрямовані на розвиток бізнес-навичок для підприємств модної індустрії, пішли на структурне об'єднання та перетворилися на єдину всесвітню програму, яка би мала спільні рамки, навчальні плани й активи. Майстер-класи й програми з бізнес-навичок становили понад 50% заходів, які Британська Рада проводила в усьому світі з 2012 року, але ці заходи відбувалися спонтанно та розроблялися на запити окремих країн, а не в рамках єдиної всесвітньої структури.

На наше замовлення був проведений дослідницький проект, який мав на меті оцінити поточний стан надання підтримки розвитку бізнесу у Великій Британії та виявити ключові моделі/типології цієї підтримки. Мета цього дослідження полягала в отриманні чіткого огляду ключових надавачів такої підтримки та виявленні потенціалу до партнерства з цими організаціями для розробки й ведення міжнародної програми «Fashion DNA». В результаті дослідження також надавалися рекомендації щодо формату й навчального плану для заходів з бізнес-розвитку, призначених для малих і середніх підприємств у галузі дизайну моди, а також стосовно заходів для нарощення потенціалу, призначених для організацій у сфері моди, які надають підтримку таким підприємствам. Цей навчальний план базувався на британському досвіді підтримки модного бізнесу; також враховувалося те, які формати і який контент британські організації можуть пропонувати на міжнародному рівні.

Втім, від самого початку було задумано так, аби вивчення британського досвіду доповнювалося розумінням потреб модного бізнесу на тих міжнародних ринках, де закладається програмування «Fashion DNA», а також знанням наявних механізмів підтримки, які вже надаються організаціями у сфері модного бізнесу у відповідних країнах і регіонах. На замовлення Британської Ради був створений інструментарій для дослідження «Виявлення потреб» з метою якісного вивчення екосистеми малих і середніх підприємств у галузі дизайну моди на міжнародних ринках, щоб визначити виклики й рекомендувати заходи на підтримку екосистеми для подолання цих викликів.

Попередні програми в сфері моди від Британської Ради в Україні

Впродовж 2015–2018 років Британська Рада в партнерстві з Українським тижнем моди надала підтримку 20 молодим українським бізнесам у сфері дизайну моди через заходи на підтримку бізнесу й творчого розвитку, а також надаючи можливості для показу їхніх робіт у Великій Британії. Наразі ми розглядаємо подальшу стратегічну співпрацю між Великою Британією та українським сектором моди в рамках «Fashion DNA», щоб розробити механізми підтримки місцевих бізнесів у сфері дизайну моди.

Ці програми давали змогу заглибитися в проблематику українських стартапів у сфері моди; щороку наголос робився на якійсь окремій потребі чи складності, які визначалися у ході неофіційних розмов із професіоналами індустрії. Для глибшого розуміння проблематики цих підприємств проводилися діагностичні бізнес-опитування, що дозволяло підлаштовувати програму під їхні потреби.

У 2015 році програма «Fashion DNA» зосереджувалася на темі ідентичності брендів. Використовувалася напрацьована британською креативною студією Fozall Studio схема розробки креативного брифа, яка дозволяє за 48 годин скласти й видати власний журнал. У 2016 році програма була націлена на вибудовування міцніших зв'язків між крамницями й модельєрами; ціла їх когорта, відібрана місцевими та британськими байєрами, пройшла курс майстер-класів із планування бізнесу, ведення продажів і складання креативних брифів під керівництвом британського сценографа Філіпа Купера; результатом курсу стала низка вітрин у модних бутиках Києва, розроблених спільно з українськими творцями. У 2017 році основною темою були інтернет-продажі, бо згідно з різними спостереженнями, стартапи в дизайнерському бізнесі здійснювали свої перші продажі онлайн. Когорта модельєрів, знову-таки відібрана місцевими та міжнародними байєрами, пройшла інтенсивний курс із модного бізнесу, що стосувався бізнес-планування, стратегій продажу, фінансів і цифрового маркетингу, після чого пропонувався курс навчальних зустрічей віч-на-віч із ментором. Учасники також працювали з колективом митців і технологів згідно з брифом, який склав лондонський цифровий арт-директор Джон Еммоні. В результаті постала цифрова експозиція/шоурум, яку запустили під час Українського тижня моди в лютому 2018 року.

Після трьох років дослідницького програмування було складено даний звіт «Аналіз потреб»; тут подається глибший та повніший аналіз потреб малих і середніх підприємств у сфері модного бізнесу в Україні та викликів, які перед ними постають.

3 Процес

Метою дослідження було провести якісне вивчення екосистеми малих і середніх підприємств у сфері дизайну мод в Україні для того, щоб виявити його складності та надати якісні рекомендації на майбутнє. Перед тим була розроблена структурна рамка «Інструментарій для аналізу потреб «Fashion DNA»» на замовлення Британської Ради, автором якої стала Джен Міллер; у ході цього дослідження інструментарій пройшов перше випробування та відповідне вдосконалення, потрібне для подальшого використання в ході визначення потреб міжнародних ринків.

Методологія об'єднувала елементи кабінетного дослідження (здебільшого онлайн) та польових досліджень у співпраці з зацікавленими сторонами української екосистеми модного дизайну. Серед зацікавлених сторін були:

- модні дизайнери — як початківці, так і досвідчені;
- підприємства роздрібної торгівлі;
- виробники модних речей;
- креативні агенції;
- модна преса;
- регіональні тижні моди;
- університети та студенти моди;
- урядові організації/установи, що підтримують бізнес;
- торговельні установи.

Польові дослідження проходили у формі особистих інтерв'ю та однієї фокус-групи зі студентами. Усі інтерв'ю мали конфіденційний характер і були захищені угодами про нерозголошення, щоб учасники могли говорити відкрито. Також проводилося опитування через електронну пошту, щоб визначити масштаб і характер навчальних курсів з моди в рамках вищої освіти.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

У цьому розділі викладені основні висновки цього аналізу потреб.

4.1

Екосистема дизайну мод

Між Україною та міжнародним ринком існує суттєва різниця в принципах розподілу модного бізнесу на категорії. В ході дослідження з'ясувалося, що в Україні дизайнери умовно поділяються на дві ринкові категорії:

- **Люксовий ринок:** продукція дизайну високого рівня в ціновому діапазоні від 200 до 2000 євро; має обмежений внутрішній збут і виробляється здебільшого на експортні ринки.
- **Масовий ринок:** зазвичай працює у ціновому діапазоні набагато нижче 100 євро та охоплює більшу частину модного ринку; дизайнери, що працюють на цьому ринку, визначаються як «місцеві бренди».

Існує масштабна індустрія, проте вкрай важко зрозуміти її обсяги, позаяк офіційні дані не відображають її повною мірою, а кількість дрібних підприємств, які працюють в тіні (тобто не подають статистичні дані урядовим структурам) неможливо добути. Думки про масштаб тіньової економіки різняться, відтак офіційні дані охоплюють від 10 до 68 відсотків справжньої індустрії.

Втім, число бізнесів, які працюють із дизайном мод, дорівнює приблизно тисячі, причому очікується, що кожного року поставатиме приблизно по 387 стартапів. Через 3 роки ведення бізнесу виживає лише 10% цих стартапів; отже, відсоток невдач є досить високим.

В ході дослідження з'ясувалося, що учасники індустрії мод гуртуються в Києві, Одесі, Львові та Харкові; серед них саме Київ є найбільшим і найбільш структурованим осередком. Індустрія мод в Одесі має тісні зв'язки з туризмом, а в Харкові зосереджується довкола виробництва одягу та взуття у своєму регіоні. Втім, не було виявлено ознак того, що підприємства з дизайну об'єднуються в кластери для користування спільними робочими приміщеннями чи в певних районах міст або регіонів; тобто існує мало можливостей для обміну досвідом, ресурсами чи контактами. Схоже на те, що відсутнє розуміння переваг кластерної системи та креативних можливостей коворкінгу.

4.2 Освіта

Дослідження показало, що мода заледве вважається гідною майбутньою професією серед молоді. Нестача професійної орієнтації у школах щодо дизайну чи творчих спеціальностей означає, що випускники середніх шкіл мають слабе уявлення про кар'єрні можливості в галузі моди.

Університетська освіта в царині моди зосереджена на технічних навичках; немає відомих нам навчальних курсів у сфері модного бізнесу. Наявні програми вищих навчальних закладів не пов'язані з потребами сучасної індустрії та ринком праці. Ба більше: під час інтерв'ю з'ясувалося, що 90% українських талантів, які навчаються за кордоном, не повертаються працювати в Україну; себто існує ризик відтоку талантів.

Купка приватних організацій запустили короткотривалі навчальні курси, щоб заповнити деякі прогалини у формальній освіті, але ті курси є коштовними й доступні до відвідування без будь-яких критеріїв відбору. Окрім цього, в ході дослідження не було виявлено діючих схем стажування чи інтернатури; навчання на виробництві є надзвичай обмеженою практикою через недофінансування та нестачу ресурсів у цьому секторі.

4.3 Типологія

В ході дослідження проявилися два ключові ринки моди: люксовий та масовий, а також визначилися переважні типи бізнес-моделей для кожної з цих категорій.

4.3.1 Люксовий ринок

На ринку діє приблизно 200 B2B «люксових» модельєрів. 30 з них ведуть значну оптову торгівлю на експорт.

Аналіз конкретних прикладів показав, що ці бізнеси можуть масштабуватися, сягаючи штату в 50 працівників, і заробляти 95% свого прибутку через експорт.

Є можливим швидке зростання, якщо зрілий бізнес масштабується й сягає до 300 оптових партнерів.

В ході дослідження були виявлені три основні етапи розвитку бізнесу: стартап, початкове масштабування та зріла фаза масштабування. Основні бізнес-моделі,

популярні серед стартапів, були охарактеризовані як опортуністські та націлені на міжнародну діяльність. Ці бізнеси мають деякі спільні риси, наприклад:

- можуть сягати до 30% продажів через експорт і 70% продажів на вітчизняному ринку;
- часто здійснюють свої перші продажі через платформи B2C в Україні;
- спочатку закупають тканини в місцевих виробників, а коли бізнес стає зрілішим, то переходять до співпраці з агентами оптових продажів;
- на початку відшивають одяг у власному ательє, а коли продажі зростають, то переходять до співпраці з дрібними фабриками, які забезпечують вищу якість.

Вони розрізняються за рівнем освіти й практики, категоріями продукції, бізнес-структурою та мотивацією, але стикаються з подібними викликами у таких ключових моментах:

Ноу-хау

- Нестача ноу-хау в галузі модного бізнесу; тобто засновники компаній займаються самоосвітою й застосовують самодіяльний підхід у веденні стартап-бізнесу; це призводить до частих помилок і відбраковування.
- Нестача бізнесових об'єднань, радників і професіоналів з міжнародним досвідом, які б допомагали бізнесу масштабуватися.
- Брак володіння англійською мовою, що може стримувати зростання бізнесу.

Продажі

- Брак розуміння механізмів собівартості та ціноутворення, як стосовно B2B, так і їхніх власних каналів B2C.
- Брак інвестицій від роздрібних партнерів, які зазвичай приймають товар на реалізацію та не вкладають кошти в запаси товару.
- Брак аналізу інших брендів на міжнародному ринку в плані стратегії ціноутворення, брендування та бізнес-операцій.
- Нестача обізнаності й консультацій на міжнародних ярмарках.
- Брак стандартів піару й фахової підтримки.

Виробництво

- Продажі є надто низькими для того, щоб залучати зовнішні фабрики, тож виробництво ведеться на власних підприємствах, що дає низьку або нестабільну якість. Неспроможність заповнити фабрики обсягами мінімальних замовлень призводить до перевантаження, а відтак — до зниження маржі прибутку.
- Неорганізована бізнес-структура означає, що бувають затримки в прийнятті та здачі замовлень у домовлений термін.
- Складнощі з закупівлею люксових тканин через брак мережі постачальників і високі мита на імпорт.

Фінанси

- Нестача фінансування стартапів і брак знань про обсяг необхідних інвестицій.
- Бізнеси часто переходять на тіньову економіку, щоб мінімізувати податки.

Структура

- Нестача географічної згуртованості в плані близького розташування робочих місць або шоурумів, спільних робочих місць чи реальних бізнес-інкубаторів.
- Україна має погану репутацію в плані міжнародної торгівлі через нестійке економічне зростання та брак економічних угод.

Бізнеси в сегменті люксової моди на етапі початкового масштабування тяжіють до двох категорій: орієнтовані на дизайн, які здійснюють продажі через міжнародні ярмарки, шоуруми чи агентства з продажу; або орієнтовані на виробництво, які можуть нарощувати свої власні виробничі потужності. На цьому етапі бізнеси можуть сягати до 75% продажів через експорт і мати до 75 партнерів по експорту, що здійснюють оптові закупівлі.

Багато з викликів, притаманних компаніям на етапі стартапів, зберігаються й на наступному етапі, але постають і додаткові виклики, а саме:

- обіг грошових засобів і залучення інвестицій;
- обмежений доступ до модного бізнесу й залучення талантів у сфері управління;
- ненадійні закупівлі та логістика;

- брак знань щодо захисту власного бренду (інтелектуальна власність і торговельні знаки).

На зрілому етапі в ході дослідження була виявлена тільки одна переважна бізнес-модель, що має низку основних характеристик, а саме: потужна міжнародна бізнес-мережа, 100% закупівля тканин з-за кордону, виробництво в Україні, але інвестиції у навчання на фабриках для досягнення вищої якості; більш професійна логістика, можливо з використанням іноземних складів та онлайн-платформ B2C. На цьому етапі бізнеси можуть досягати 95% продажів через експорт і до 300 партнерів на роздрібну торгівлю. Виклики на етапі зрілого масштабування можуть бути наступними:

- партнери з експорту хочуть мати кредитні умови, тож обіг грошових засобів та залучення інвестицій є постійною проблемою;
- мало прагнення до інновацій в українському ланцюжку постачання;
- обмежені можливості для співпраці між різними брендами в регіонах; відтак — важко впроваджувати технічні інновації, які могли б удосконалити бренд.

4.3.2 Масовий ринок

Бренди масового ринку зосереджені на місцевому ринку та прямих продажах B2C. У цій категорії працює приблизно 800 бізнесів, але тільки 10% мають шанси вийти на етап зрілості через три роки. На етапі зрілого масштабування ці бізнеси досягають максимум 10% продажів на експорт і можуть нарощувати штат до 250 працівників.

На етапі стартапів є три основні бізнес-моделі, які орієнтуються, відповідно, на виробників, стилістів і соціальні мережі. Вони мають спільні характеристики, а саме: націленість на продажі B2C внутрішнього ринку, можуть випробовувати модель B2B в якості тимчасових експериментів; усі тканини закупаються в Україні; часто засновники бізнесу паралельно ведуть цей бізнес і займаються іншою професією. Серед спільних викликів є такі:

Ноу-хау

- Самоосвіта, тобто низький рівень професіоналізму, мало контактів і нестача доступу до бізнес-консультантів; складно знайти досвідчених фахівців.

- Не завжди наявна освіта в галузі моди чи попередній досвід.
- Немає реалістичних прагнень стосовно свого бізнесу; часто немає розуміння того, куди розвиватися.
- Є певні уявлення про свою продукцію, але бракує розуміння виробництва й логістики; це призводить до помилок на ранніх етапах, що інколи веде до закриття бізнесу.

Продажі

- Масовий ринок переповнений.
- Приблизно 80% брендів масового ринку не мають партнерів на роздрібну торгівлю й самі проводять свої роздрібні операції в інтернеті або через шоуруми.
- Маркетингова стратегія є рідкістю.
- Місцеві підприємства роздрібною торгівлю зазвичай беруть товар на реалізацію або для прокату; таким чином, весь ризик, пов'язаний із запасами товару, бере на себе дизайнер.
- Брак розуміння механізмів вираховування собівартості й ціноутворення роздрібною торгівлю.

Виробництво

- Застосування власних виробничих потужностей; інколи така продукція має низьку чи нестабільну якість.
- Слабкі зв'язки з фабриками; неспроможність забезпечити фабрики мінімальними замовленнями.
- Хаотична структура бізнесу означає, що виникають затримки зі своєчасним прийняттям замовлень та своєчасним їх виконанням.
- Сировина є дорогою в закупівлі.
- Потреба надавати нову продукцію до масштабування, і водночас нерозуміння, яким чином це робиться.

Фінанси

- Нестача початкового капіталу.

Структура

- Робоче завантаження розподіляється між працівниками в межах маленьких колективів; але бракує коштів на те, щоб на ранньому етапі залучити повноцінний колектив чи треті сторони.

- Відсутність географічної згуртованості в плані розташування робочих місць чи шоурумів, спільного робочого простору чи реальних інкубаторів.

Масштабування для брендів масового ринку може бути дуже складним; у ході дослідження була виявлена одна дієва бізнес-модель масштабування, яка характеризується такими факторами: орієнтація на торговельні точки з додатковими каналами продажів через інтернет; точки роздрібної торгівлі керуються незалежно; потім масштабуються через франшизну модель роздрібної торгівлі; обмеження кількості моделей одягу, щоб заощаджувати на моделюванні. Зазвичай, бізнес може досягати 90% продажів на національному ринку та 10% експортних продажів у сусідні країни; потенціал дозволяє найняти 250 працівників залежно від розгалуженості каналів роздрібної торгівлі.

Була виявлена низка спільних викликів; численні виклики, притаманні фірмам на стартовому етапі, зберігалися й надалі:

- непостійність накладних видатків в Україні;
- бізнеси навчаються моделювати модний продукт і вести його виробництво; кількість поставань/доставок щороку зростає;
- розуміння логістики й брак розвиненої логістичної інфраструктури в Україні;
- брак ноу-хау в застосуванні бізнес-моделі гуртових продажів B2B, якщо використовується франшизна модель;
- нестача ноу-хау щодо того, як вийти на експортний ринок.

4.4 Типологія підтримки бізнесу

У ході дослідження було виявлено 20 організацій, які надають бізнес-підтримку підприємствам з дизайну моди. Існує 5 типів бізнес-підтримки:

- бізнес-підтримка креативних індустрій;
- бізнес-підтримка у сфері моди;
- торговельні демонстраційні майданчики B2B;
- роздрібні демонстраційні майданчики B2C;
- конкурси/премії.

Немає відомих нам інкубаторів або креативних кластерних робочих приміщень.

Механізми підтримки мають такий характер:

- міжнародні гранти на проекти й на експортування;
- короткотривалі курси з модного бізнесу;
- практичні тренінги з бізнесу та підприємництва;
- фахові консультації та тренінги з експорту й виробництва;
- конференції, лекції й одноразові майстер-класи;
- співфінансування стратегічних бізнес-консультацій;
- субсидії на подіумні покази;
- конкурси, де переможці одержують премію на створення наступної колекції або грант на навчання за міжнародними програмами з моди.

4.5 Продукція

В ході дослідження були виявлені певні закономірності, пов'язані з категоріями продукції. Зокрема, нестача діяльності, пов'язаної з екологічною модою. Згідно з нашими даними, лише 5% бізнесів у сфері моделювання одягу явно практикують екологічну діяльність. Втім, Україна є третім у світі імпортером вживаного одягу, який у 2016 році складав 54% усього імпорту одягу.

Бізнес-моделі на основі монопродукту описувались як найбільш успішні; йшлося про такі бренди як *lenki lenki* та «*Ruslan Baginskiy*». Однак, для того, щоб масштабувати свій бізнес, дизайнери, які спеціалізуються на монопродуктах, повинні будуть відкритися до розмаїття й розширити асортимент своєї продукції.

Починаючи з 2014 року, з революції на Майдані, виріс запит на «*Made in Ukraine*»; численні бренди почали відстоювати українського виробника. Наприклад, підприємство роздрібної торгівлі «*Всі. Свої*», засноване у 2015 році, є невеликою мережею мультибрендових бутіків, які реалізують виключно продукцію масового споживання українських виробників.

4.6 Роздрібна торгівля

В ході дослідження було зроблено декілька спостережень стосовно роздрібної торгівлі для бізнесів дизайну мод:

- оренда приміщень для роздрібної торгівлі часто є гранично дорогою й нестабільною;
- дизайнери, які ведуть продажі B2C через шоуруми, мають обмежені лінійки розмірів;
- між 2015 і 2016 роком відбулося стрімке зростання е-комерції на 35%;
- у люксовому сегменті ринку рідко спостерігаються комерційно життєздатні партнерства між дизайнерами та крамницями; це пов'язано з декількома факторами, а саме: крамниці купують товар під реалізацію, дизайнерські компанії знижують ціни клієнтам, які купують в них напямую; через затримки постачань скорочується повний цикл продажів.

4.7 Виробники

В Україні існують гарні можливості для розвитку місцевого ланцюжка постачання, оскільки країна має великі виробничі потужності у сфері пошиття одягу: принаймні 1500 зареєстрованих підприємств пошиття одягу та 475 зареєстрованих виробників текстилю. Існують три ключові осередки виробництва одягу й текстилю: 50% на заході країни біля кордону з Польщею; осередок виробників взуття на сході країни, та близько 200 дрібніших фабрик з пошиття одягу під Києвом.

80% цих фабрик надають усі послуги циклу «крій-пошиття-оздоблення»; здебільшого працюють на зарубіжний масовий ринок; а отже, не відбувається ефекту перетікання в інші сектори, а додана вартість є низькою. Лише 11% фабрик виробляють вітчизняну продукцію на експорт. Цей сектор славиться своїми низькими зарплатами, а отже, не вважається престижним професійним напрямком.

Модельєри повідомляють про складнощі з закупівлею тканин належної якості та які б мали виразний вигляд, хоча співпраця між дизайн-бізнесом і виробниками тканин відкриває широкі можливості. Наразі модельєри закупають тканини у місцевих виробників, а згодом, коли їхні підприємства зростають, переходять до закупівель у міжнародних агентів текстильної промисловості, а зрештою, коли виходять на зрілий етап бізнесу, — на міжнародних ярмарках текстилю; тому місцеві постачальники не в змозі утримати за собою цей бізнес, коли модельєри йдуть угору.

Пошив одягу також здебільшого має поетапну структуру. На початку одяг відшивається на власних виробничих потужностях, а згодом знаходяться місцеві фабрики; оскільки вони вимагають більших обсягів виробництва, то шукають фабрики, з якими можна будувати довготривалі відносини.

В ході дослідження було виявлено низку викликів стосовно співпраці між модельєрами та виробниками:

- якість і стандарти виробництва;
- доступність спеціалізованого обладнання;
- спроможність модельєрів надавати професійну технічну документацію (tech pack);
- неприйняття інноваційних технік;
- завищені ціни на виробництво через низьку кількість замовлень;
- брак контрактів між модельєрами й виробниками.

Виклики

Висновки цього «Аналізу потреб» проявили три основні виклики, які стоять перед усією екосистемою дизайну мод взагалі, а також три основні виклики, які стосуються саме дизайну як бізнесу. Ці виклики наведено нижче.

Fashion Designer Ecosystem

5.1 Брак стратегічного підходу

Хоча в Україні існує хороша мережа організацій та проектів, які надають підтримку бізнесу в галузі дизайну мод, не існує офіційного представництва й бракує стратегічної співпраці між різними організаціями; немає спільних КПр (ключових показників результативності) сектора, якими б вимірювалися його прогрес і зростання.

Брак спільної стратегії між учасниками галузі та закладами вищої освіти викликає особливе занепокоєння, оскільки не спостерігається якоїсь відчутної уваги до підготовки талантів для цієї галузі, а також надання їм навичок з модного бізнесу чи управління.

5.2 Застарілі класифікації

Модельєри наразі включені в застарілу систему класифікації як представники «легкої промисловості», яка зосереджена на виробництві одягу й тканин на противагу дизайну чи креативним індустріям.

5.3 Брак кластерної практики

Існує чимало добре задокументованих підтверджень тому, що креативні індустрії дістають великі переваги від кластерного підходу, розташовуючись у спільних робочих приміщеннях і гуртуючись у певних кварталах міста. Проте здатність української екосистеми гуртуватися в кластери позбавлена таких переваг через низку факторів, зокрема: брак стратегії на урядовому й місцевому рівнях для підтримки кластерів, високі орендні ставки та нестабільність оренди; те, що власники креативних хабів із більшим задоволенням

здають приміщення під проведення івентів, аніж під робочі місця; за креативним бізнесом закріпилася погана репутація щодо платоспроможності при сплаті за оренду.

Бізнеси в галузі дизайну моди

5.4 Брак ноу-хау та компетентності у сфері бізнесу моди

Переважний виклик, що був виявлений у ході дослідження — це нестача доступу до бізнесових ноу-хау в сфері моди, а також нестача фахівців саме з міжнародним досвідом. Не існує системи освіти в галузі моди, і внаслідок цього наявні прогалини у володінні основними навичками, як-от: бізнес, фінанси, продажі й експорт, управління виробництвом та екологічність. Самодіяльний підхід бізнесу на етапі стартапів призводить до того, що компанії повторюють одна за одною певні слабкі сторони свого бізнесу. До цього додається нестача знань у ініціаторів підтримки бізнесу про інвестиції, необхідні для того, щоби підготувати та прорекламувати колекцію на міжнародному рівні, а також про нюанси ринку експорту моди та його календар.

5.5 Брак доступності коштів

Кредитів майже не існує, оскільки місцеві кредитори можуть не сприймати дизайн моди як прибутковий бізнес попри те, що, як зазначено в цьому звіті, у цій сфері можливе швидке зростання. Дизайнерський бізнес повинен мати доступ до фінансування для участі в ярмарках, забезпечувати позитивну репутацію партнерам з оптового експорту, розробляти інноваційну продукцію, захищати свою торговельну марку, нарощувати свою присутність у точках роздрібної торгівлі, наймати талановитих працівників, щоб масштабуватися й інвестувати в нове обладнання та навчання.

Також спостерігається загальний брак обізнаності щодо фінансових бізнес-моделей, за якими працюють компанії з дизайну моди; а також про механізми ціноутворення собівартості та цін для ринків B2B й B2C.

5.6 Недостатньо співпраці між дизайнерами та бізнесами

Модельєри інколи стикаються з тим, що фабрики не сприймають їх як серйозних клієнтів; у свою чергу, дизайнерам складно повірити в надійність фабрики: чи зможе замовлення бути готовим вчасно, аби вписатися в жорсткий календар постачань партнерам для гуртових продажів. Утім, саме ця співпраця є ключовою для стартапів, адже дає їм змогу розвиватися й виходити за межі власних виробничих потужностей.

Рекомендації

У відповідь на зазначені виклики, в цьому звіті наводяться рекомендації щодо шести ключових пунктів.

Екосистема

6.1 Стратегічний підхід до екосистеми дизайну моди

- Створити дієву асоціацію або раду з питань моди, яка б озвучувала питання цього сектора. Роль цієї організації полягала б у наданні стратегічної підтримки цьому сектору, щоби він зростав завдяки фінансуванню, інвестиціям, продажам, зміцненню ланцюгів постачання, вдосконаленню освіти й планування кар'єри, відкриттю можливостей залучати таланти з усіх спеціальностей цього бізнесу, а також загальному маркетингу дизайну мод як галузі.
- Запровадити стандартизовані КПР (ключові показники результативності) по всіх видах діяльності, аби проводити співставний аналіз галузі та вести регулярні оцінки, відстежувати зростання й зміни.
- Провести реформу системи освіти й консультацій з вибору майбутніх професій через Міністерство економічного розвитку і торгівлі, а також урядових відділів освіти, щоб освітні програми відповідали потребам галузі, яка стрімко зростає. Університети треба заохочувати до розвитку співпраці з закордонними закладами вищої освіти та вести спільні проекти з індустрією.

6.2 Впровадження нової класифікації дизайну мод

- Створення нової класифікації для модельєрів, яка б відображала їхнє суттєве значення в плані утворення доданої вартості та стимулювального ефекту для супутніх галузей. Наприклад, Британська Рада з питань моди (British Fashion Council) об'єднує і дизайнерів мод, і креативні агентства (в тому числі піар-агентства, моделей, гримерів і т. д.), і виробників (які співпрацюють із дизайнерськими бізнесами), засоби масової інформації, які працюють з темою моди, логістичні компанії та підприємства роздрібної торгівлі, які працюють з модою. Завдяки такому підходу вдалося продемонструвати значення цієї галузі та вибудувати відповідні бізнес-кейси, щоб залучити значні державні кошти на подальші проекти з бізнес-підтримки.

6.3 Згуртувати проекти з дослідження й розвитку (R&D) у кластери

- Стимулювати зміцнення наявних географічних кластерів, в ідеалі — проведення кластерного дослідницького проекту, щоб виявити доступні варіанти оренди робочих приміщень і локацій для роботи дизайнерів і зацікавлених сторін цієї екосистеми й розміщення там вже наявних дизайнерських компаній та супутніх організацій. Через таке дослідження можна було б визначити ті зони, де є можливість стимулювати кластерний підхід через цільові капіталовкладення, пільги орендодавцям та організовані кампанії містоутворення.
- Важливу роль тут могли б відіграти університети: організувати пілотні приміщення-інкубатори в незадіяних аудиторіях і проводити спільні проекти разом з кафедрами бізнесу та менеджменту інших університетів, які працюють у цій самій галузі.

Бізнеси з дизайну мод

6.4 Поліпшити доступ до бізнесових ноу-хау та експертів

- Запустити програми з розвитку бізнесу на кшталт «Fashion DNA» від Британської Ради, яка пов'язана з програмою NESTA Creative Enterprise; таким чином відкрилися б довготермінові можливості для побудови професійних зв'язків та фахового зростання. Нарівні з програмами, розрахованими на модельєрів, можна було би спробувати програму «Train the Trainer», мета якої — зміцнювати потенціал місцевих організацій з підтримки бізнесу; таким чином, «Fashion DNA» можна було б масштабувати, а ноу-хау втілювати на місцевому рівні.
- Надавати вузькоспеціальну, пов'язану з модою, підтримку експорту такими засобами:
 - стежити за тим, аби програми з розвитку бізнесу, такі як «Fashion DNA» від Британської Ради, за своїм змістом відповідали потребам експорту;
 - розробляти чи адаптувати інструментарій для експорту продукції дизайну мод;
 - тренінги з експонування, продажів і перемовин;
 - список цільових торговельних ярмарків і тижнів моди, які відповідають потребам люксових дизайнерів моди, схвалений міжнародними фахівцями;

- фінансова допомога для участі в цільових торговельних ярмарках принаймні на три сезони підтримки для стартапів;
- втілення принципів сталого розвитку в бізнес-моделі дизайнерських компаній, оскільки у цій сфері є широкі можливості, які можуть давати ефект перетікання по всьому ціннісному ланцюжку.

6.5 Поліпшити доступ до фінансування

- Стежити за тим, щоб бізнесові модулі в програмах бізнес-розвитку, таких як «Fashion DNA» Британської Ради, за змістом відповідали потребам українського дизайнерського бізнесу.
- Організації з бізнес-підтримки мали би пропонувати спеціально розроблені консультаційні сесії щодо проєктів, які подаються на отримання державного фінансування.
- Уряд мав би законодавчо закріпити більш справедливі орендні ставки в нових торговельних центрах, щоб дозволити брендам масового ринку нарощувати свою присутність у роздрібній торгівлі.
- Уряд мав би забезпечити зменшення податків на придбання виробничого устаткування.
- Уряд мав би забезпечити зниження ввізного мита на текстиль, аби підвищити конкурентоспроможність подальшого ціноутворення при експорті.
- Організації на підтримку бізнесу мали б забезпечувати державними гарантіями короткотермінові кредити на стратегічні консультації та стратегічні інвестиції заради масштабування бізнесу.

6.6 Покращення стосунків між дизайнерами й виробниками

- Стежити за тим, щоби бізнесові модулі в програмах бізнес-розвитку, таких як «Fashion DNA» Британської Ради, за змістом відповідали потребам українського дизайнерського бізнесу.
- Проводити короткострокові тренувальні семінари для фахівців з комунікацій, медій і технологій на виробництві, щоб знайомити їх із різними бізнес-моделями й можливостями з ними працювати.
- Заходи для налагодження фахових зв'язків та презентації своїх робіт у взаємодії між дизайнерами й виробниками; наприклад, бази даних виробників в інтернеті та події на кшталт «Знайомтеся: виробники».

Фото на обкладинці Підсумкового звіту:
інсталяція Філіпа Купера в інтер'єрі магазину



ВСТУП

Вступ

Цей Звіт є результатом Аналізу потреб екосистеми дизайну мод для України. Його мета — інформаційно підкріпити діяльність на підтримку розвитку нового стратегічного сектора моди в Україні, де особлива увага приділяється «дизайнерам моди» та їхній екосистемі. Цей документ був створений на замовлення Британської Ради; він є однією з основних частин доробку ширшого дослідницького проекту, який Британська Рада замовила в рамках своєї програми «Fashion DNA». Мета — допомогти міжнародним партнерам Британської Ради використовуючи Інструментарій, який інформаційно підкріплює діяльність на підтримку розвитку нового стратегічного бізнесу моди.

Партнери дослідження

Замовниками цього звіту з аналізом потреб виступили відділення Британської Ради «Архітектура, дизайн, мода» та Британська Рада в Україні.

Британська Рада — це міжнародна організація Великої Британії, відповідальна за культурні відносини й освітні можливості. Ми сприяємо дружньому поширенню знань та розуміння між людьми Великої Британії та з інших країн. Ми досягаємо цього через позитивні зрушення у Великій Британії та країнах, з якими працюємо: ми змінюємо життя, відкриваючи можливості, вибудовуючи зв'язки та плекаючи довіру.

Ми працюємо з понад 100 країнами по всьому світу в таких сферах, як мистецтво й культура, англійська мова, освіта та громадянське суспільство. Торік до нашої діяльності долучилися 75 мільйонів людей безпосередньо та 758 мільйонів людей загалом, в тому числі через інтернет, ефіри та публікації. Засновані у 1934 році; ми — британська благодійна організація; управління якою здійснюється згідно з королівським наказом відповідною британською державною інституцією.

Мистецтво — наріжний камінь місії Британської Ради плекати дружній обмін знаннями та розуміння між людьми Великої Британії й рештою світу. Ми знаходимо нові способи об'єднання й порозуміння засобами мистецтва, долучення до підтримки творчих галузей по всьому світу, де є кращі зв'язки з Великою Британією.

Відділення «Архітектура, дизайн, мода» (ADF) покликане налагоджувати зв'язки між дизайнерами й культурними установами по всьому світові через численні й різноманітні проекти по всіх цих трьох дисциплінах. Ми входимо до складу Мистецької групи Британської Ради, яка залучає найкращі британські та міжнародні артистичні таланти. Ми допомагаємо розширювати аудиторію для зарубіжного творчого доробку у Великій Британії та для британського доробку по всьому світу. Ми зводимо митців і підтримуємо розвиток навичок та формування політики в мистецтві й креативних галузях. Цією роботою ми домагаємося того, щоб культура в найширшому розумінні відігравала життєву роль у людських стосунках та взаєморозумінні.

Британська рада в Україні зміцнює зв'язки між Україною та Великою Британією в таких сферах як мистецтво, англійська мова, вища освіта й суспільство. Британська Рада працює в Україні 25 років. Ми відкриваємо освітні можливості для українців у вивченні англійської мови для особистого й професійного розвитку та проводимо екзамени й тести з Великої Британії. У сфері мистецтв ми демонструємо сучасну творчість Великої Британії та сприяємо формуванню навичок у креативному секторі. У 2016 році більш ніж 110.000 людей взяли участь у наших програмах і заходах, а ще 2.800.000 скористалися нашими цифровими послугами, в тому числі ресурсами для вивчення англійської мови, та понад 5.1. млн використали наші публікації та ефірні продукти.

Подальшу інформацію можна переглянути за:
www.britishcouncil.org та design.britishcouncil.org.

1.3 **Колектив дослідження**

Колектив дослідження складався з двох основних осіб:

- Головна дослідниця — Джен Міллер, незалежна консультантка, дослідниця, якій доручили проведення цього дослідницького проекту; вона є авторкою цього звіту. Джен — одна з провідних британських спеціалісток у сфері підтримки та інкубації бізнесу моди. Маючи за спиною 20 років досвіду праці в цій галузі з як британськими, так і міжнародними клієнтами, від розробки

проектів і написання заявок на участь у тендерах відповідно до регіональних економічних потреб до практичного ведення проектів, їх менеджменту, моніторингу, оцінки й аналізу та менторингу щодо стратегії, фінансів і розвитку, а також консультацій малим креативним компаніям. Джен вже проводила аналітичні проекти, присвячені екосистемам індустрії моди в містах Доха (Катар), Лідс (Велика Британія), Більбао (Іспанія) та Антверпен (Бельгія).

- Менеджер проекту — Олександра Дімітрієвич, консультантка з моди. Олександра визначала співрозмовників, складала графік інтерв'ю на місці, а також діяла як фасилітаторка та перекладачка під час зустрічей.

Замовниками звіту виступили **Нів Тафт**, менеджерка програм з моди у відділі архітектури, дизайну та моди Британської Ради, й **Анна Бубнова**, керівниця мистецьких проектів Британської Ради в Україні, за підтримки **Кендалл Робінс**, керівної менеджерки програм у відділі архітектури, дизайну та моди у Британській Раді, та **Анастасії Щербин**, координаторки мистецьких програм у Британській Раді в Україні.

1.4 Методологія дослідження

Метою дослідження було забезпечити якісний аналіз екосистеми малих і середніх підприємств у сфері дизайну мод для того, щоб виявити наявні виклики, а також надати цінні рекомендації для подальших дій на підтримку цієї екосистеми, щоб подолати ці виклики. Аналіз проводився здебільшого через (i) кабінетні дослідження, головним чином по інтернету, а також (ii) за допомогою польових досліджень, маючи перед собою зріз цільових стейкхолдерів у межах екосистеми українського дизайнерського бізнесу. Серед них були дизайнери моди на як ранніх, так і зрілих етапах розвитку, підприємства роздрібної торгівлі, виробники модної продукції, креативні агентства, тематичні видання, що працюють із модою, регіональні тижні моди, університети та їхні студенти (на етапі, що передувє створенню стартапів), урядові установи й організації на підтримку бізнесу, торговельні організації та інші стейкхолдери, що мають стосунок до нашого аналізу. Польове дослідження виявилось надзвичайно цінним у плані доступу до внутрішніх свідчень та інформації, оскільки в пресі комерційної тематики, у наукових аналізах та опублікованих інтерв'ю й оглядах важко знайти інформацію щодо української моди.

На загал, було проведено спілкування з однією фокус-групою та 20 інтерв'ю, здебільшого у форматі зустрічей сам на сам в Україні; телефоном або через Skype, з логістичних міркувань, одне інтерв'ю електронною поштою та чотири через перекладача.

Усім учасникам інтерв'ю давалися гарантії того, що в усій документації, пов'язаній зі звітом, вони залишаться анонімними; з цією метою були підписані угоди про нерозголошення. Відтак учасники відчували, що на зустрічах можуть говорити відкрито про свої погляди на місцеву екосистему, а також при розкритті комерційної інформації про їхні організації та бізнес.

Крім того, проводилося опитування електронною поштою, щоб визначити масштаб і характер університетів, де навчаються моді, а також про навчальні програми рівня коледжу.

Дослідження проводилося в чотири етапи.

— **Етап 1. Планування.**

Визначення спрямованості проекту, його цілей, фінансування, колективу, хронології. Графік роботи визначався датами виїзду до України на польові дослідження; ці дати були зафіксовані на ранньому етапі роботи; довкола них відбувалася підготовка інструментарію щодо аналізу потреб; важливо було уникнути періодів проведення тижнів моди, впродовж яких команда дослідження та багато хто зі співрозмовників могли бути обмежені в часі.

— **Етап 2. Збір даних.**

Схематизація галузі, визначення джерел інформації, стейкхолдерів, схематизація траєкторії, яку проходять таланти в цій галузі, та польове дослідження.

— **Етап 3. Викладення поточної ситуації.**

Місцева екосистема моди та її виклики.

— **Етап 4. Рекомендації.**

На підтримку місцевої екосистеми моди, щоб місцеві дизайнери моди досягали бажаної для себе ситуації.

Дослідження проводилося з 4 лютого до 26 квітня 2019 року, як показано на ІЛЮСТРАЦІЇ 1.



Ілюстрація 1. Строки проекту



ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ: МІСЦЕВА ЕКОСИСТЕМА ДИЗАЙНУ МОДИ

Визначення поняття «дизайнер моди». Ринки моди в Україні

В рамках даного аналізу потреб екосистеми малих і середніх підприємств сектор моди був зведений до тих стейкхолдерів, які працюють довкола дизайнерів моди в Україні. Щоб задати напрямок цьому дослідженню, було домовлено визначити поняття «дизайнер мод» таким чином:

Творча одиниця, яка продукує, рекламує, продає та виробляє інноваційне модне вбрання чи аксесуари, які вдягають радше для самовираження, ніж з утилітарних міркувань. Категорії модної продукції приблизно визначаються так: верхній одяг, сукні, топи, штани, спідниці, взуття, сумки, головні убори, шарфи та рукавиці.

На додаток до цього визначення дизайну мод, на ранньому етапі дослідження стало очевидно, що необхідне також визначення тих ринків, на яких діють дизайнери мод, оскільки місцева термінологія трішки відрізняється від тієї, що вживається на інших ринках моди.

У ході дослідження з'ясувалося, що українських дизайнерів моди можна умовно поділити на дві ринкові категорії, які більш детально описуються в РОЗДІЛІ 2.6.

- **Люксовий ринок** — термін, який широко використовується в Україні на означення більш висококласної дизайнерської продукції. В Україні цей ринок має обмежене коло споживачів; він є доступним лише маленькій кількості заможних місцевих людей та туристам, які можуть собі дозволити витрати на модні товари в діапазоні від 200 до 2000 євро; таким чином, продукція здебільшого іде на експорт. Зауважимо: на зрілих ринках моди термін «люкс» частіше асоціюється з «розкішними» товарами, що в середньому є дорожчими за 500 євро, причому верхнього цінового бар'єра не існує.

— **Масовий ринок** — термін, який широко використовується в Україні на означення модної продукції, яка зазвичай позиціонується набагато нижче цінової позначки 100 євро для внутрішнього ринку та займає позиції поряд із міжнародними брендами роздрібною торгівлі, такими як, наприклад, Zara чи Bershka. У зв'язку з місцевим економічним становищем, саме масовий сегмент займає більшу частину ринку моди. Місцевих дизайнерів моди, які діють на цьому ринку, зазвичай кличуть «місцеві бренди».

2.2 Огляд українського сектора моди

Дизайнери моди, згідно з визначенням у цьому дослідницькому проекті, визнаються в Україні трохи більше 20 років. Помітною віхою після здобуття Україною незалежності від Радянського Союзу й розпаду СРСР став 1997 рік, коли вперше пройшов Український тиждень моди (Ukrainian Fashion Week, UFW); вслід за цією подією в Києві відкрилися перші модні butikи; невдовзі після 2007 року в Києві постала перша вулиця люксового шопінгу*. Втім, як надалі описується в цьому звіті, сектор роздрібною торгівлі відтоді розвивався набагато повільніше. Торгівля в цьому регіоні великою мірою зазнала впливу революції на Майдані у 2014 році та її економічних наслідків. Відтак, попри те, що в країні почали розвиватися виробництво та продаж люксової продукції, роздрібна торгівля зосередилася на сегменті масового ринку з нижчими цінами; продажі здебільшого йшли через торговельні центри та вуличні ринки; також зріс попит на дешевий вживаний одяг масового вжитку, адже для українців ціна ставала дедалі вагомим фактором.

Попри те, що український сектор моди стає дедалі більш помітним як у самій країні, так і за її межами, зрозуміти його обсяг надзвичайно важко, позаяк офіційні дані, які оприлюднює Укрлегпром (Українська асоціація підприємств легкої промисловості) не представляє галузь повною мірою. Їхні дані включають чимало інших підрозділів галузі, пов'язані з текстильною промисловістю. Крім того, численні дрібні та малі бізнеси діють у «тіньовій економіці», а це означає, що їм не потрібно надавати статистичну інформацію державним установам. Таким чином, компанії, які займаються дизайном моди, мабуть, наразі не відображаються в жодних офіційних даних, оскільки вони здебільшого належать до малих і середніх підприємств.

Найостанніші офіційно зафіксовані дані, що надає Укрлегпром станом на 2017 рік, описують чималі обсяги промисловості:

* Ukrainian Fashion: Style On The Frontline, Rosie Swash, 27 Березня 2014
www.theguardian.com/fashion/2014/mar/27/ukraine-fashion-week-kiev-fashion-days

- український ринок текстильних і шкіряних виробів є другим за розміром сектором у державі; видатки населення на нього посідають друге місце після продуктів харчування;
- існує 1669 зареєстрованих виробників одягу; 88% з них належать до малих і середніх підприємств, а 60% — це мікрокомпанії, в яких залучено менше 10 людей;
- 510 зареєстрованих виробників текстилю;
- 87,900 зареєстрованих працівників у галузі виробництва одягу/взуття (але 150.000 — 220.000 незареєстрованих, згідно з різними фаховими оцінками);
- виробництво текстилю зросло на 15% у 2018 році порівняно з 2017;
- виробництво готової продукції зросло на 2%, здебільшого це підвищення стосується люксового сегменту ринку;
- між 2016 і 2017 роком обсяг експорту готового одягу зріс на 13,3%.

Різні джерела надають різні оцінки обсягів тіньової економіки. За оцінками www.unian.info*, на 2017 рік тіньова економіка генерувала 32% офіційного ВВП, в той час як аналіз, проведений за підтримки Українського культурного фонду**, показує, що аж до 90% продукції текстильної галузі можуть належати до тіньової економіки. Отже, з огляду на ці оцінки можна сказати, що вищезазначені дані 2016 року можуть представляти лише від 10% до 68% цієї індустрії.

2.3 Українська екосистема модного дизайну малого та середнього бізнесу в цифрах

Як можна побачити на ІЛЮСТРАЦІЇ 2, українська екосистема дизайну мод є дуже щільною. На ринку працює приблизно 1000 дизайнерів моди; очікується, що щороку відкриватимуться близько 387 стартапів з модного бізнесу, що на 29% більше, ніж щорічна кількість бізнесів з модного дизайну, які, за підрахунками, щороку закриваються. Наразі лише 10% дизайнерів моди, за розрахунками, залишаються на ринку через три роки.

* www.unian.info/economics/10442406-ukrainian-cabinet-boasts-of-lowest-level-of-shadow-economy-in-10-years.html (сторінка переглядалася 4 квітня 2019)

** «A Cross-Country Fashion Industry Study And Its Application To Eastern European Countries, On Example Of Ukraine», Anna Varava, Association4U, Ukrainian Cultural Foundation, жовтень 2018



Ілюстрація 2. Українська екосистема модного дизайну
малого та середнього бізнесу в цифрах



У так званій «легкій промисловості» працює 220000 осіб, і 1552 студенти проходять навчання на факультетах, пов'язаних з модою, за програмами бакалаврського чи магістерського рівня.

Ці цифри обговорюються далі в цьому звіті; там, де це доцільно, наводяться джерела інформації та припущення.

2.4 Кластерна система в індустрії моди

2.4.1 Регіональне кластерне гуртування

Дослідження покликане вивчити екосистему дизайну моди по всій Україні, і була виявлена чимала концентрація підприємств на півночі, півдні, заході та сході країни, що групуються довкола основних міст.

Український сектор дизайну моди найпотужніше гуртується в місті **Київ** довкола спільноти, яка там утворилася завдяки діяльності Українського тижня моди — платформи, яка відкрила дорогу багатьом українським дизайнерам класу «люкс». Також за останні роки в місті спостерігається зростання кластеру висококласних бутиків, де представлені міжнародні марки, а також торговельних центрів масового ринку. Державні установи дедалі більше воліють підтримувати креативні індустрії (в тому числі — моду); офіси Укрлегпрому також знаходяться в Києві. Київ розташований на півночі, але в інших регіонах також є інші, дрібніші й менш структурно організовані кластери, причому захід і південь країни виявляють дедалі більшу увагу до моди.

Одеса — велике багатокультурне портове місто на півдні країни. Вважається, що в регіоні представлені 134 етнічні угруповання, що позначається на еkleктичному смаку в дизайні, який вважається унікальним для України, і він дуже відрізняється від київських смаків на люксовий та масовий одяг. Добре розвинена туристична галузь; її підтримують і підживлюють регіональний сектор моди та різноманітні події. Є дві основні регіональні маркетингові платформи: Одеський тиждень моди та Одеські дні моди, які здебільшого просувають творців-дизайнерів моди у сфері масового вжитку (в тому числі вбрання, аксесуари та взуття) міста й регіону. Велика частина підприємств роздрібно́ї торгівлі в Одесі орієнтуються на запит як місцевих мешканців, так і туристів на міжнародні бренди масового ринку, а також на підробки, що завозяться через порт. Існує невелике число українських брендів

масового ринку, які продаються через шоуруми (так в Україні називають маленькі крамниці, якими оперують виробники). Цей канал збуту є досить дорогим в обслуговуванні, тож більшість місцевих дизайнерів моди спочатку продають онлайн, вдаючися до тактики «аби вижити», себто виробляючи дуже маленькі партії товару власними потужностями і таким чином зменшуючи фінансові ризики на товарних запасах. Якщо товарні запаси потрібно поповнити, у регіоні є фабрики, що працюють на масовий ринок та можуть приймати замовлення скромного обсягу.

Львів — місто, розташоване близько від західного кордону України з Польщею. В регіоні існує невеличкий кластер дизайнерів моди, які за своїм характером є дуже мистецькими та надають перевагу своїм характерним стилям, аніж роботі на масовий ринок. Деякі з них використовують фольклорні мотиви та вишивку, що імпонує туристам. Багато цих дизайнерів досить стрімко розвиваються на початках, інколи з допомогою місцевого Тижня моди чи Днів моди (дві окремі організації). Втім, вони нечасто залишаються в бізнесі довше трьох років, після чого згортаються через крайню нестачу ресурсів чи управлінських навичок у сфері бізнесу моди.

Харків розташований у східному регіоні України та близько до зони конфлікту. Хоча в регіоні не спостерігається кластера дизайнерів моди, втім відомо, що неподалік працюють доволі потужні виробничі підприємства, що спеціалізуються на шкірі та взутті. У 2018 році був знову проведений оновлений Харківський день моди для налагодження співпраці з іншими компонентами екосистеми української легкої промисловості.

2.4.2 Кластерний підхід у коворкінгах

Кластерна практика у креативній індустрії притаманна не лише регіонам. У зрілих креативних економіках вона також спостерігається в організації робочих місць; у численних багатонаціональних містах існують дуже хороші приклади цього, такі, як робочі приміщення The Tramperies у Лондоні.

В Україні не спостерігається практики, коли дизайнери моди гуртувалися б у кластерних робочих приміщеннях спільно з колегами; так само це не притаманно й креативним індустріям ширшого плану.

Відгуки на програму «NESTA Creative Enterprise», нещодавно проведену в Києві, показали, що 16–17% випускників програми перейшли від роботи в домашніх умовах до оренди приміщень

на комерційних засадах. Втім, серед учасників цих творчих організацій та підприємців не простежується розуміння тих переваг, які дає праця у спільних приміщеннях: кластерах і творчих коворкінгах. Також забудовники та власники приміщень не бачать особливого сенсу в тому, аби стимулювати кластерний підхід чи здачі в оренду приміщень потенційним творчим одиницям. Натомість вони надають простір під бізнеси з різним рівнем доходу та сполучають доходи від оренди під робочі приміщення й більш суттєві доходи від проведення івентів. Прикладом може служити IZONE у Києві, який позиціонується як креативний хаб і здає в оренду на комерційних засадах свою п'ятиповерхову відремонтовану індустріальну будівлю, лабораторії та цехи під креативним підприємцям під івенти, семінари, воркшопи, виставки сучасного мистецтва й резиденції для митців. На іншому краю шкали — низова соціальна ініціатива «Urban Space» у Києві та в Івано-Франківську на заході України. Первинний формат закладу — ресторан та місце для зустрічей; там ведеться програма креативних суспільних заходів, чия тематика диктується наявним суспільним запитом.

2.5 Освіта в залузі моди

2.5.1 Рівень шкіл

Через інтерв'ю та спілкування зі студентською фокус-групою стало очевидно, що в Україні в школах не проводиться професійна орієнтація, де б мода рекомендувалася як серйозний вибір професії. Креативні чи дизайнерські професії, наскільки ми можемо судити, не заохочуються, і викладається радше практичне «мистецтво», ніж «дизайн». Упродовж багатьох років єдиний видимий аспект моди як професії складали фабрики з виробництва текстилю й одягу, які мають погану репутацію в зв'язку з низькими зарплатами, довгими робочими днями, поганими умовами праці та слабкими кар'єрними перспективами.

Позитивні відгуки в ЗМІ про українських дизайнерів моди, здається, не досягли шкільних консультантів з вибору майбутніх професій, тож їм невідомі якісь нові типи професій у сфері моди, наприклад, такі що пов'язані з бізнесом у дизайні; а отже, як стало очевидно зі співбесід, ці поради не в змозі підказати нічого позитивного школярам, учням, студентам чи їхнім родинам.

2.5.2 Рівень коледжів/училищ та університетів

Існує давня, майже 100-річна традиція технічної освіти в коледжах та університетах, де готуються кадри для місцевої галузі пошиття одягу й виготовлення тканин. Один із найстаріших закладів — Харківська державна академія дизайну та мистецтв (заснована в 1921 році).

Нинішній підхід до вивчення моди такий, що на рівні коледжу (училища) освіта здебільшого спрямована на ремісничі технічні навички: закрій, пошиття, оздоблення; особливо це стосується віддалених від столиці регіонів; на університетському рівні навчання зосереджене на технічних навичках крою й моделювання. Втім, у зв'язку з економічною ситуацією, технічні засоби навчання часто не відповідають сучасним стандартам.

Система освіти наразі сильно критикується. Стаття в журналі i-D-Vice описує українську освіту в галузі моди таким чином:

«...базується на радянській моделі, тобто дуже практична, але не орієнтована на бізнес; не робиться наголос на творчості чи самовираженні. Отже, тут кожний дизайнер вміє як розробляти дизайн, так і кроїти, шити, оздоблювати й виготовляти одяг»

Не існує відомих нам навчальних курсів, де студенти могли б опанувати моду як бізнес. Поширена думка полягає в тому, що університетські викладачі не в змозі йти в ногу з сучасними технологіями міжнародної індустрії та практикою міжнародного бізнесу. Навчальні програми з моди потребують повного оновлення, щоб студенти-випускники були готові поступати на роботу в тих компаніях, які представляють нову модну індустрію, яка швидко розвивається.

Низка перспективних українських дизайнерів моди, як нам стало відомо, навчалися за кордоном у відомих міжнародних університетах. Вони часто мають прагнення працювати на крупні міжнародні модні дома; наші співрозмовники називали кілька визначних прикладів тих дизайнерів, які досягли цієї мети (та оприлюднювати імена ми не можемо у зв'язку з Угодою про нерозголошення). З інтерв'ю стало зрозумілим, що приблизно 90% українських творців, які навчаються за кордоном, не повертаються працювати до України.

2.5.3 Короткі курси й майстер-класи

Є декілька прикладів приватних організацій, які запустили короткотермінові курси, таким чином заповнюючи прогалини у формальній освіті. Основні — це Київська академія медіа-мистецтв, Київський інститут моди й Академія Андре Тана (описана в [СЕКЦІЇ 2.11.1](#)). Вони пропонують можливості навчання для обмеженої кількості студентів, на комерційній основі, без критеріїв відбору.

Публічні виступи й майстер-класи входять до щоденних програм різноманітних тижнів моди по всій країні.

2.5.4 Музеї

Національний центр народної культури — Музей Івана Гончара — провідний музей із сильним наголосом на модній індустрії, хоча й спрямований здебільшого на національний та регіональний костюм. Іван Гончар (1911 – 1993) видатна й помітна фігура в культурі, почав активно збирати культурні артефакти на початку 1950-х, завдяки чому його оселя перетворилася на неофіційний музей.

Наразі музей налічує понад 20.000 експонатів з XVI до XX століття. Серед них — вишиті рушники, килими, одяг, головні убори, гончарні вироби, глиняні вироби, іграшки, писанки, дерев'яне різьблення, старовинні музичні інструменти, наївний живопис, скульптура й ікони, намальовані народними митцями, а також документальні фотографії та етнографічний живопис і скульптура авторства Івана Гончара.

Центр нині є знаною дослідницькою та культурною установою. Тетяна Соловей, редактор з питань моди та ювелірних виробів у журналі Vogue Україна, виступає кураторкою спеціальних програм Центру й веде його сторінку в Instagram.

2.5.5 Виробнича практика, стажування, навчання на виробництві

Під час дослідження не було виявлено жодних наявних схем стажування в компаніях з моди чи пошиття одягу.

Схеми стажування в інших галузях діють у великих українських компаніях, які мають належну структуру та фінансове забезпечення, щоб організувати для стажерів якісну навчальну практику. Проте через брак коштів і ресурсів в українських бізнесах, які займаються дизайном моди, схем стажування не існує, і навряд чи програми стажування чи навчання на виробництві можна запровадити без зовнішнього фінансування й зовнішніх рамок.

2.5.6 Траєкторія руху талантів дизайнерів моди

В рамках цього аналізу потреб корисно поміркувати про характер і обсяг руху талантів в українській моді, тобто розглянути кількість студентів, які можуть увійти до місцевої індустрії моди, та їхні прагнення розпочати власний бізнес у сфері модного дизайну.

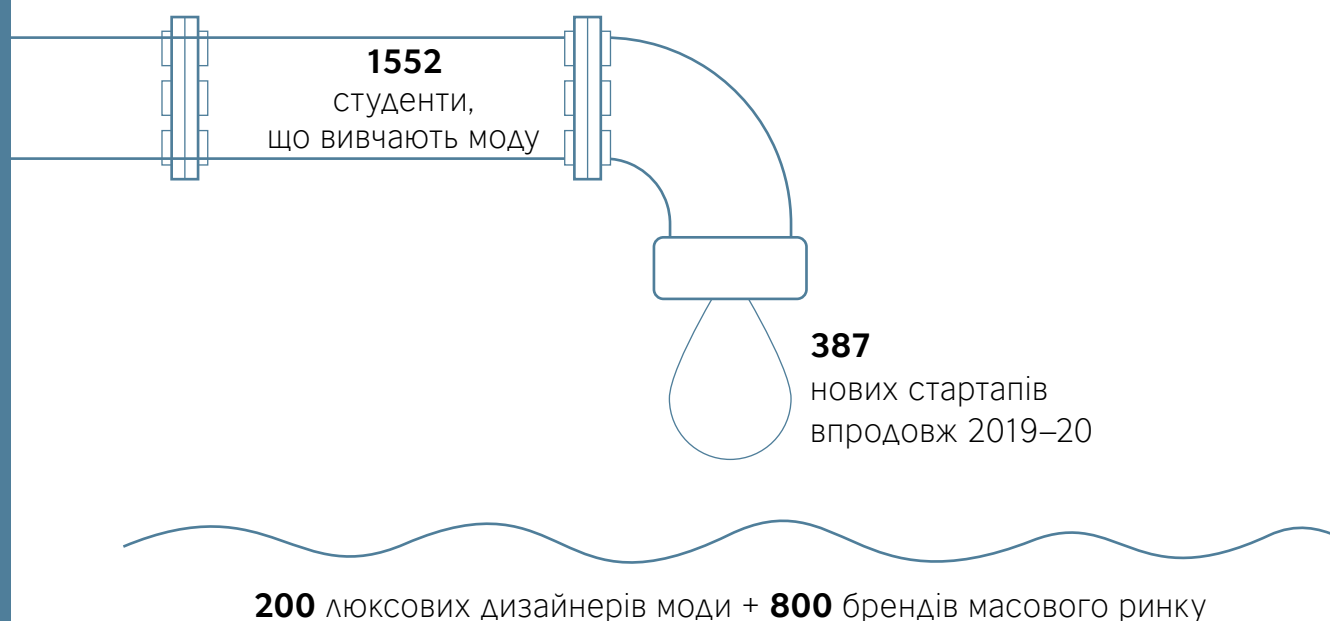
Під час спілкування з фокус-групою, яку складали студенти останнього курсу магістерської програми, чією спеціальністю є мода, 45% висловили бажання заснувати свої власні компанії з дизайну моди. Але це прагнення є слабо підкріпленим в інформаційному плані. Ніхто зі студентів не має ані бізнес-контактів, ані друзів, які б мали знання й навички у сфері піару чи комунікацій. Вони також не мають змоги зустрічатися зі студентами маркетингу, які навчаються за іншими програмами в інших навчальних закладах, аби проводити з ними спільні проекти й формувати корисні зв'язки на майбутнє. Коли вони вирішують започаткувати свій власний бізнес у сфері моди, то просять підтримки в родичів і друзів, які теж не завжди пов'язані з бізнесом. Ніхто зі студентів не знається на можливостях експорту, доступних дизайнерам моди, окрім реклами своєї продукції представникам української діаспори на міжнародних ринках. Експорт вважається надто складним і дорогим.

Щоб оцінити масштаб руху талантів, було розіслане опитування електронною поштою у 22 університети й училища/коледжі, які, наскільки нам відомо, викладають програми, пов'язані з модою. Відповіли 13 респондентів (59% цільової групи); вони описали 17 навчальних програм, пов'язаних з модою; після цього одне училище й три навчальні програми були виведені з опитування, оскільки стало зрозуміло, що вони або спеціалізуються на графічному дизайні, або це програми рівня «молодший спеціаліст». Заради цілей цього аналізу потреб результати були помножені на 1,69 (множник, потрібний аби довести 59% респондентів до репрезентативних 100%), щоб оцінити загальне число курсів та студентського контингенту з цієї вибірки.

Результати опитування показали, що студентська екосистема складається з:

- 17 програм рівня «бакалавр»;
- 8 програм рівня «магістр»;
- 1552 студенти наразі вивчають програми, пов'язані з модою, по всіх курсах, від молодших до старших;
- 344 студенти останніх курсів коледжів/училищ та університетів випустяться в 2019 році;
- 206 (60%) випускників 2019 року очікують, що знайдуть собі роботу в індустрії моди;
- 129 (37%) випускників 2019 року планують започаткувати власні бізнеси.

З допомогою цих даних можемо проілюструвати, що в 2019 році рух талантів у сфері дизайну моди включає в себе 1552 студентів моди, причому очікується запуск 129 стартапів випускниками університетів та коледжів/училищ. З огляду на матеріали співбесід і враховуючи жагу відкривати дизайнерські компанії серед підприємців без належної бізнес-освіти, кількість стартапів можна легко потроїти до 387.



Ілюстрація 3. Рух талантів у сфері дизайну моди

Типологія дизайнерів моди

Як було описано в РОЗДІЛІ 2.1, є два основні ринки, пов'язані з даним аналізом потреб: люксовий і масовий. Під час дослідження з'ясувалося, що бізнес-моделі у сфері модного дизайну в кожному з цих ринків собою чітко різняться й розділяються на такі категорії:

- люксові дизайнери моди;
- бренди масового ринку.

Згідно з нашими оцінками, в Україні працює 200* B2B люксових дизайнерів моди; приблизно 30 з них мають хороший ступінь помітності завдяки відносно тривалій міжнародній оптовій діяльності. Ці люксові дизайнери моди мають міжнародні амбіції та здатні будувати успішні бізнеси, причому до 95% прибутку надходить від експорту.

Також за нашими оцінками, існує приблизно 800** B2C брендів масового ринку; деякі з них відповідають нещодавно сформованому запиту на продукт «Made in Ukraine». Ці бізнеси найчастіше мають короткий цикл життя, оскільки вітчизняний ринок є перенасиченим. Навіть якщо їм вдається масштабуватися, то компанії продовжують орієнтуватися на внутрішній ринок, де наразі спостерігається низький рівень стабільності в роздрібній торгівлі через непевну економічну й політичну ситуацію в регіоні. Хоча деякі бренди масового ринку спроможні досягти показника 10% прибутку через експорт, якщо зможуть масштабуватися й подолати виклики логістичного характеру.

Нещодавній сплеск у сфері дизайну моди й народження нових брендів особливо проявилися після революції на Майдані 2014 року. На 100% українська продукція з'явилася в продажі як онлайн, так і офлайн, маючи конкурентні переваги порівняно з іноземними суперниками, а споживачі активно користувалися своєю силою впливу, купуючи продукцію «Зроблено в Україні» одночасно з певним бойкотом імпортованих товарів з Росії, Китаю й Туреччини. Перед цими подіями, навіть якщо продукція вироблялася в Україні, маркування часто перекладалося англійською, щоб приховати українське походження товару від місцевих споживачів.

* Оцінка надана кількома співрозмовниками високого рівня, які були опитані в ході цього дослідження аналізу потреб

** Оцінка надана кількома співрозмовниками високого рівня, які були опитані в ході цього дослідження аналізу потреб

Попри те, що галузь налічує 1.000 активних дизайнерів моди, й приблизно 387 нових компаній запускається щорічно, спостерігається певний «самодіяльний» підхід до започаткування стартапів. Немає визначених правил чи формули, як будувати бізнес із дизайну моди. Є доволі мало успішних рольових моделей, обмаль освіти в галузі моди й дуже мало розуміння міжнародних стандартів. Дизайнери моди часто не усвідомлюють, що коли вони розпочинають свій бізнес, то навряд чи в них з'явиться якась бізнес-структура (без попередніх інвестицій). Засновникам доводиться виконувати багато функцій; для виконання деяких із них вони не мають попереднього досвіду чи освіти. У світі стартапів кожен намагається знайти свій шлях здобути знання, та ніхто не має впевненості щодо стратегій чи дій, оскільки бракує фахівців, які б затвердили якісь напрямки. Найчастіше в межах маленької місцевої спільноти її учасники діляться між собою як хорошою, так і поганою інформацією та ідеями; вони не в змозі робити оцінки чи розуміти, яким чином адаптувати до себе різні бізнес-моделі й застосовувати їх у різних сценаріях.

Більше того, так як серед дизайнерів моди є доволі мало успішних рольових моделей, ті, хто виділяється своїм начебто швидким успіхом, стають бізнес-моделями, які найчастіше всліпу копіюють молодші дизайнери. Заслугує уваги така бізнес-модель як «моно-продукт», яку останнім часом в Україні уособлюють:

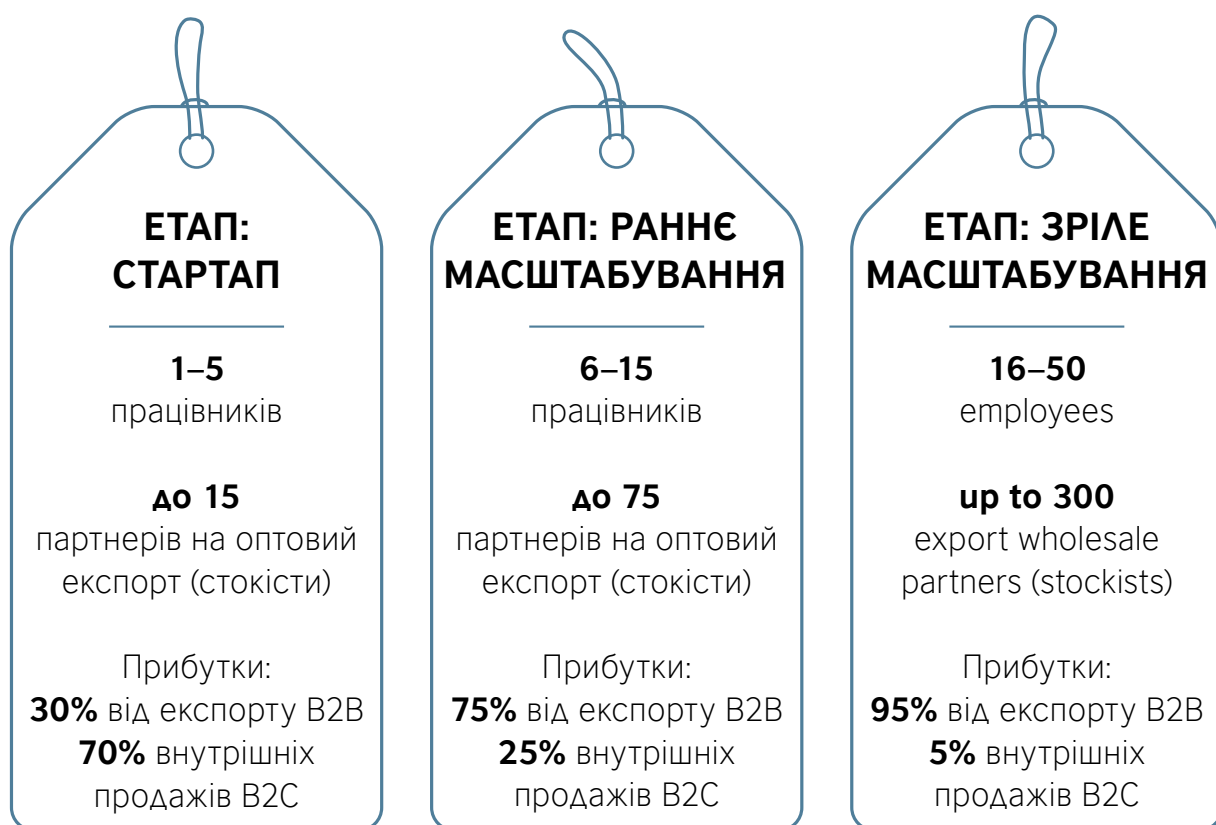
- Віта Кін: моделі, прикрашені фольклорною вишивкою;
- Ienki Ienki: пуховики;
- Руслан Багінський: капелюхи й шапочки.

Втім, досвідчені фахівці знають: дизайнери, що спеціалізуються на монопродукції, щоб нарощувати свій бізнес, повинні відкриватися до розмаїття й розширювати асортимент. Прикладом може слугувати таке явище, як лондонська мода на цифрові принти, які вперше заповнили магазини в 2007–2008 роках. Два дизайнери, що започаткували цю техніку, — Мері Катранзу та Пітер Пілотто, — обоє використовували туніки й сукні простих форм як полотна для своїх найперших цифрових принтів. З часом ринок переповнився цифровими принтами, і їхнє вбрання стало більш випрацюваним у викрійках, щоб відтінити тепер вже складніші дизайни принтів; а також в асортименті з'явилися нові категорії продукції, саме як-от аксесуари та в'язаний одяг як носії для нових технік принтів і візерунків.

2.6.1 Люксові дизайнери моди

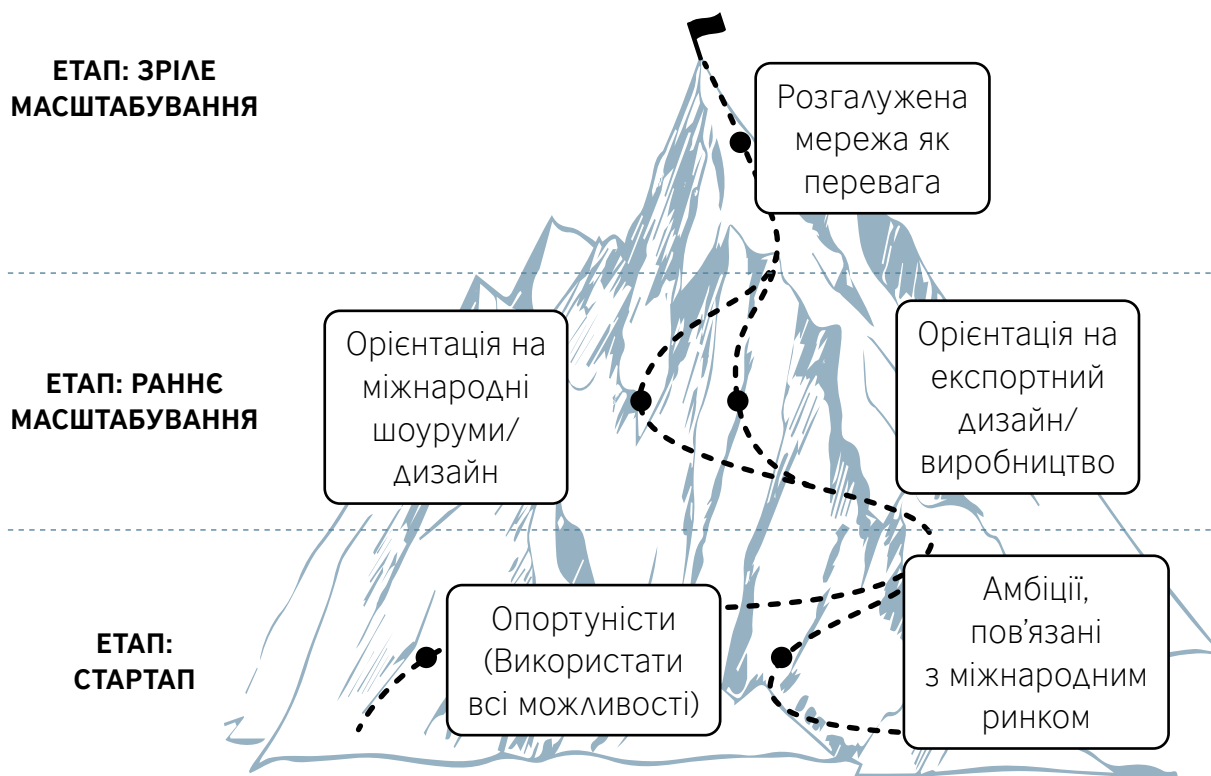
Дизайн у люксовому сегменті за своєю бізнес-моделлю орієнтується на експорт і спроможний забезпечити високе зростання. Співбесіди показали, що потенційно можна сягнути такого масштабу, де буде 300 оптових партнерів, які забезпечуватимуть 95% обігу.

В ході даного аналізу потреб були виявлені три основні етапи зростання бізнесу, як демонструють ІЛЮСТРАЦІЇ 4 і 5, де показаний ріст числа найманих працівників, стокістів та експортних продажів, які описувалися під час інтерв'ю. На етапі стартапу були виявлені дві типові бізнес-моделі. На етапі раннього масштабування було виявлено дві основні бізнес-моделі. На етапі зрілого масштабування була виявлена одна основна бізнес-модель. Поряд із цими бізнес-моделями можуть існувати й інші, але наше дослідження не дало змоги заглибитися в аналіз менш «типових» бізнес-моделей. Це може стати предметом майбутнього аналітичного проекту.



Ілюстрація 4. Ключові дані по бізнес-моделях люксового дизайну мод

Люксові дизайнерські вироби зазвичай продаються за цінами від 200 євро; ексклюзивні вироби можуть сягати 2.000 євро в якості рекомендованої роздрібної ціни. Впродовж розвитку й проходження крізь всі ці етапи підприємства можуть починати шлях від однієї людини, яка веде бізнес, до штату в 50 найманих працівників на повний робочий день і нарощувати дохід через експорт B2B аж до 95% від загального прибутку.



Ілюстрація 5. Еволюція бізнес-моделей люксового дизайну мод

2.6.1.1 Бізнеси на етапі стартапів

Існує дві основні моделі бізнесу на етапі стартапів:

- стартапи-опортуністи: використати всі можливості;
- стартапи, чії амбіції пов'язані з міжнародним ринком.

Характеристики

Обидві бізнес-моделі мають такі **спільні характеристики**:

- Можуть зазвичай досягати 30% експортних продажів і 70% продажів на внутрішньому ринку.
- Бізнес зазвичай оперує під іменем Засновника.
- Джерелом натхнення служать покази мод національної екосистеми, хоча немає певності щодо того, як втілювати ті бізнес-моделі; постійне навчання в роботі.
- Інколи заснування бренду відбувається за підтримки місцевого тижня моди; вибудовується невеличка місцева спільнота фанів.
- Перші продажі відбуваються в Україні як B2C, через власне ательє або шоурум; також можливі продажі через Інстаграм чи власний вебсайт.
- Можливе повільне вибудовування місцевих партнерств B2B через поп-апи (тимчасові торговельні точки); зазвичай розробляються по 2 колекції на рік, але можуть також працювати на замовлення.
- На первинному етапі більшість продукції виготовляється на власному устаткуванні у своєму ательє, та коли продажі починають зростати, то шукають місцеві українські фабрики, які забезпечують високу якість, щоб замовляти їм пошиття.
- Усі тканини й сировину закуповують в Україні; спочатку від місцевих роздрібних постачальників, а згодом, коли бізнес зростає, — від оптових агентів; дизайнери зазвичай не розробляють власні тканини.

Індивідуальні характеристики **стартапів-опортуністів**:

- Засновник може мати якийсь досвід у сфері стилістики; деякі мають освіту, пов'язану з дизайном, але зазвичай слабо розбираються в плануванні колекцій.
- На початковому етапі можуть вести бізнес на основі монопродукту.

- Хочуть стати зірками.
- Може пройти три сезони/колекції, понад півтора року, перш ніж вдасться отримати перше замовлення на експорт B2B.

Індивідуальні характеристики стартапів

з **міжнародними амбіціями:**

- Засновник може мати технічну освіту в галузі моди, і це стимулює його до того, щоб скеровувати свої дизайнерські зусилля в технічному напрямку, подібно до стандартів демі-кутюр.
- Діями керують амбіції; підприємець усвідомлює, що потрібно виставлятися (продавати) на важливих тижнях моди, таких як Паризький тиждень моди, щоб здобути міжнародних стокістів; інколи на таких тижнях моди їхні інтереси представляє українське агентство; через цю діяльність багато чому навчається; одержує міжнародне замовлення в перший сезон.
- Підприємець з'ясовує, де слід закуповувати високоякісну тканину, хай навіть вона є дуже дорогою; це відбивається на ціні продукції.
- Можливо, засновує товариство з обмеженою відповідальністю (поза тіньовою економікою), щоб створити більш позитивне враження у клієнтів на експорт, які можуть мати сумніви щодо торговельного партнера з України.

Виклики

Серед дизайнерів моди на етапі стартап була виявлена низка спільних викликів:

Ноу-хау

- Коли бізнес лише започатковується, творчим одиницям у сфері дизайну завжди віддають перевагу перед творчими одиницями у сфері бізнесу.
- Засновники бізнесу займаються самоосвітою й практикують самодіяльний підхід у започаткуванні бізнесу. Їм бракує ноу-хау, бізнесових зв'язків і кваліфікованих/досвідчених бізнес-консультантів із міжнародним досвідом.
- Важко знайти досвідчених професіоналів, щоб масштабувати бізнес до наступного рівня.
- Кожного сезону постають нові міжнародні виклики; через це трапляються помилки й відбракування.

- Низький рівень усвідомлення чи бажання рухатися в напрямку сталого розвитку (екологія).
- Брак володіння англійською мовою — наразі англійська мова є скоріше єдиною спільною мовою всієї модної індустрії; хоча деякі дизайнери моди в Україні вміють розмовляти англійською, але не всі, тож це може перешкоджати зростанню їхнього бізнесу в міжнародній торгівлі.

Продажі

- Часто бізнеси заходять на люксовий ринок, не розуміючи механізмів ціноутворення B2B й необхідності дати партнерам з гуртової та роздрібною торгівлі закладати свою маржу.
- Порушують міжнародні правила торгівлі; не завжди розуміють, що ціноутворення в роздрібній торгівлі повинне бути послідовним по всіх точках і каналах роздрібного збуту; таким чином, якщо вони мають стокіста B2C в Україні, то інколи наївно конкурують із ним у ціні, пропонуючи 10–20% знижки постійним місцевим клієнтам, які купують безпосередньо в їхньому шоурумі.
- Через брак розуміння міжнародної моди, засновники часто не можуть зрозуміти, що їм потрібно від самого початку аналізувати роботу міжнародних брендів інших провідних країн моди й конкурувати з ними в плані стратегій ціноутворення, бізнесового професіоналізму та образу бренда.
- Немає обізнаності щодо відповідних міжнародних ярмарків, у яких потрібно брати участь; часто бракує хороших порад щодо вибору міжнародних ярмарків чи тижнів моди; маючи правильні поради й ретельно добираючи ярмарки, вони могли б швидше виходити на експорт.
- Місцеві партнери з поп-ап (тимчасових точок), які просувають цих дизайнерів, зазвичай не інвестують жодних коштів у запаси товару дизайнера; вони зазвичай беруть товар на реалізацію чи здають приміщення дизайнеру, щоб не було ризиків для підприємств роздрібною торгівлі; увесь ризик лягає на плечі дизайнерів; дизайнери моди нечасто усвідомлюють цей ризик.
- Якщо піар ведеться власними зусиллями, то інколи це буває дуже непрофесійно, наприклад, продукція доставляється в пом'ятому вигляді.
- Дизайнери моди не вміють оцінювати можливості для демонстрації, які їм пропонують тижні моди, фестивалі й торговельні ярмарки з обмеженнями продажу; такі пропозиції навряд чи відкривають шляхи до експорту й зазвичай спрямовані на маркетинг для організаторів, аніж для дизайнера.

Виробництво

- Рівень продажів є надто низьким, аби залучати зовнішні фабрики пошиття одягу, тож виробництво на початках частіше ведеться власними силами, що призводить до перебоїв у якості.
- Бізнес ведеться хаотично впродовж декількох років, тож навіть коли рівень продажів є достатнім для того, щоб залучити фабрику, процес виробництва запускається надто пізно в сезонному циклі, тож фабрикам надто важко вписатися в дедлайни.
- Складнощі з закупівлею адекватних тканин і фурнітури класу «люкс» через брак постачальників і надзвичайно високі мита на імпорт.
- Проблеми з тим, щоб забезпечувати мінімальні обсяги замовлення, яких вимагають фабрики, тож коли обсяги перевищують можливості власного виробництва, то замовлення даються фабрикам з великими націнками на малу кількість товару, що зменшує рентабельність для дизайнера.

Фінанси

- Брак фінансування стартапів; засновники часто не усвідомлюють потреби демонструвати свої колекції до 3-х разів на міжнародних ярмарках/тижнях, перш ніж з'являться хороші ознаки спроможності до міжнародних продажів.
- Бізнес часто діє в тіні, щоб мінімізувати податки.

Структура

- Брак географічного кластерного гуртування в плані близького розташування поруч із робочими приміщеннями чи шоурумами інших дизайнерів або креативних бізнесів; нестача організованого спільного робочого приміщення чи фізичних бізнес-інкубаторів.
- Україна має погану репутацію в міжнародній торгівлі через низку історичних факторів, які призводили до нестабільного економічного розвитку в країні, що заважало розвитку галузі й укладанню торговельних угод.

2.6.1.2 Бізнеси на етапі раннього масштабування

Існує дві основні бізнес-моделі, що діють на етапі раннього масштабування:

- орієнтовані на міжнародні шоуруми/дизайн;
- орієнтовані на експорт дизайну/виробництво.

Характеристики

Обидві бізнес-моделі мають такі **спільні характеристики**:

- можуть зазвичай сягати 75% продажів через експорт і 25% продажів на внутрішньому ринку;
- до 75 партнерів на експортні гуртові продажі (рітейлери).

Характеристики компаній, орієнтованих на **міжнародні шоуруми/дизайн**:

- зрештою сполучає власні виробничі потужності та 3–4 зовнішніх партнери з виробництва;
- командні переваги — дизайн та маркетинг;
- розуміють важливість вибору правильних ярмарків, на якій варто демонструвати свій доробок;
- можуть вдаватися до представництва через міжнародні агентства продажів, розташовані в одній з провідних столиць моди — це допомагає позиціонувати бренди суміжно з відомими (неукраїнськими) модними брендами;
- розуміють цінність формування стратегії бренду, престижу бренду й суміжність брендів і мають трохи більше бюджетних можливостей, аби інвестувати в це.

Характеристики компаній, орієнтованих на **дизайнерський експорт/виробництво**:

- бізнес веде підприємець; він може працювати на фабриці чи в офісі, а не в приміщенні студійного характеру;
- визначає монопродукти інших дизайнерів, які здобувають успіх, і може швидко запустити виготовлення високоякісної продукції з високою рентабельністю;
- має власний цех або фабрику, тож має власні виробничі потужності, які можуть видавати високу якість, або має доступ до цих можливостей;
- бізнес-модель є інноваційною та гнучкою; в колективі є люди, які мають досвід в управлінні бізнесом.

Виклики

Серед бізнес-моделей на ранньому етапі масштабування були виявлені такі спільні виклики:

- багато викликів етапу стартапів зберігаються на етапі раннього масштабування;
- починають випрацьовувати фінансову модель бізнесу, але обіг грошей і залучення інвестицій є постійною проблемою: брати кредити — або надто дорого, або нереалістично.
- обмежений доступ до бізнесу моди й талантів у сфері управління; тобто залучати якісні кадри на ці позиції складно;
- також бракує контактів і знання міжнародних ринків; бракує стратегії;
- транспортування масштабних експортних замовлень з України до міжнародних партнерів з експорту (партнерів з роздрібної торгівлі) буває ненадійним;
- бракує знань про те, як захистити свій бренд (інтелектуальна власність і торговельні знаки).

2.6.1.3 Бізнеси на етапі зрілого масштабування

Була виявлена одна типова модель бізнесу на етапі зрілого масштабування, а саме: розгалужена мережа як перевага

Характеристики

- Можуть досягати 95% продажів за рахунок експорту й 5% через внутрішні продажі.
- Можуть і надалі бути представлені провідними міжнародними агентствами продажів.
- Ширше географічне розгалуження: дуже успішні люксові дизайнери мод можуть забезпечити собі до 300 партнерів на оптовий експорт (рітейлерів).
- Мережа міжнародних бізнес-контактів, якій можна позаздрити.
- Залучаються до роботи найкращі місцеві таланти у сфері бізнесу, часто з управлінського середовища люксових butikів.
- Головний офіс залишається в Києві.
- Текстиль і сировина на 100% купуються через зарубіжних агентів, шоуруми та ярмарки.

- Весь процес виробництва здійснюється в Україні, але потрібно й далі інвестувати в навчання на фабриках щодо виробничого циклу й належної якості.
- Логістика стає професійнішою; в одному чи двох регіонах за межами України орендуються склади ближче до основних експортних ринків; це забезпечує більш професійний імідж і сприяє довірі клієнтів.
- Е-комерція B2C починає набирати оберти на міжнародному рівні; логістичні питання вирішуються.
- У деяких категоріях продукції може проводитися кастомізація B2C.

Виклики

Для бізнес-моделі на етапі зрілого масштабування була виявлена низка спільних викликів:

- Багато викликів етапу раннього масштабування залишаються актуальними.
- Партнери по експорту дедалі більше вимагають кредитні умови, тож грошовий обіг і залучення інвестицій є постійною проблемою; кредити досі залишаються надто дорогими.
- Бракує прагнення інновацій в українському ланцюгу постачання.
- Через обмежені можливості щодо співпраці між різними брендами в регіоні складніше вводити бажані технічні нововведення, щоб відрізнити свій бренд.

2.6.2 Бренди масового ринку

Бізнес-моделі масового ринку зосереджені на прямих продажах B2C на українському внутрішньому ринку. Хоча в цій категорії діє приблизно 800 бізнесів, лише близько 10% імовірно сягнуть етапу зрілості через три роки, пройшовши фазу стартапу.

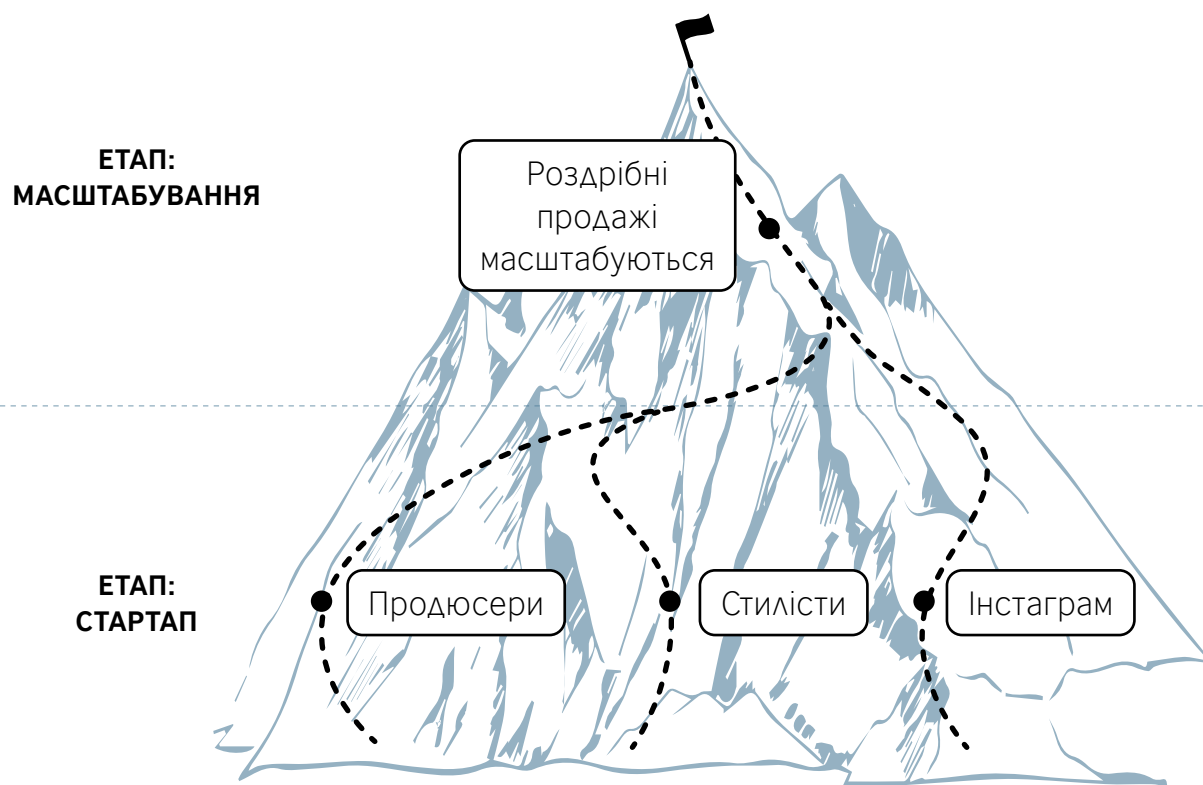
В ході аналізу потреб було виявлено два основні етапи розвитку бізнесу, як демонструють ІЛЮСТРАЦІЇ 6 і 7, де показано зростання кількості працівників, крамниць і продажів через експорт, згідно з інформацією, що звучала в інтерв'ю. На етапі стартапу було виявлено три основні бізнес-моделі, а на етапі масштабування була виявлена одна типова бізнес-модель. Поряд із цими моделями можуть існувати й інші, але дане

дослідження не дало змоги проводити подальше детальне вивчення менш «типових» бізнес-моделей. Вони можуть стати предметом дослідження майбутнього аналітичного проекту.

Продукція брендів масового ринку зазвичай продається на рівні мас-маркету за цінами від 50 до 150 євро, аж до рівня 200–500 євро в якості рекомендованої роздрібної ціни на середньому ринку. В процесі зростання на перших двох етапах розвитку бізнеси можуть розвиватися від ситуації, коли там задіяна одна людина (Засновник) — й аж до 250 працівників на повний робочий день. Основним напрямком залишаються продажі на внутрішньому ринку, але можливі експортні продажі B2C на рівні близько 10%.



Ілюстрація 6. Основні дані щодо бізнес-моделей брендів масового ринку



Ілюстрація 7. Еволюція бізнес-моделей брендів масового ринку

2.6.2.1 Бізнес-моделі на етапі стартапу

Існує три основні бізнес-моделі на етапі стартапу:

- продюсери;
- стилісти;
- Інстаграм.

Характеристики

Усі три бізнес-моделі мають такі **спільні характеристики**:

- на 100% спрямовані на внутрішні продажі B2C;
- немає ноу-хау і прагнення займатись експортом;

- можуть повільно вибудовувати певні місцеві партнерства B2B через поп-апи (тимчасові точки), але поп-апи, які просувають цих дизайнерів, зазвичай не інвестують коштів у запаси товару, які належать дизайнеру; вони здебільшого беруть товар на реалізацію чи здають приміщення дизайнерам, щоб не було ризику для підприємства роздрібною торгівлю; увесь ризик лягає на плечі дизайнера;
- увесь текстиль і матеріали купуються на місці, в Україні; спочатку від місцевих ритейлерів, а згодом, коли бізнес зростає, — від оптових агентів;
- часто цей бізнес ведуть одночасно з іншим, за сумісництвом;
- бізнес діє в тіні, щоб не платити податки.

Індивідуальні характеристики **продюсерської** бізнес-моделі:

- місцеві продюсери моди з маленькими власними брендами позиціонують себе як «бренди»;
- обмежений асортимент моделей одягу, оскільки доводиться заощаджувати видатки на розробку й виробництво моделей та запасів товару;
- продажі йдуть через власний шоурум, або, можливо, товар бере на реалізацію місцевий ритейлер;
- джерело натхнення — розголос на тижнях моди;
- засновник керується радше міркуваннями бізнесу, ніж дизайну;
- засновник може мати якийсь виробничий досвід чи не мати жодного досвіду, пов'язаного з модою;
- засновник відчуває, що повністю контролює кількість продукції, яку потрібно розробляти й продавати, і не ділиться прибутками зі стокістами.

Індивідуальні характеристики **стилістської** бізнес-моделі:

- засновник часто фахово працює як стиліст на ТБ чи в кіно, де не постає такої складності, як розробка колекцій;
- засновник сформував невеличку базу фанів у медіа, за допомогою яких можна рекламувати свій новий бізнес;
- засновник може бути «митцем», керується мистецьким самовираженням; не одразу приходить до усвідомлення, що це бізнес;
- продажі йдуть через власний шоурум, іноді товар бере на реалізацію місцеве підприємство роздрібною торгівлю;



- обмежений асортимент моделей одягу; не вистачає ресурсів на те, щоб моделювати й пропонувати повний асортимент колекції;
- часто моделює й відшиває «на замовлення» для клієнтів.

Індивідуальні характеристики **інстаграмної** бізнес-моделі:

- засновник найчастіше не має освіти в галузі моди чи стилю; його надихає увага в медіа, яку викликає модна галузь;
- починає лише в Інстаграмі; спочатку може не мати веб-сторінки; зрештою Інстаграм буде підкріплювати веб-сторінку; також може використовуватися Фейсбук, але здебільшого для сторіз і новин;
- може базуватися в регіонах, необов'язково у великих містах;
- запускається, скоріше за все, керуючись стратегією монопродукту.

Виклики

Серед бізнес-моделей на етапі стартапу було виявлено низку спільних викликів. Деякі з них також притаманні стартапам люксового сегменту.

Ноу-хау

- Самоосвіта; бракує ноу-хау у сфері бізнесу, мережі контактів і кваліфікованих/досвідчених міжнародних бізнес-консультантів.
- Не завжди є попередня освіта в галузі моди; натомість є доморощений талант без належної освіти та підприємницька жилка, зате немає розуміння того, як треба структурувати бізнес у сфері моди, щоб він зростав.
- Немає реалістичних амбіцій для бізнесу, бо бракує розуміння того, як розвивати бізнес у сфері моди; бізнес короткотерміновий; нечасто витримує більше трьох років через нерозуміння того, як треба розвиватися.
- Є ідея продукту, але мало розуміння виробничих процесів і логістики, але постійно й повільно навчаються на практиці; хіба що нароблять забагато помилок на ранньому етапі й закриють бізнес.
- Важко знайти досвідчених професіоналів, щоб масштабувати бізнес на наступний рівень.
- Дуже мало розуміння й прагнення до екологічності.

Продажі

- Масовий ринок переповнений; це прояв місцевого сплеску в прагненні місцевих людей бути модними.
- Приблизно 80% брендів масового ринку не мають партнера на роздрібну торгівлю; натомість, вони самі ведуть роздрібні продажі, передусім по цифрових каналах, а в другу чергу — через свої шоуруми; якщо планують масштабуватися, то мають нарощувати кількість каналів для роздрібного збуту.
- Нечасто мають маркетингову стратегію, за якою будується бренд; скоріше викручуються як можуть при обмежених ресурсах; у плані реклами покладаються в основному на Інстаграм і час від часу на вебсайт.
- Місцевий сектор роздрібної торгівлі зазвичай допускає моделі партнерства з іншими брендами, причому підприємство торгівлі не йде на ризик. Ці моделі можуть включати взяття товару на реалізацію й оренду рейлів; що вимагає від брендів брати весь ризик на себе; ритейлер не бере на себе ризики по товарних запасах.
- Бізнеси заходять на вітчизняний ринок B2C, не маючи розуміння механізмів ціноутворення, й мусять пристосовувати ціни таким чином, щоб забезпечувати рентабельність, якщо бізнес хоче ставати більш розмаїтим і в майбутньому працювати за схемою B2B.

Виробництво

- На початку використовуються лише власні виробничі потужності, оскільки обсяги продажів є низькими, і так триває досить довго, що призводить до низької чи нерівної якості.
- Часто зв'язки з фабриками є слабкими.
- Витрати на виробництво товару є високими, оскільки сировину (тканини й фурнітура) зазвичай дуже дорого закуповувати, адже бракує мережі постачальників, а мита на ввіз є надзвичайно високими.
- Проблематично забезпечувати фабрики мінімальними обсягами замовлення, яких вони вимагають, тож коли обсяги стають завеликими для власного виробництва, замовлення віддаються фабрикам, які ставлять високі націнки через невідповідність мініальному обсягу замовлення, що зменшує рентабельність для бренду.

- Впродовж декількох років бізнес ведеться хаотично, тож навіть коли продажі зростають достатньо для того, щоб давати замовлення фабрикам, виробництво запускається надто пізно в сезонний цикл, і багатьом фабрикам важко вкластися в терміни замовлення.
- Потрібно вводити нову продукцію в асортимент, аби нарощувати бізнес, але немає розуміння, яким чином.

Фінанси

- Брак стартового капіталу.

Структура

- Маленький колектив; для рівномірного розподілу навантаження; спочатку недостатньо коштів для того, щоб найняти багатьох працівників чи залучити треті сторони; під кінець третього року — максимум 5 працівників, якщо бізнес протягне так довго.
- Брак географічної кластерної згуртованості в плані близького розташування робочих приміщень чи шоурумів до інших дизайнерів або креативних підприємств; нестача організованого спільного робочого простору чи реальних інкубаторів бізнесу.

2.6.2.2 Бізнес-моделі етапу масштабування

Існує одна основна бізнес-модель на етапі масштабування, притаманна брендам масового ринку: масштабування роздрібної торгівлі.

Характеристики

- Може зазвичай сягати 90% внутрішніх продажів і 10% продажів через експорт, якщо масштабується на сусідні країни.
- Обмежений асортимент моделей одягу; сувора економія витрат на розробку й пошиття різних моделей та поповнення запасів товару.
- Зосередженість на традиційних магазинах; є професійна веб-сторінка для е-комерції, яка може добре розвиватися, оскільки цей сектор в Україні росте.
- Торговельні точки спочатку керуються незалежно, але потім іде масштабування на основі франшизної моделі ритейлу.

- Продовжуються прямі продажі обраним клієнтам через власний шоурум, який тепер буде розташований на власній студії чи ательє.
- Потенційно можуть наймати на роботу до 250 працівників, залежно від розгалуження каналів збуту.

Виклики

- Численні виклики початкового етапу залишаються актуальними й на етапі масштабування.
- Непевність щодо накладних витрат на роздрібну торгівлю в Україні. Оренда може дорожчати вищими темпами, ніж очікувалося.
- Складно найняти на роботу талановитих місцевих працівників у сфері роздрібної торгівлі.
- Бізнеси повинні навчитися моделювати нову продукцію й керувати нею таким чином, аби щороку зростала кількість нових пропозицій і підтримувалася новизна.
- Якщо приймається франшизна бізнес-модель, то бракує ноу-хау щодо того, коли саме треба пристосовувати ця модель під оптові продажі B2B.
- Незнання того, як виходити на експортний ринок.

2.7 Екологічність і різні бізнес-моделі

Екологічність є темою для розмов і заходів, що відбуваються під час різних тижнів моди й форумів в Україні, але тільки 5% дзайнерів моди виявляють якусь видиму активність в екологічному напрямку. Дизайнери й без того мають стільки клопоту зі своїми (як правило) погано організованими компаніями, що впровадження екологічних принципів опиняється в самому кінці списку проблем порівняно з іншими викликами для бізнесу. Все ж, є декілька прикладів того, як місцеві модні бренди починають впроваджувати етичні принципи у свою роботу: хтось відмовляється від хутра чи використовує більш екологічні матеріали, хтось створює більш нейтральні моделі на всі часи.

Дизайнери моди, які пропагують екологічний та відповідальний підхід до ланцюжка постачання, дають поштовх невеликій кількості українських виробників; вони, у свою чергу, також розглядають можливості переходу на екологічне виробництво,

де були б вищі зарплати, кращі умови праці та не потрібно було б працювати зі шкідливими матеріалами, такими як денім, хутро чи шкіра. Але знов-таки, ці приклади є вкрай нечисленними.

Є декілька організацій, які поділяють погляди міжнародної спільноти; вони працюють на місцевому рівні й пропагують екологічні практики. Основна така організація — Fashion Revolution Ukraine; вони організовують заходи, спрямовані на освіту й поширення цінностей сталого розвитку в партнерстві з місцевою модною спільнотою. Серед прикладів їхньої діяльності й партнерств є такі:

- Благодійна крамниця вживаного одягу «Ласка» www.facebook.com/laskastore. Співзасновник крамниці також запустив проект першої в Україні станції сортування текстилю. Зараз вони запустили кампанію з краудфаундингу, щоби втілити цей задум, а Fashion Revolution Ukraine їх підтримує.
- Ukrainian Fashion Week (Український тиждень моди) www.fashionweek.ua у 2018 році провели круглий стіл «Sustainable fashion — визначення та проблематика, тренди та виклики, ролі та відповідальність». Подальші майстер-класи й круглі столи також пройшли в лютому 2019 року.
- Sustainable Fashion Pad www.facebook.com/sustainablefashionpad — платформа екологічної моди для брендів.

2.8 ЗМІ та креативні мережі

Медійні та креативні мережі сформувалися довкола спільноти дизайнерів моди в Києві. Згідно з оцінками, в галузі моди працює близько 100 журналістів з модної тематики, піарників, агентів продажу, креативних агентств, фотографів і стилістів; вони здебільшого спеціалізуються на жіночій моді, оскільки чоловіча мода представлена в країні ще недостатньо.

Багато людей у цьому секторі — фрілансери або зайняті частково; вони поєднують журналістику/креативні послуги з іншими професіями, щоб сукупно забезпечити собі пристойний дохід. Вони тісно пов'язані між собою й охоче йдуть на співпрацю для суспільного блага, коли на арену виходять молоді дизайнери, а тільки-но новостворені компанії можуть собі це дозволити — починають сплачувати одне одному за послуги.

2.8.1 ЗМІ у сфері моди

Тематична преса — важливий компонент самодіяльності самодіяльного середовища, в якому працюють стартапи в Україні. Журналісти мають змогу подорожувати за кордон і приїздити додому, здобувши нові ноу-хау та знайомства, що йде на користь місцевим дизайнерам моди. Журналісти також виконують важливу просвітницьку функцію: публіці розповідають про моду і пояснюють навіть детальніше, ніж можна було б очікувати від регіонального видання, різні технічні аспекти модного вбрання; наприклад, описують кольори та окремі крої чи декорування. Матеріали щодо класу «люкс» переважно присвячені місцевим українським дизайнерам класу «люкс», і можливість послужити темою для публікації потрібно заслужити (таланом, якістю й професіоналізмом); вона не дається сама собою.

Дизайнери моди на етапі стартапу на початках зазвичай не мають місцевих фахівців з піару, які вели б комунікацію, тож усі знайомляться з усіма досить швидко. Проте самодіяльний підхід до піару не завжди є професійним, і бували прецеденти, коли продукція прибувала на фотозйомку до редакцій журналів у поганому стані.

Зараз існує 7 провідних видань, присвячених класу «люкс»: VOGUE UA, Harper's Bazaar, L'Officiel, Buro 24/7, BESTIN.UA, FW-Daily та HD Fashion.

Зараз існує 16 провідних видань, присвячених масовому ринку: Elle, Elle Man, Jetsetter, Cosmopolitan, Marie Claire, 23–59, Bit.ua, OREST, Viva, Story, КАРАВАН, Женский журнал, Pink, Лиза, Натали та XXL.

2.8.2 Креативні індустрії

Креативні індустрії в широкому сенсі діють у Києві доволі активно; у зв'язку з цим у деяких публікаціях Київ називали «другий Берлін». Але в деяких співрозмовників є відчуття, що це твердження є дещо перебільшеним. Ясна річ, для українських дизайнерів моди є досить хороша неформальна мережа креативних індустрій.

Місцева кіногалузь подібна до галузі моди в тому, що останнім часом суттєво поліпшила свій імідж як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Таким чином, вона залучає значні державні кошти, щоб видавати більше продукції, та приваблює багатьох талановитих молодих кінематографістів.

Місцевий IT-сектор є потужним; Україна вважається четвертою країною в світі за рівнем експорту технологічної продукції. Натільні електронні прилади — перспективна галузь у межах IT, оскільки цей сектор як на місцевому, так і на міжнародному рівні має пропонувати нові шляхи для оновлення, вжитку й монетизації моди.

2.9 Тижні моди

Міжнародні фахівці з економічного розвитку давно визнали важливу роль тижнів моди для демонстрації та побудови організаційної структури для молоді модної екосистеми. Тижні моди надають цінні можливості нарощувати економічну продуктивність, створювати робочі місця, сприяти підприємництву, розвивати й підживлювати міжнародні зв'язки у бізнесі, а також служити рекламою для регіону та його креативних і культурних туристичних принад.

Мода стала носієм для хороших звісток про Україну; через тижні моди поширюється позитивний імідж країни. Кожен із чотирьох основних регіонів, описаних у РОЗДІЛІ 2.4.1, бере активну участь в організації днів/тижнів/подій моди. Переважно це події напрямку B2C, які фінансуються в приватному порядку через участь дизайнерів і спонсорів. Зазвичай регіони проводять сезонні «дні» чи «тижні» восени й навесні та відображають творчість дизайнерів моди з відповідного міста чи регіону. Втім, також ведеться співпраця з тижнями моди інших країн (часто це інші країни, що розвиваються), коли дизайнери приїждять і презентують свої роботи в Україні. Наприклад, грузинська дизайнерка Тамріко Кебурія, яка презентувалася на Mercedes-Benz Kiev Fashion Days.

Нинішня картина в плані тижнів моди включає в себе п'ять подій:

- Український тиждень моди (UFW), заснований у 1997 році, проводить приблизно по 55 дизайнерських показів за сезон.
- Львівський тиждень моди (LFW), розташований на заході країни, проводить приблизно по 20 дизайнерських показів і презентацій щосезону*. Є діяльність по B2C.

* www.lvivfashionweek.com/en/page/schedule (сторінка переглядалася 24 квітня 2019)

- Одеський тиждень моди (ODW) та Одеські дні моди, розташовані на півдні країни. Одеський тиждень моди проводить приблизно по 20 дизайнерських показів і презентацій щосезону*. Є діяльність з B2C.
- Kharkiv Fashion, одноденна подія; перезапуск відбувся в 2018 році.

Серед усіх цих подій найбільш помітно представляє країну на міжнародній арені Український тиждень моди. Він проводиться в Києві, має солідну мережу міжнародних фахівців і впливових осіб; вони допомагають організаторам і дизайнерам моди отримувати міжнародні контакти, необхідні для виходу на експортний ринок. Український тиждень моди тримав перші позиції в країні впродовж майже всієї історії свого існування, крім 5-річного періоду, коли також активно діяли Mercedes-Benz Fashion Days. Також завдяки низовій ініціативі, два сезони поспіль проводився захід One Day Project, який започаткував у 2016 році номінант на премію LVMH Антон Белінський.

На всіх тижнях моди програма насичена не лише показами дизайнерів, а й лекціями від гостьових експертів і дизайнерів, які є колишніми резидентами цих тижнів, на такі теми, як тренди й соціальні мережі. Запрошуються представники закордонних коледжів і малих міжнародних ярмарків, які або проводять лекції, або ще якимось долучаються до програми; таким чином, вибудовуються ширші міжнародні партнерства. Також простежується посилення тенденцій до співпраці між тижнями моди в межах самої України. Наприклад, у цьому році через партнерів у Одесі та Львові відкрився конкурс для молодих національних дизайнерів від Українського тижня моди.

2.10 Роздрібна торгівля у сфері моди

Роздрібна торгівля у сфері моди в Україні — відносно молода галузь. Як вже було описано в [РОЗДІЛІ 2.6](#), місцева галузь дизайну перенасичена як дизайнерами моди класу «люкс», так і брендами масового ринку. З огляду на економічні причини, приблизно 50% модних товарів в Україні реалізується через канали масового збуту й вуличні ринки; 20%** реалізується через шоуруми й butiky.

* www.lvivfashionweek.com/en/page/schedule (число стосується тільки дорослої моди; дитячі покази не включаються. Сторінка переглядалася 24 квітня 2019)

** www.export.gov/article?id=Ukraine-Distribution-and-Sales-Channels

2.10.1 Роздрібна торгівля товарами масового вжитку

2.10.1.1 Нова модна продукція

Крамниці модного одягу масового вжитку зазвичай розташовуються на головних торговельних вулицях у великих містах, а також у торговельних центрах, котрих стає дедалі більше. Є багато незалежних крамниць, але модні мережеві бренди нарощують свою присутність; наразі по всій країні налічується 26* таких мереж; на них припадає близько 50% продажів. Міжнародні бренди виявляють дедалі сильнішу зацікавленість у збільшенні обсягів свого бізнесу в галузі української роздрібної торгівлі, яка стрімко розвивається в той час, як інші, більш зрілі ринки моди, уповільнюються. У серпні 2018 року два магазини відкрив H&M; компанія планує відкрити ще 2–3 магазини в різних частинах країни. Декілька зрілих українських брендів випрацювали бізнес-моделі B2C та мають національну мережу власних брендів бутиків, такі як Андре Тан та PITO. Також слід відзначити «Всі. Свої», невеличку мережу мультибрендів бутиків у Києві, якабула заснована у 2015 році на патріотичній хвилі після революції на Майдані, й де продається товар масового вжитку виключно від українських виробників.

Українські бренди товарів масового вжитку на етапі стартапів нечасто реалізують свою продукцію через власні брендові крамниці в торговельних центрах чи центральних локаціях. Цьому перешкоджають надзвичайно високі орендні ставки, а репутація молодих брендів така, що вони нібито неспроможні платити оренду власникам приміщень. Додаткова перешкода полягає в тому, що ціни на оренду не регулюються жодним притомним законодавством, тож інколи несправедливо завищуються. Відтак бренди одягу масового вжитку намагаються реалізувати продукцію через свої шоуруми. Така бізнес-модель має той недолік, що асортимент розмірів, доступний через шоуруми, є дуже обмеженим, через що втрачаються можливості для продажу, коли клієнти приходять до шоурумів і не знаходять свого розміру.

Великі можливості для реалізації товарів моди масового вжитку полягає в розвитку роздрібної онлайн-торгівлі. Останні дані свідчать про те, що в 2015 році 8% українців здійснювали покупки онлайн, а в 2016 році очікувалося зростання цієї активності на 35%**.

* www.statista.com/statistics/642245

** www.ecommerce-europe.eu/research-figure/ukraine

цим на свою користь і запустили бізнес онлайн, здебільшого через Інстаграм, таким чином уникаючи дорогих видатків на оренду фізичного приміщення. Втім, попри таку можливість, багато брендів через три роки все одно зазнають невдачі, бо не мають бізнес-стратегії, й бізнес ведеться неорганізовано.

2.10.1.2 Вживана модна продукція

Великий виклик для підприємств роздрібної торгівлі, а також дизайнерів і продюсерів, становить величезний обсяг імпортованого вживаного одягу для масового вжитку, який надходить в Україну широким потоком і прямо конкурує з новими товарами моди масового вжитку. Є побоювання, що цей вживаний одяг руйнує внутрішній ринок дизайну й виробництва. Україна посідає третє місце в світі за обсягами імпорту вживаного одягу. У 2016 році в Україну було завезено 111.700* тон, що еквівалентно 54% загального обсягу імпорту одягу.

2.10.2 Роздрібна реалізація модної продукції класу «люкс»

Продукція класу «люкс» реалізується здебільшого через міжнародні монобрендові та мультибрендові бутики. Налічується приблизно 25 монобрендових бутіків, в тому числі Chloe, Chanel, Gucci, Agent Provocateur, Burberry, Valentino, Louis Vuitton та Bottega Veneta. Крім того, працює 25 мультибрендових бутіків; вони зосереджені передусім у Києві, де мешкають заможні місцеві жителі та бувають туристи. Серед них: Helen Marlen (наразі 18 магазинів), Sanahunt, Asthik, ALLAND, Atelier 1, the ICON, Spazio, Villa Gross, TSUM та Posh.ua (тільки онлайн).

Деякі з цих мультибрендових бутіків час від часу реалізують українських дизайнерів класу «люкс», але, як правило, дизайнерська продукція продається не дуже добре, тож для більшості бутіків таке партнерство є комерційно не вигідним. Одна з причин — пізні постачання продукції. Ще одна причина — конкуренція між роздрібниками, які продають товар за повну ціну (товар, який вони, мабуть, викупили під реалізацію), коли дизайнери надають знижки 10–20% постійним партнерам, які купують у них безпосередньо. Дизайнери порушують неписані правила, які діють у більш розвинених у плані моди країнах.

* www.kyivpost.com/business/ukraine-ranks-third-in-the-world-for-imported-second-hand-clothes.html

«Всі. Свої» (зазвичай їх відносять до масового сегменту) також приймав нішеву продукцію люксових дизайнерів, розроблену в рамках тимчасової співпраці з Українським тижнем моди та націлену на нішеву публіку класу «люкс». Тимчасові формати (поп-апи) мають шанси стати перспективним явищем у цьому регіоні.

2.11

Виробники текстилю й одягу

Для багатьох українських дизайнерів моди виробництво продукції (куди входить вартість тканин і сировини, а також пошиття) може складати понад 50% повної роздрібною чи оптової ціни. Тож надійні постачальники текстилю й виробничих послуг — ключовий фактор для того, щоб дизайнери моди могли масштабуватися, збільшувати доходи й розширювати маржу прибутковості.

Вони мають хорошу можливість вибудувати місцевий ланцюжок постачання, оскільки в країні існує 1547 зареєстрованих виробників одягу, текстильних і шкіряних виробів, а також 475 зареєстрованих виробників текстилю. Хоча ці числа явно є набагато нижчими, ніж реальне число активних бізнесів, бо багато з них працюють у тіньовій економіці.

В Україні наявні потужні виробничі потужності ще з тих часів, коли країна виступала крупним виробником одягу в масштабі Радянського Союзу. В географічному плані є три основні виробничі угруповання, а решта фабрик у випадковому порядку зосереджені довкола них. Біля 200 дрібніших виробників одягу зосереджені під Києвом. 50%, як вважається, сконцентровані в західних регіонах коло кордону з Польщею, а на східному напрямку є низка виробників взуття. Велика кількість фабрик на заході відомі своїм декором, вишивкою та блискітками; вони добре підходять на весільне вбрання й таке, що йде на тамтешній туристичний ринок.

Фабричні ціни на пошив є нижчими, ніж коштує пошиття у Китаї. Через низькі заробітні плати працівників таких українських фабрик сектор вважається непривабливим у плані вибору професії, тож важко залучити в цю галузь нових робітників.

80% українських фабрик із пошиття одягу працюють за принципом «закрій-пошиття-оздоблення». Здебільшого вони працюють як підрядники для закордонних клієнтів, а не на вітчизняне виробництво, хай навіть його нижчого сегменту. Ця галузь історично була більш розвиненою на заході, тож не набула широкого розголосу. Але зараз цій галузі сприяє близькість до Європи та угода про зону вільної торгівлі між Україною і ЄС. Тепер серед клієнтів фабрик переважають замовники з Європи:

- 37% — Німеччина;
- 7% — Угорщина;
- 7% — Польща;
- 6% — Франція.

Також є угоди про вільну торгівлю з Канадою, СНД, Білоруссю, країнами ЄАВТ. Більш детально прочитати на цю тему можна звіт, підготовлений на замовлення ЄБРР «Україна: дорожня мапа щодо одягу та взуття», Дж. Е. Остін і партнери, жовтень 2018.

- 54.1% виробництва на фабриках повного циклу припадає на клієнтів з ЕС. Цей процес не дає ні доданої вартості, ні ефекту перетікання на інші галузі.
- 11.3% виробництва — вітчизняні товари, що виробляються на експорт; там ефекти перетікання поширюються на всю Україну.
- 34,6% виробників працюють в тіні й не зазнають жодних утисків.

Виробництво текстилю менше за обсягом, аніж виробництво одягу, й складає менше 1% промислового доробку країни. Багато виробників текстилю є залишками фабрик із виробництва матеріалів та обробки шкіри, які йшли на пошиття уніформи для радянської армії; відтак йде виробництво простих тканин для утилітарної продукції, ніж для виробів, орієнтованих на дизайн, які моделюють українські дизайнери. Отже, наразі якість продукції підходить здебільшого для масового вжитку.

Галузь налічує принаймні чотири текстильні ярмарки; кожен відбувається двічі на рік на базі великих виставкових центрів у передмістях Києва і приваблює 5.000–15.000 відвідувачів. Текстиль Експо 2019, Київ Текстиль 2019, Alltex і Kyiv Fashion.

2.11.1 Текстиль для дизайнерів моди класу «люкс»; потреби й потужності виробництва

Як підкреслювалося вище, фабрики повного циклу пошиття лише на 11,3 % завантажені виробництвом вітчизняного одягу на експорт. В цей показник входять вироби, що шийються для дизайнерів моди класу «люкс», які ведуть активну міжнародну діяльність, а також для деяких брендів масового вжитку, отже, це можна вважати гарною можливістю для подальшого зростання, якщо якість продукції та рівень сервісу на цих

фабриках можна вдосконалити. Додана вартість продукції забезпечує дуже корисні непрямі наслідки для економіки України, в тому числі можливість підвищити зарплати.

Дизайнерам моди класу «люкс» для моделювання й пошиття здебільшого потрібен високоякісний текстиль, що закуповується від постачальників; тканина повинна мати якийсь інноваційний компонент, щоб бути достатньо виразною за характером, щоби вписатися в міжнародний ринок класу «люкс». Також інколи постають сумніви щодо надійності. Наприклад, коли на фабрику текстилю віддається замовлення, то немає великої певності в тому, що він буде виконаний вчасно, аби дизайнери могли пошити одяг і вчасно відправити своїм оптовим стокістам. Рішення полягає в тому, що більшість дизайнерів моди класу «люкс» у міру зростання бізнесу застосовують покроковий підхід: на початку закуповують тканину в місцевих підприємств роздрібної торгівлі, потім дізнаються про міжнародних агентів, які займаються текстилем, а далі закуповують на міжнародних оптових виставках. На текстиль, що закуповується за кордоном, за межами ЄС, переважно накладаються високі податки на імпорт.

Кожен аспект цієї стратегії має переваги й виклики, показані на ІЛЮСТРАЦІЇ 8 нижче.

Стартапи: закупівля 100% текстилю в місцевого підприємства роздрібної торгівлі

ПЕРЕВАГИ

- Можна замовляти невеликі партії.
- Можна купувати (й одержувати) текстиль негайно; немає часових затримок.
- Немає податків на імпорт чи транспортних видатків.

ВИКЛИКИ

- Наявний дуже обмежений асортимент текстилю.
- Підприємства роздрібної торгівлі за потреби не в змозі надійно забезпечити постачання великих партій.
- Досить дорого, бо підприємство роздрібної торгівлі додає свій відсоток.
- Співвідношення ціна/якість не є адекватним, якщо вважати, що ці кошти витрачає дизайнер на сировину. Це означає, що маржа прибутку для дизайнера буде низькою.

Ілюстрація 8. Переваги й виклики процесу закупівлі текстилю

Етап раннього масштабування: закупівля на більш професійному рівні

ПЕРЕВАГИ

- Не потрібно здійснювати закордонні відрядження, бо агенти приїздять до України.
- Набагато ширший асортимент, ніж те, що пропонують підприємства роздрібної торгівлі.

ВИКЛИКИ

- Ціни не дуже конкурентоспроможні, бо агент додає свій відсоток.
- Маленький метраж зазвичай продається лише з великими націнками.
- Дуже високі імпорتنі податки на текстиль, що завозиться з-за меж ЄС.
- Процеси імпорту можуть спричиняти затримку доставки дизайнеру.

Етап: зріле масштабування: закупівля 100% текстилю від міжнародних оптовиків

ПЕРЕВАГИ

- Широкий асортимент доступних тканин.
- Висока якість.
- Доступний великий метраж, якщо дизайнеру потрібні великі партії у випадку зростання його масштабу.
- Постачальники працюють професійно й зазвичай доставляють вчасно.

CHALLENGES

- Відвідувати торговельні ярмарки кошовно (час і витрати).
- Дуже високі податки на імпорт, якщо товар іде з-за меж ЄС.
- Процеси імпорту можуть давати затримку доставки дизайнеру.

Ілюстрація 8 (продовження)

Що стосується пошиття одягу, то більшість дизайнерів класу «люкс» також перейняли покроковий підхід. Коли вони тільки запускаються, все пошиття ведуть власними силами. Далі, в міру того, як бізнес зростає й потребує більших обсягів виробництва, починають шукати в Україні фабрики, з якими можна буде побудувати довготривалі робочі стосунки й навчити їх особливому підходу до стилю, що притаманний саме цьому дизайнеру, та різним нюансам пошиття. Бізнес-модель фабрик повного циклу добре сходиться з підходами дизайнерів класу «люкс», оскільки тут дизайнери мають самостійно контролювати всі елементи моделювання, технологій та матеріалів, щоб захистити свій дизайн і право на інтелектуальну власність, а також зберегти свою унікальність на ринку.

Кожний аспект цієї стратегії має свої переваги й виклики, описані на ІЛЮСТРАЦІЇ 9 нижче.

Стартапи: 100% пошиття одягу здійснюється власними виробничими потужностями

ПЕРЕВАГИ

- Гнучкість: можуть виробляти маленькі партії, причому швидко.
- Швачки з більшим зав'язанням працюють над своїми виробами.

ВИКЛИКИ

- Якість пошиття інколи не відповідає міжнародним стандартам.
- Дизайнери не мають повного спектра професійного обладнання, яке стоїть на фабриках.
- Виникають труднощі, якщо надходять замовлення на більші партії.

Ілюстрація 9. Переваги й виклики виробничих процесів

Етап раннього масштабування: професіоналізація пошиття одягу через спроби вибудувати партнерські відносини з фабриками

ПЕРЕВАГИ

- Деякі фабрики мають професійне устаткування.
- Багато фабрик працюють із повним циклом виробництва, що влаштовує бізнес-підхід дизайнерів.

ВИКЛИКИ

- Фабрики, які мають належну якість і володіють потрібними навичками, нелегко знайти.
- Дизайнери моди інколи діють непрофесійно й не розуміють, що повинні забезпечити фабрику всім необхідним, аби та запустила виробничий процес вчасно; тут має бути і технічне завдання/Tech Pack (викрійки, поділ на розміри, інструкції), тканина й усі матеріали.
- Дизайнери моди мають таке враження, ніби фабрики роблять їм велику послугу, що працюють з ними.
- Керівники фабрик не схильні мислити на перспективу й не хочуть гаяти час на співпрацю з «дизайнерами».
- Чимало часу забирає процес випробовування фабрик, перш ніж знайдеться та, що має необхідні навички й видає належну якість.
- На виробництво йдуть великі націнки, бо кількість замовлень є малою.
- Фабрики неохоче підписують контракти з дизайнерами.
- Велика частина устаткування — застаріла, і бракує стимулів, аби інвестувати в сучасні технології.

Етап зрілого масштабування: пошиття одягу майже на 100% ведеться на фабриках третіх сторін

ПЕРЕВАГИ

- Надзвичайно низька вартість виробництва на фабриках; виробництво в Україні наразі коштує дешевше, ніж у Китаї.

ВИКЛИКИ

- Є певний спротив до інноваційних технологій.

Ілюстрація 9 (продовження)

Зараз не існує інформаційної бази даних, де дизайнери могли б шукати підходящу фабрику для партнерських стосунків. Здебільшого фабрики знаходяться через усні поради від колег-дизайнерів чи за прямими рекомендаціями від якоїсь із основних організацій галузі, такої як Укрлегпром чи Український тиждень моди (UFW).

2.11.4 Потреби й потужності закупівлі текстилю та пошиття для брендів масового вжитку

Хоча налічується приблизно 800 брендів одягу масового вжитку, зазвичай вони, як вважається, працюють неорганізовано й існують на ринку недовго, тож лише невелика їх кількість доживає до етапу масштабування в плані закупівлі тканин і аутсорсингу пошиття одягу. До того, як ці бренди виходять на професійний ринок, вони мають мало можливостей для того, щоб масштабувати свою діяльність до рівня, показаного на ІЛЮСТРАЦІЯХ 8 і 9 стосовно дизайнерів класу «люкс». Тож до цього, вони зазвичай не дуже ефективно закуповують тканини на місцевих підприємствах роздрібної торгівлі, а невеликі партії одягу здебільшого відшивають власними силами. Хоча тут є і винятки.



Типологія бізнес-підтримки

Було виявлено 20 прикладів організацій і проектів, які надають підтримку українським дизайнерам моди. Цей перелік включає основні організації, де бізнес-підтримка є частиною їхніх функцій, а також дрібніших гравців, які розширили свою діяльність таким чином, що пропонують підтримку в рамках ширшої бізнес-діяльності; це, наприклад, тижні моди, рітейлери, видання й навчальні заклади. Список складався з використанням класифікації типів бізнес-підтримки від Британської Ради, що показана нижче, на ІЛЮСТРАЦІЇ 10.

Some organisations cross over several of the typologies, and best efforts have been made to classify them under just one main typology name, unless they own a project with significant importance in its own right within a separate typology group.

НАЗВА ТИПУ

ОСНОВНІ ГРАВЦІ БІЗНЕС-ПІДТРИМКИ В УКРАЇНІ

**Креативні хаби/
Бізнес-підтримка
креативних індустрій**

- Український культурний фонд
- Київська академія медіа мистецтв
- Британська Рада
- NESTA
- ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку)
- Офіс з просування експорту

**Підтримка бізнесу моди
Державна/Приватна**

- Укрлегпром (Асоціація підприємств легкої промисловості)
- Київський інститут моди
- Академія Андре Тана
- Fashion Revolution Ukraine
- Vogue Україна

**Підтримка бізнесу моди
в плані можливостей
демонстрації на ринку (B2B)**

- Український тиждень моди

**Робочий простір як
інкубатор моди**

Не відомо жодного

**Підтримка бізнесу моди.
Конкурси та премії**

- Національний конкурс для молодих дизайнерів
- Міжнародний конкурс для молодих дизайнерів
- Best Fashion Awards

**Підтримка бізнесу моди
в плані демонстрації для
роздрібної торгівлі (B2C)**

- Львівський тиждень моди
- Львівський день моди
- Одеський тиждень моди
- Одеський день моди
- Kharkiv Fashion Day
- Всі. Свої

2.12.1 Бізнес-підтримка від креативних хабів /креативних індустрій

Цей тип бізнес-підтримки зазвичай надається розмаїтим спільнотам дизайнерів/майстрів/митців/підприємців усіх творчих спеціальностей, у тому числі дизайнерам моди. В Україні існує чотири організації, спрямовані на підприємців креативних індустрій:

- Український культурний фонд;
- Київська академія медіа мистецтв (КАМА);
- Британська Рада;
- NESTA (Національний фонд науки, технології та мистецтв).

Також є дві організації, спрямовані на підприємців у ширшому сенсі:

- ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку);
- Офіс з просування експорту.

2.12.1.1 Український культурний фонд

Український культурний фонд (УКФ) покликаний сприяти розвитку культури та мистецтв в Україні, підтримувати культурне розмаїття й інтегрувати українську культуру в міжнародний культурний простір. Був заснований 2017 року завдяки державному фінансуванню через Міністерство культури; це означає, що український уряд дедалі глибше усвідомлює значення культури та творчих галузей для економіки. Втім, фінансування організаціям через УКФ надається лише на один рік.

Хоча «творчі галузі» не заявлені в назві організації, вони масивно користаються програмами підтримки; наприклад, фільми, фестивалі, театр і перформативні мистецтва, — всі одержали гранти у 2018 році. На 2019 рік вже заплановано три фестивалі: Київський кінофестиваль* (травень), Київський міжнародний кінофестиваль** (березень), Одеський міжнародний кінофестиваль*** (липень).

У листопаді 2018 року вони проводили дводенну конференцію «Креативна Україна» за підтримки проекту ЄС «Association 4U» поряд з ініціативою «Україна 2030: доктрина сталого

* www.filmfreeway.com/KyivFilmFestival

** www.kievfestival.info/en

*** www.oiff.com.ua/en

розвитку»; на ній зібралися міжнародні фахівці з креативної економіки, представники творчих професій і ті, хто формує культурну політику з усієї Європи. Відвідали конференцію багато дизайнерів класу «люкс»; відтак, у них з'явилося більше надії на подальшу підтримку. Представники сектора моди дуже активно подавали заявки на підтримку впродовж 2018 року, і Український тиждень моди став одним з успішних одержувачів гранту 2018 року на проведення показів української моди в Токіо та Нью-Йорку. Проект називався «Project Experiment 01» і включав шість колекцій дизайну від Українського тижня моди в арт-галерейному просторі, де гостей запрошували ознайомитися з українським дизайном у сфері моди, графіки та звуку, а також з відеоінсталяціями; таким чином, проект був мультидисциплінарним і охоплював декілька творчих галузей.

Втім, попри численні заявки від сектора моди, отримані на значну кількість проектів і великі суми фінансування, значний відсоток заявок був відкинтий на ранніх етапах відбору як невідповідні вимогам чи невірно заповнені.

2.12.1.2 Київська академія медіа мистецтв (КАМА)

КАМА — вельмиповажний приватний заклад освіти й професійного розвитку в галузях реклами й маркетингу, журналістики, графічного дизайну, цифрового дизайну, кіно та моди. Серед трьох співзасновників КАМА кожен має потужний досвід у міжнародних ЗМІ й рекламі.

Первинно стали відомими завдяки концепції «Ранок в КАМА» (Idea Breakfast), коли на сніданок запрошувалися цікаві співрозмовники з відповідними тематичними лекціями; ці заходи відвідувала креативна публіка перед початком робочого дня; тепер там проводяться короткотермінові курси.

Короткотермінові курси з моди тривають 16–20 тижнів, неповний робочий день, і наразі заторкають такі теми:

- мода як соціальне явище/інструменти аналізу й адаптації соціальних, політичних, економічних і культурних подій;
- історія моди/основні періоди, з наголосом на моді, її взаємодії з соціальними реаліями, сторінки з минулого;
- напрямки моди, стиль життя/як тренди формуються залежно від естетичних, економічних і соціальних впливів;

- комунікація у сфері моди/традиційні й нові медіаплатформи; як вибудовувати комунікацію за допомогою таких інструментів, як журналістика у сфері моди, піар, блоги, соціальні мережі, е-маркетинг, фільми, покази моди, запуски, мерчандайзинг, виставки, події на торговельних точках;
- журналістика у сфері моди/як писати для різних аудиторій та різних форматів медіа (журнали, блоги, репортажі з показів), різні формати публікацій, підтримка заходів для клієнтів і партнерів;
- фешн-стайлінг і фотографія/з акцентом на роботі на зйомках для реклами, відео, фільмів, лукбуків і різних медіа-форматах/особливості роботи на різних локаціях.

2.12.1.3 Британська Рада

Британська Рада активно підтримує креативних підприємців в Україні з 2007 року. Наразі є три основні сфери діяльності, до яких мають безпосередній стосунок дизайнери моди:

- NESTA — програма «Creative Enterprise» (описана в [РОЗДІЛІ 2.12.1.4](#));
- Fashion DNA (описана в [РОЗДІЛІ 2.12.3.1](#) стосовно Українського тижня моди);
- Creative Spark.

Програма «Creative Spark» була розпочата в 2018 році; це п'ятирічна ініціатива на підтримку міжнародних університетських та інституційних партнерств для розвитку навичок підприємництва й креативної економіки в шести країнах Центральної Азії (Казахстан, Узбекистан, Киргизстан) і Південного Кавказу (Азербайджан, Вірменія, Грузія) та в Україні через підтримку Великої Британії. Щоб підтримати реформу вищої освіти й подіяти на рівень безробіття в цих семи країнах, Британська Рада використовує британський досвід і таким чином допомагає розвивати освіту в галузі підприємництва. Програма містить три ключові елементи:

- розвиток партнерства між університетами й творчими установами у Великій Британії та країнах-учасниках проекту, щоби підтримати освіту в сфері підприємництва й заснувати центри підприємництва;

- тренувальні модулі з підприємницьких навичок студентам і підприємцям креативних галузей: від того, як провести пітчінг своїх ідей і дати правильний старт своєму бізнесу, до захисту інтелектуальної власності й залучення кредитних коштів;
- навчальні модулі з англійської мови, що включають низку цифрового навчального контенту: освітні платформи, онлайн-курси й Широкі відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Courses, MOOCs) з англійської мови для підприємців.

У 2018 році цікавість до таких програм була високою; було отримано 25 заявок на освітні партнерські проекти Україна/Велика Британія; вісім отримали фінансування. Що цікаво для сфери моди, був схвалений один проект, який пов'язує Київський національний університет технологій і дизайну та Університет Саутгемптона. Результати проекту будуть подані Британській Раді в середині літа 2019.

2.12.1.4 NESTA (Національний фонд науки, технології й мистецтв)

NESTA — інноваційна установа, що знаходиться у Великій Британії та діє у співпраці з Британською Радою в Україні. Вони щорічно проводять програму «Creative Enterprise Programme» (CEP) в Україні, починаючи з 2016 року. У 2017 році вона проводилася для фахівців у сфері моди в партнерстві з Британською Радою та Українським тижнем моди на такі теми, як запуск стартапів чи перезапуск компаній, які треба оновити чи знов поставити на ноги. Аудиторія навмисне була підібрана таким чином, аби включати якомога більше не дизайнерів (пов'язаних із Тижнем моди), а скоріше фахівців та організацій, наближених до дизайнерів моди: наприклад, піарників, постачальників, тощо.

Зазвичай CEP триває три дні, але програма 2017 року, зосереджена на моді, тривала чотири дні. Український тиждень моди допомагав поширювати інформацію про цю програму й добирати відповідних учасників. Компанія Pricewaterhouse Coopers (PwC) задля суспільного блага профінансувала проведення четвертого дня, коли викладалися курси, присвячені запуску бізнесу в Україні, місцеві аспекти оподаткування, і т. д. Щодо моди, то контент відповідав стандартам CEP у плані матеріалів і стилю подання, проте були два запрошених спікери зі світу моди, які ділилися своїм досвідом про те, як вони прийшли у світ моди, яким чином розвивався їхній шлях, і давали публіці корисні поради про такі нюанси, які, на жаль, не знали самі, коли розпочинали свою справу. У неформальному спілкуванні учасники обговорювали спільні виклики, можливі рішення, й ділилися контактами/

постачальниками. Декілька учасників навіть домовилися разом відвідати один закордонний ярмарок, що доводить дуже позитивний вплив СЕР у сенсі формування місцевої спільноти.

2.12.1.5 ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку)

ЄБРР — установа, що належить до приватного сектора; активно діє в Україні; допомагає країні в її перетворенні та сприяє розвитку ринкової економіки шляхом інвестицій у бізнес, причому будь-якої галузі, хоч і є тенденція підтримувати моду, ІТ, туризм, сільське господарство та меблеву галузь, які нещодавно український уряд відзначив як перспективні.

Наразі діють дві ініціативи, якими може скористатися сектор моди:

- «Україна: дорожня мапа щодо одягу та взуття», Дж. Е. Остін та партнери, жовтень 2018. Це звіт, підготовлений на замовлення ЄБРР, щоб інформаційно підтримати їхню стратегію дій у галузі мод, оскільки попередньо її ніхто не досліджував. Втім, звіт зосереджується здебільшого на виробництві одягу й текстилю, виявляє прогалини в уміннях і нестачі ресурсів і пропонує рекомендації для розвитку сектора. 100% звіту націлені на підприємства, пов'язані з виробництвом одягу й текстилю, а не дизайн моди.
- Через ініціативу EU4Business (фінансується ЄС) спільно з Особливим акціонерним фондом ЄБРР, Банк співфінансує 50% стратегічних видатків на бізнес-консалтинг належного рівня для місцевих компаній. Кошти повертаються після того, як проект завершується.

2.12.1.6 Офіс з просування експорту

Офіс з просування експорту в Україні — це державна інституція, заснована у 2018 році як консультативний і дорадчий орган під керівництвом Міністерства економічного розвитку й торгівлі України. У грудні 2018 року він почав працювати незалежно, щоб підтримувати український бізнес і просувати український експорт за принципом «one-stop-shop» (все в одному) щоб полегшити українським експортерам отримання доступу до закордонних ринків.

Офіс з просування експорту забезпечує допомогу експортерам у таких сферах:



- консалтинг з експорту — практичні поради щодо доступу на закордонний ринок і розвитку експортного потенціалу;
- освіта у сфері експорту — можливості поглиблювати знання й навички для підготовки вашого бізнесу до експорту;
- ринковий інтелект — аналітичні матеріали з дослідження потенційних ринків для експорту: торговельні огляди країн, секторальна аналітика, путівники й інформації про тарифні й нетарифні обмеження;
- бізнесові можливості — заходи для розширення можливостей експорту й пошук нових закордонних партнерів: торговельні відрядження, виставки, бізнес-форуми;
- B2G платформа — створення можливостей для конструктивного діалогу між бізнесом, урядом і експертами.

Їхня діяльність поширюється на всю Україну, і є хороші зв'язки з Мережею центрів бізнес-підтримки в Україні. Зокрема, організація ставить за мету збільшувати експортну діяльність, відкривати нові експортні ринки, формувати нові експортні партнерства та збільшувати кількість клієнтів на експорт.

ОПЕ також проводить програму «Creative Export Ukraine». Програма ділиться на дві частини: експортери, які мають досвід у сфері експорту (рівень ПРО) та нові експортери, які зовсім не мають досвіду (рівень СТАРТ).

- Курс рівня СТАРТ спрямований на креативних підприємців: молодих професіоналів, яким потрібна допомога для входу на іноземні ринки, які хочуть побудувати сильний міжнародний бренд; на тих, хто творить, продає й просуває предмети дизайну; на всіх, хто хоче зрозуміти експортну бізнес-модель креативного підприємства, як створювати міжнародний бренд і якими цифровими засобами треба користатися для прямих продажів за кордон.
- Курс рівня ПРО зосереджується на бізнесах, які безпосередньо задіяні в розвитку експортної стратегії й виведенні свого підприємства на міжнародний рівень. Програма дозволяє отримати потрібний обсяг знань і досвіду у веденні експортного бізнесу, щоб розробити індивідуальний експортний план. Курс покриває повний цикл підготовки до ярмарків дизайну чи торговельних виставок.

Сектор моди — один з найбільш активних; він складає 30% учасників програми.

2.12.2 Підтримка бізнесу моди — Державне/Приватне

Підтримка бізнесу моди — державні/приватні організації, що займаються наданням фахових консультацій та навчанням представників бізнесу моди. Є п'ять основних прикладів різних типів організацій, що діють в Україні:

- Укрлегпром (Асоціація підприємств легкої промисловості);
- Київський інститут моди;
- Академія Андре Тана;
- Fashion Revolution Ukraine;
- Vogue Україна.

2.11.2.1 Укрлегпром (Асоціація підприємств легкої промисловості)

Укрлегпром має в Україні довгу історію. Був заснований у 1991 році як членська організація, метою якої є лобювання в уряді інтересів численної бази своїх членів, виробників одягу й текстилю. Частина їхньої функції в тому, щоб аналізувати дані з різних джерел і забезпечувати уряд статистикою про все більше зростання внеску цього сектора в економіку. Втім, підсектори, що входять до класифікації легкої промисловості, після 1991 року розширилися порівняно з первинним розподілом, і тепер туди входить усе: і мода, і одяг (наприклад, функціональний), аксесуари, взуття, текстиль для одягу, текстиль для іншої продукції, такої як іграшок та інтер'єрів, і шкіра.

Окрім своїх завдань лобювати інтереси галузі, вони також інколи забезпечують грантову підтримку; наприклад, у минулому вони забезпечували 50% грантового фінансування витрат, пов'язаних із презентацією виробників на ярмарку Baltic Fashion & Textile Vilnius у Литві.

Укрлегпром також надає неформальні послуги з надання порад і рекомендацій її членам, внаслідок чого сформувалася база даних виробників, яка буде запущена наприкінці 2019 року.

2.12.2.2 Київський інститут моди

Київський інститут моди започаткували More Dash, агентство з продажу й піару, чії засновниці — Дар'я Шаповалова та Наталія Моденова. Шаповалова — відома фігура зі списку «Форбс» «30 до 30»; вона входить до списку BoF 500 показника міжнародних професіоналів модної індустрії. Разом з Моденовою вона заснувала Mercedes-Benz Kiev Fashion Days, який проводився п'ять років.

Короткі курси, які пропонує Київський інститут моди, відображають їхню місцеву мережу, тож серед тем — цифровий маркетинг, візуальний мерчандайзинг, баїнг і журналістика. Також до програми входять дисципліни, пов'язані з модним бізнесом, зокрема фінанси у сфері моди. Хоча опис курсу з фінансів більш схожий на вступ до бухгалтерської справи, аніж на роз'яснення практичних аспектів*.

Формати навчання на короткотермінових курсах: деякі — часткова зайнятість, деякі — онлайн, а деякі — у вигляді індивідуальних занять. Здебільшого проводяться в Києві, але для деяких тем пропонуються локації у Львові й Одесі.

2.12.2.3 Академія Андре Тана

Академія Андре Тана була заснована Андре Таном, власником однойменного українського модного бренду «Андре Тан», що має успішну мережу крамниць по всій Україні, а також реалізує продукцію онлайн. Короткі курси, які пропонує Академія Андре Тана, стосуються ремісничих умінь, потрібних для дизайну моди, маркетингу чи моделювання іміджу; зазвичай, сюди входить закрій, моделювання, візаж, макіяж і журналістика. Вони здебільшого проводяться на повний робочий день і тривають від 6 тижнів до 3 місяців, приваблюють як міжнародних, так і українських учасників.

2.12.2.4 Fashion Revolution Ukraine

Fashion Revolution Ukraine — неприбуткове соціальне підприємство, що знаходиться у Великій Британії та наймає працівників для ведення політичних кампаній за те, щоб прозорість і відповідальність ланцюжків постачання посідали чільне місце у порядку денному урядів різних країн усього

* <http://kievfashioninstitute.com/course/fashion-finance-6-14> (сторінка переглядалася 2 квітня 2019)

світу. Організація має мережу міжнародних волонтерських команд, яка постійно зростає, причому українська філія Fashion Revolution Ukraine приєдналася до мережі у квітні 2016 року; її започаткувала Тетяна Соловей, редакторка відділу моди та ювелірних виробів журналу Vogue Україна. Люди зазвичай вступають до лав Fashion Revolution Ukraine на волонтерських засадах через індивідуальні проекти, наскільки дозволяють їхні особисті можливості. Брак часу у волонтерів перешкоджає виконанню деяких конкретних завдань організації.

Незрозуміло, наскільки широко знають Fashion Revolution Ukraine. Всесвітня організація здобуває все більшу славу, але на низовому рівні зі співбесід стало ясно, що чимало дизайнерів моди, скоріше за все, не чули про такий рух.

Приклади партнерств і проектів подаються в РОЗДІЛІ 2.7.

2.12.2.5 Vogue Україна

Vogue Україна був започаткований у 2013 році, а оскільки це видання напрямку B2C, то частина його журналістів, як-от редакторка відділу моди та ювелірних прикрас Vogue Україна Тетяна Соловей, також активно задіяні в освіті в галузі моди, викладають в КАМА та в Київському інституті моди, та активно діє в Fashion Revolution Ukraine.

Визнаючи необхідність вибудовувати мережу B2B в Україні, Vogue Ukraine провели три щорічні конференції* з моди й бізнесу для місцевих підприємств роздрібної торгівлі, стилістів, фотографів, із запрошеними закордонними спікерами.

Веб-сторінка конференції може похвалитися 300 відвідувачами щороку.

2.12.3 Підтримка бізнесу моди — галузеві покази (B2B)

Підтримка бізнесу моди. Організації, які проводять галузеві покази, надають можливості дизайнерам одягу демонструвати свої таланти для всієї галузі. Такі покази можна розділити на дві основні підгрупи:

* <https://conference.vogue.ua/2018/eng>

- галузеві покази — маркетинг і продажі (просування для баєрів і преси);
- галузеві покази — талант і рекрутинг (просування для роботодавців і преси).

В Україні лише одна організація — а саме Український тиждень моди — діє за обома цими напрямками.

2.12.3.1 Український тиждень моди (Ukrainian Fashion Week, UFW)

UFW — найбільш вагома з усіх тижнів і днів моди в країні. П'ятиденна платформа тижня моди сезонно приваблює міжнародних торгових відвідувачів до України, і таким чином міжнародне модне середовище дізнається про деякі з українських талантів у сфері моди.

Розклад показів моди перемежовується лекційними програмами й майстер-класами. UFW також регулярно приймають інші освітні й дискусійні заходи. Торік вони проводили круглий стіл «Sustainable fashion — визначення та проблематика, тренди та виклики, ролі та відповідальність». В тому ж році вони також провели «Fashion Tech Ukraine» — платформу, спрямовану на відповідальне споживання в моді та шляхи рішення проблем, які спричиняє швидка мода (fast fashion), з допомогою інноваційних технологій. Теми на кшталт екології й технологій посядуть чільне місце у графіку майбутніх подій UFW.

У 2015 році Британська Рада в Україні розпочала співпрацю з UFW і виділила субсидії на проведення інтенсивних чотириденних коротких курсів (з індивідуальними менторськими сеансами) для дизайнерів моди, які підпадали під суворі критерії відбору, під наглядом відбіркової комісії з числа місцевих і міжнародних учасників індустрії. Між 2016 і 2018 роками додалися нові етапи цієї програми; частина дизайнерів моди, що відвідали заняття на першому етапі, долучалися щороку, хоча не всі. Програму вели фахівці цієї галузі з Великої Британії, що мають досвід у веденні міжнародного експорту (B2B) у сфері моди, але які також знаються на роздрібній торгівлі й чутливо сприймають деякі місцеві виклики українського сектора B2C.

Упродовж останніх кількох років UFW також почав співпрацювати з програмою Fashion DNA Британської Ради, а також із UCF для проведення шоу кейсів Fashion Design у Нью-Йорку й Tokyo у 2018 році.

Крім того, UFW проводить конкурси талантів, які спершу були націлені на підтримку українських талантів, але надалі розширилися до залучення учасників зі східноєвропейського регіону (більше інформації в [РОЗДІЛІ 2.12.5.2](#)).

Засновниця UFW Ірина Данилевська входила до переліку експертів премії Best Fashion Awards, маючи титул голови Української ради моди* (Ukrainian Fashion Council). Проте є дуже мало інформації щодо завдань, ролі й діяльності цієї Ради. На їхній веб-сторінці www.fashioncouncil.org.ua зазначається:

«Українська рада моди є громадською організацією, яка об'єднує громадян України, іноземних громадян і осіб без громадянства на основі спільності інтересів для сприяння розвитку професійної діяльності у сфері моди, дизайну одягу як в Україні, так і за її межами, створення професійної спільноти дизайнерів, розвитку й поширення знань про моду та її історію, а також задоволення й захисту законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів своїх членів.»

2.12.4 Фешн-інкубатор як робочий простір

Цей тип підтримки бізнесу моди надається у вигляді приміщень, які знаходяться у креативному кластері чи кластері, пов'язаному з модою, і таким чином її користувачі отримують переваги від спільної мережі контактів і близького розташування. Інкубатори зазвичай надають субсидії на оренду студійних приміщень і відкривають доступ до експертів, фахових ресурсів і технічних можливостей як опорні пункти.

Наразі існує лише декілька кластерних будівель для креативних індустрій, і наскільки нам відомо, жодні робочі приміщення в Україні не пропонуються винятково компаніям, пов'язаним із дизайном моди. Дивіться [РОЗДІЛ 2.4](#) для подальшої інформації.

2.12.5 Підтримка бізнесу в галузі моди: конкурси та премії

Бізнес-підтримка моди у формі конкурсів і призових проектів зазвичай націлена на те, щоб збагачувати професіоналізм талантів-початківців. В Україні власником і співкоординатором двох найповажніших конкурсів виступає Український тиждень моди:

* www.fashionweek.ua/en/news/ukrainian/best-fashion-awards-eksperti-premii-2019 (сторінка переглядалася 8 квітня 2019)

- Національний конкурс молодих дизайнерів.
- Міжнародний конкурс молодих дизайнерів.
- Премія «Best Fashion Awards».

2.12.5.1 Національний конкурс молодих дизайнерів

Заснований у 2000 році, цей конкурс спрямований на пошук нових талантів у сфері дизайну моди в Україні. За наявною інформацією, в ньому щороку беруть участь приблизно 100 конкурсантів. Журі, що складається з авторитетних українських дизайнерів, відбирає до коротких списків до 15 дизайнерів, один з яких одержує гран-прі, а ще два — другі місця, кожен з яких отримує субсидії на розвиток бізнесу або на створення наступної дизайнерської колекції.

Попередні лауреати конкурсу, які згодом заснували свої бізнеси з дизайну мод: Олена Буреніна, Наталія Каменська, Олеся Кононова, Артем Клімчук, Олена Пржонська, Ксенія Шнайдер, Саша Каневський, Андре Тан, Маша Рева, Людмила Комардіна, Володимир Подолян, Діна Лінник, Юлія Єфимчук, Яся Хоменко, Іван Фролов*.

Раніше конкурс у пошуках нових талантів охоплював лише Київ. Але від 2019 року долучилися також Одеса і Львів; останній етап відбувався в Києві.

2.12.5.2 Міжнародний конкурс молодих дизайнерів

Заснований у 2018 році; проводиться окремо від Українського тижня мод; мета — позиціонувати Україну й Київ як надзвичайно впливові центри екосистеми моди у центральній та східній Європі. Одержує підтримку від Міністерства культури України, від Управління туризму Київської міської державної адміністрації. У 2018 та 2019 роках має підтримку від Київської міської державної адміністрації. У 2018 році в конкурсі були задіяні Грузія, Естонія, Чехія, Молдова, Польща, Угорщина та Словаччина, а також Україна; кожна країна відбирала дизайнерів моди, які представляли її на конкурсі. Усі конкурсанти повинні були довести свою спроможність на місцевому рівні через перемоги на національних конкурсах молодих дизайнерів, фестивалях чи інших змаганнях. Серед цих 9 конкурсантів обирався один спільний переможець; він отримував грант

* www.fashionweek.ua/en/projects/young-designers-contest-4

на 10.000\$*, який покривав вартість навчання в одному з партнерів конкурсу (Istituto Europeo di Design), а також фінансування на розвиток свого дизайнерського бренду.

Оскільки проект міжнародний, то є змога запросити до журі представників впливових мас-медіа; у 2018 році до складу журі увійшли:

- Ліана Сатенстайн — головна редакторка відділу новин моди Vogue.com (США);
- Ю Масуї — агент пошуку талантів для премії LVMH Prize, японський журналіст, дописувач у провідні міжнародні видання модної тематики, блогер (Японія);
- Ріккардо Терцо — агент пошуку талантів від Vogue Talents Project, стиліст та журналіст Vogue Italy (Італія);
- Джованні Оттонелло — професор, креативний директор Istituto Europeo di Design (Італія);
- Адріано Батіста — головний редактор — та Едуардо Гарсія — засновник і директор «Fucking Young!», іспанського видання про чоловічу моду й культуру (Іспанія).**

2.12.5.3 Премія «Best Fashion Awards»

Заснована у 2010 році в якості національної премії у сфері моди; співзасновниками виступили Український тиждень моди й журнал Zefir. Має 9 номінацій:

- Найкращий дизайнер жіночого одягу.
- Найкращий дизайнер чоловічого одягу.
- Найкращий дизайнер аксесуарів.
- Найкращий продакшн моди.
- Відкриття року.
- Прорив року.
- Прорив року в бізнесі.
- За видатні досягнення в розвитку української моди.
- Натхнення.

* www.fashionweek.ua/en/news/ukrainian/international-young-designers-contest (сторінка переглядалася 8 квітня 2019)

** www.fashionweek.ua/en/news/ukrainian/international-young-designers-contest (сторінка переглядалася 8 квітня 2019)

2.12.6

Підтримка модного бізнесу — шоукейс, спрямований на роздрібну торгівлю (B2C)

Підтримка модного бізнесу — проекти, що включають покази, спрямовані на роздрібну торгівлю, зазвичай відкривають можливості для нових талантів, аби вони демонстрували свої бренди, дизайн і продукцію безпосередньо споживачу. В Україні є дві підгрупи такого типу:

- підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- місцеві тижні моди.

2.12.6.1

Всі. Свої.

«Всі Свої» — мережа роздрібно́ї торгівлі, яка просуває виключно українські бренди. Це не проект з підтримки бізнесу. Це комерційне підприємство, націлене на прибуток. Але там знайшли бізнес-модель, що є вигідною для всіх партнерів. Просувають здебільшого українських дизайнерів моди, але також розширилися на товари домашнього вжитку та їжу місцевих виробників.

Через економічну ситуацію в Україні «Всі. Свої» зосередилися на вітчизняних брендах і товарах масового вжитку, але мережа також надає тимчасові точки продажу (поп-апи) у співпраці з Українським тижнем моди для нішевої продукції дизайнерів класу «люкс», націлені на нішеві аудиторії. Ймовірно, тимчасові точки продажу (поп-апи) стануть перспективною тенденцією в цьому регіоні.

Бізнес-модель «Всі. Свої» є подібною до моделі роздрібно́ї торгівлі «Wolf & Badger», яка постала в Великій Британії близько 10 років тому; схема полягає в тому, що магазин не інвестує в запаси товару, які надає дизайнер, а виступає куратором для талановитого дизайнера, який імовірно підійде під локацію та під місцеву клієнтуру, а потім віддає в оренду рейл/стенд/полицю цьому дизайнеру. Завдяки цій моделі дизайнер бере на себе прямий обов'язок видати продукцію правильної стилістики, якості та ціни для місцевого клієнта — і одержує швидкий зворотній зв'язок.

Окрім «Всі. Свої», хоча в країні спостерігається патріотична підтримка українських модних дизайнерів, мультибрендові бутики (описані в [РОЗДІЛІ 2.9](#)) здебільшого дійшли висновку, що співпраця з дизайнерами моди не вписується в бізнес-моделі їхніх крамниць.

2.12.6.2 Регіональні тижні мод

Кожен із чотирьох основних регіонів, описаних у [РОЗДІЛІ 2.4.1](#), активно долучається до проведення днів/тижнів/подій моди. За винятком Українського тижня моди, вони здебільшого орієнтовані на B2C. Більше інформації дивіться у [РОЗДІЛІ 2.9](#) на такі теми:

- Львівський тиждень моди.
- Одеський тиждень моди.
- Одеський день моди.
- Kharkiv Fashion.



ВИКЛИКИ

3.1

Всесвітня індустрія моди: тренди модного сектора

Перш ніж міркувати про виклики, що стоять перед українською дизайнерською екосистемою малих і середніх підприємств, важливо розглянути деякі виклики, що стоять перед всесвітньою індустрією моди. Одне з провідних галузевих видань «The Business of Fashion» (BoF) нещодавно оприлюднило свій звіт «Стан модної галузі 2019», у співавторстві The Business of Fashion і McKinsey & Company. Топ 10 тенденцій, які вони визначають, є дуже актуальними для України; зокрема, сигналізують про наявні можливості співпраці для підприємців у сфері технології та для дизайнерів моди; про значення екології й можливості для гнучких бізнес-моделей.

1. Тенденції до зниження у ключових економічних показниках можуть призвести до того, що різні компанії більш агресивно реалізовуватимуть можливості збільшувати свою продуктивність.

Це може збільшити загрозу імпорту в Україну від міжнародних модних брендів, що загрожуватиме вітчизняному ринку з його 800 брендами масового вжитку.

2. Індія стає фокусною точкою індустрії моди, оскільки там більшає кількість споживачів середнього класу, а виробничий сектор потужнішає. Гравці ринку моди мають подвоїти зусилля на цьому вкрай роздрібненому й складному ринку, де освічені й технічно підковані верстви населення живуть пліч-о-пліч із бідними, які мають високий потенціал до стрімкого зростання.

Тут може бути цікавий аналіз практичного досвіду (case study), оскільки простежується подібність до України, де також діє значний виробничий сектор, і де сфера ІТ має репутацію як провідна в усьому світі.

3. Усім компаніям потрібно буде підготувати резервні плани, щоб пережити можливу пертурбацію світових ланцюжків цінностей. З одного боку, одягова галузь може зазнати переформатування під впливом нових бар'єрів, галузевих напружень і непевності та, з другого боку, через нові можливості від зростання торгівлі напрямку «Південь-Південь» і переосмислення торговельних угод.

Це може служити сигналом українському уряду, що слід вдосконалити торговельні угоди, щоб підтримати виробничу базу на міжнародному рівні.

4. Термін життя продукту моди стає більш видовженим, оскільки продовжують розвиватися бізнес-моделі попередньої власності, ремонту, лагодження та оренди. «BoF» прогнозує, що гравці модного бізнесу дедалі гучніше стукатимуть в усі двері цього ринку, аби залучити нових споживачів, зацікавлених як у ціновій доступності, так і у відході від схеми постійного володіння предметами одягу.

Нестача попередньо продуманих бізнес-моделей у сфері моди в Україні надає можливості розвивати інноваційні екологічні бізнес-моделі.

5. Прихильність молодих поколінь до соціальної й екологічної боротьби сягнула критичної маси; відтак для брендів з'явилася більш фундаментальна мотивація, і вона приваблює як споживачів, так і талановитих творців.

В межах України слід звернути увагу на брак зацікавленості екологічними потребами та зробити так, щоб бізнеси у сфері моди відображали цю тенденцію.

6. У мобільній траєкторії споживача проміжок між першою зустріччю з товаром і актом покупки став больовою точкою для більш нетерплячих споживачів моди, які прагнуть купити саме ту продукцію, яку щойно побачили, причому негайно.

Тут простежується гарна можливість для України, де є велика спільнота орієнтованих на цифру дизайнерів моди та кмітливих підприємців.

7. Багато років компанії володіли й розпоряджалися особистими даними споживачів, тож тепер менш довірливий споживач очікує, що компанії навзаєм відкриваються до радикальної прозорості й доступності своєї інформації. Щоб відповідати новим стандартам довіри споживачів, компаніям доведеться запропонувати підвищений рівень прозорості за такими параметрами, як цінність грошей, креативна чесність і захист даних.

Тут також можуть відкриватися можливості для українських підприємців у сфері технологій співпрацювати з дизайнерами моди.

8. Традиційні бренди починають ламати свої власні бізнес-моделі, імідж і подачу, щоб витримувати змагання з новою породою невеликих молодих брендів, які ростуть угору через те, що покупці дедалі менше дотримуються вірності обраним брендам і все більше прагнуть новизни.

Брак ретельно продуманих бізнес-моделей в Україні має потенціал до того, щоб ламати вже наявні моделі.

9. Оскільки дужчають перегони за право ставати обраною платформою (причому боротьба точиться як за клієнтів, так і за бренди), то е-комерція і далі діятиме на інновації, додаючи вигідні послуги з доданою вартістю.

Тут є ще одна можливість для українських підприємців у сфері технологій та моди, щоб вводити інновації у свої бізнес-моделі.

10. Автоматизація й аналітика відкрили дорогу новій породі стартапів, які завдяки гнучким схемам роботи виготовляють продукцію на замовлення. Згодом почнуть експериментувати і гравці на ринку масового вжитку; вони почнуть швидше реагувати на тренди й клієнтські запити, видаючи продукцію за принципом «якраз вчасно», що дозволить зменшувати затоварення та втілювати нові норми, де виробничі цикли будуть короткими, а партії товару — маленькими.

Деякі українські бренди масового вжитку вже активно діють у цій нішевій сфері. Вони повинні вивчати стратегії гравців масового бізнесу й навчитися переводити свої компанії на більш екологічні та вигідні бізнес-моделі.

3.2 Виклики для місцевої екосистеми у сфері моди

Український сектор дизайну моди офіційно не представлений жодною установою, яка б повністю розуміла його екосистему. Навіть нещодавно оприлюднені дослідження галузі, на нашу думку, не виявляють його розуміння. Наприклад, висновок звіту ЄБРР 2018 року полягає в тому, що «сектори дизайну й моди — креативні й добре розвинені» (стор. 5), що суперечить думкам, які висловлювалися під час інтерв'ю в рамках даного аналізу потреб.

Галузева класифікація сектору є застарілою. Основні показники ефективності (KPI) переважно орієнтуються на маркетинг, а не на економіку. Є мало ознак того, що дизайнери моди

об'єднуються в кластери; освіта в галузі моди не відповідає міжнародним сучасним стандартам, а серед випускників шкіл мода не сприймається як престижний вибір професії. У цьому розділі звіту всі ці виклики зібрано у три пріоритетні напрямки, з якими слід розібратися для того, щоб ця галузь могла заслужити характеристику «добре розвиненої»:

- брак стратегічного підходу до модного сектора;
- застаріла класифікація;
- брак кластерного підходу.

3.2.1 Брак стратегічного підходу до модного сектора

Попри наявність доброї мережі з 20 організацій та проектів, які забезпечують підтримку України, не існує офіційної представницької організації дизайнерів моди, яка б формувала стратегію галузі. В ході інтерв'ю йшла мова про те, що дизайнери моди відчують, ніби їхня діяльність лежить за рамками Укрлегпрому, який представляє легку промисловість; приклади дій усіх організацій, котрі надають бізнес-підтримку, свідчать про те, що вони або повністю не розуміють дизайн моди як бізнес, або наразі не мають достатньої потужності, щоб його представляти. Ресурси організацій та бізнесів, які надають підтримку, є слабкими. Існує невелика кількість по-справжньому обізнаних і довірених людей, задіяних у деякі поточні проекти, але додаткові завдання, мабуть, виходитимуть за межі їхніх особистих можливостей.

Фінансування від уряду держави надходить на проекти через Український культурний фонд і Офіс з підтримки експорту та видається строком на один рік; це означає, що організації й бізнеси, які подаються на фінансування, не в змозі задіяти довготерміновий стратегічний підхід до своїх проектів. Більше того, фінансування виділяється виключно на витрати самого проекту, але не на адміністративну й менеджерську роботу, що не сприяє вирішенню проблеми нестачі робочих ресурсів, про яку йдеться вище.

Не ведеться стратегічний збір даних щодо основних показників ефективності (KPI), щоб інформаційно підтримати майбутнє зростання сектора. Наразі дані щодо основних показників ефективності (KPI) стосуються тільки вже наявних проектів, які, ймовірно, здобудуть підтримку від Українського культурного фонду та Офісу просування експорту.

Наразі в проектах від Українського культурного фонду основні показники ефективності (KPI) зосереджені на завданнях з підвищення обізнаності, а також просування цього регіону як напрямку для подорожей, роботи й життя; формуванні нових міжнародних партнерств, розвитку культури й мистецтв, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури до міжнародного культурного простору. Оцінкою проекту Українського культурного фонду в галузі моди може, служити, наприклад, кількість відвідувачів прес-конференції, медіазвіт і контекстуальний звіт, де описано, яким чином різні креативні індустрії долучилися до роботи в секторі моди, і скільки людей відвідало події. За нашою інформацією, не існує вимог звітувати про ті основні показники ефективності (KPI), які стосуються економічного зростання.

Наразі Офіс з розвитку бізнесу ставить перед собою ціль нарощувати експортну діяльність, відкривати нові ринки для експорту, формувати нові експортні партнерства та збільшувати кількість експортних клієнтів. Таким чином, конкретні показники ефективності (KPI) з експорту стануть вимогою для будь-якої фінансової підтримки.

Незважаючи на зростання зацікавленості уряду в модній галузі, її зростанні й розвитку, схоже, зараз немає чіткої структури комунікації між Міністерством економічного розвитку й торгівлі з системою освіти. Здається, немає відчутних намагань підготувати притік талантів до модної галузі в плані викладання бізнесу моди в училищах чи університетах або ж надання освітнім закладам доступу до технологій та викладачів, які б ішли в ногу з сучасною міжнародною практикою. Також не відбувалося просування моди як гідного професійного вибору серед школярів, щоб вони вступали в університети, коледжі й надалі.

3.2.2 Застаріла класифікація

Дизайнери моди наразі включені до застарілої української системи класифікації. Вони класифікуються під розділом «легка промисловість», де зосереджене виробництво одягу й тканин. Туди входить усе від щоденного одягу, взуття, аксесуарів, до шкіри. В цьому розділі є такі категорії, як жіночий, чоловічий і дитячий одяг, а також тканини в найширшому сенсі, в тому числі домашній текстиль, килими, іграшки й текстиль для одягу.

Історично класифікація легкої промисловості мала свій сенс. Наскільки відомо, вона складалася в 1991 році, коли був заснований і прийняв на себе роль лобіста

Укрлегпром. Багато підприємств, об'єднаних у межах цієї організації, займалися виробництвом побутової продукції, яка виготовлялася з текстилю, і хоча на той час модна продукція подекуди розроблялася й виготовлялася, вона не рекламувалася, не реалізовувалася й не споживалася в такий самий спосіб, що у країнах із більш розвиненою модою.

3.2.3 Брак кластерної практики

Існує чимало задокументованих підтверджень тому, що креативні індустрії дістають великі переваги від кластерного підходу, коли розташовуються у спільних робочих приміщеннях і гуртуються в певних кварталах міста. Проте здатність української екосистеми гуртуватися в кластери позбавлена таких переваг через низку факторів, зокрема:

- брак стратегії на урядовому й місцевому рівнях для підтримки кластерів;
- брак розуміння переваг кластерного підходу;
- високі орендні ставки й нестабільність оренди;
- те, що власники креативних хабів із більшим задоволенням здають приміщення під проведення івентів;
- за креативним бізнесом закріпилася погана репутація щодо платоспроможності.

3.3. Виклики для місцевих дизайнерів моди

Було виявлено три основні виклики з огляду на операційну ефективність українських бізнесів у сфері модного дизайну:

- брак ноу-хау та фахівців у сфері бізнесу моди;
- брак доступу до фінансів;
- брак співпраці між дизайнерами й виробниками.

Брак ноу-хау та фахівців у сфері бізнесу моди

Колосальним викликом для українського дизайну моди, який було виявлено в ході цього аналізу потреб, є брак доступу до ноу-хау та фахівців бізнесу моди, особливо з міжнародним досвідом.

В Україні відсутня система освіти у сфері фешн-бізнесу, як на рівні училищ/коледжів та університетів, так і на рівні коротких навчальних курсів. У зв'язку з цим простежується відсутність знань у ключових сферах, таких як бізнес, фінанси, продакшн-менеджмент, екологія, продажі й експорт. Український самодіяльний підхід до стартапів і до масштабування бізнесу призводить до того, що численні компанії копіюють наявні бізнес-моделі, причому копіюють разом із недоліками, і цим пояснюється високий рівень невдач бізнесу серед дизайнерів моди.

Є нестача обізнаності, притаманна деяким проектам із бізнес-підтримки в плані експорту, в зв'язку з чим вони щосезону (кожні шість місяців) інвестують значні ресурси в нову продукцію та маркетинг, і їм слід було б, не гаючи часу, братися до участі в міжнародних ярмарках/тижнях моди. Немає сенсу розробляти нову продукцію моди, якщо немає шляху до ринку. Міжнародний сектор моди є винятковим у тому плані, що він заторкає великий спектр різних рівнів ринку, різних галузевих календарів і ярмарків, матеріалів брендингу та продажів, ціноутворення, умов продажів і платежів, і т. д. В Україні дуже бракує знань про експортний ринок моди з урахуванням всіх цих аспектів, попри наявність таких організацій як Офіс з просування експорту.

Учасники інтерв'ю наводили приклади оманливих порад, які вони одержували щодо можливостей демонстрації свого доробку задля потенційного експорту. Зокрема, давалися поради приймати запрошення й брати участь у непридатних виставках і ярмарках інших регіонів. Незалежно від того, йдеться про галузеві чи туристичні події, деякі дизайнери на основі некомпетентних порад приймають невдалі рішення про участь, особливо якщо кошти на участь покриваються повністю. Коли дизайнер порівнює, з одного боку, безкоштовну участь в одній події, а з другого боку — участь вартістю в 5.000 євро у правильній події, то йому бракує досвіду чи доступу до фахових консультацій, щоб зрозуміти, що краще було б знайти кошти й відвідати правильну подію. Натомість деякі порекомендовані події, як виявлялося, не підходили їм за рівнем на ринку й розгалуженості експорту, і навряд чи приносили плоди у вигляді продажів через експорт або корисних бізнес-контактів. Навіть якби дизайнери намагалися

оцінити певний захід, перш ніж туди їхати, то їм би забракло фахівців, до яких можна було б звернутися на місці й почути фахову думку. Зазвичай у таких випадках найбільше користується співпраці та організація, яка приймає в себе подію; таким чином вона отримує контент для новин і маркетингу.

Останнім часом побільшало дискусій про роль всесвітньої модної галузі у зміні клімату, а також різко збільшився обсяг сміття, до якого вона може бути причетна. З боку українських компаній у сфері моди було б недалекоглядно не зважати на екологічність в усіх аспектах свого бізнесу, оскільки показники екологічності набувають дедалі більшої ваги для прийняття рішень по всій експортній галузі та при споживанні.

3.3.2 Брак доступності коштів

Існує загальний брак розуміння фінансової бізнес-моделі, за якою працюють дизайнери моди, особливо на рівні стартапів, стосовно того, як вираховувати собівартість і формувати ціни на модну продукцію для принципово різних ринків B2B й B2C. Більшість дизайнерів моди у своїй практиці не розуміють, що існує два різних набори правил для формування собівартості й ціни; і якщо не врахувати їх на етапі стартапу, то компанія не зможе урізноманітнитися й застрягне у негнучкій та не дуже вигідній позиції.

Ще один суттєвий виклик для українських дизайнерів — це невміння залучати інвестиції. Кредити, як повідомляють, є надто дорогими, і їх майже не існує, позаяк місцеві кредитори часом не сприймають дизайн моди як рентабельну бізнес-модель. Однак, як описано в РОЗДІЛІ 2.6, деякі компанії з дизайну моди здатні стрімко зростати, досягаючи показників у 300 партнерів-оптовиків з експорту й маючи в штаті до 250 працівників на еквівалент повної зайнятості. Це відкриває великі можливості для ширшої української економіки. Але щоб досягнути таких масштабів, компаніям потрібен доступ до фінансів, аби:

- презентувати себе до 3х разів на закордонних галузевих ярмарках, поки з'являться хороші ознаки перспектив міжнародних продажів;
- забезпечувати кредитні умови партнерам з оптового експорту, зазвичай після 2–3 сезонів продажів (у дизайнерів класу «люкс»);
- розробляти інноваційну продукцію до шести разів на рік, щоб вирізнитися на ринку (для всіх дизайнерів моди);

- захищати свою торговельну марку в регіонах, де найсильніше йдуть продажі (дизайнери класу «люкс»);
- масштабувати присутність у роздрібній торгівлі (для брендів масового вжитку);
- наймати талановитих працівників щоб масштабувати свій бізнес (усі дизайнери моди);
- інвестувати в нове обладнання й навчання (усі дизайнери).

3.3.3 Нестача співпраці між дизайнерами й виробниками

Дизайнери моди в Україні, які масштабують свій бізнес, стикаються з численними викликами в плані виробництва. У [РОЗДІЛІ 2.6](#) зазначено, що на початковому етапі вони здебільшого ведуть виробництво власними силами, а коли продажі зростають, їм доводиться шукати зовнішні ресурси, третю сторону, яка забезпечує гарну ціну та хорошу якість і якій можна доручити процес виробництва. У звіті ЄБРР-2018 підкреслено, що українські фабрики циклу «закрій-пошиття-оздоблення» зосереджені на виробництві одягу для масового вжитку, тобто на продукції з низькою доданою вартістю, що не дає непрямого позитивного впливу на галузь. Там описано (серед іншого), що багатьом таким фабрикам бракує стратегічного управління; мабуть, цим можна пояснити їхнє небажання вивчати бізнес-моделі дизайну моди й працювати з ними. Дизайнерам важко домогтися того, щоб українські фабрики сприймали їх на серйозному рівні як потенційних клієнтів; при цьому існують зустрічні сумніви в тому, чи стане фабрикам надійності й професіоналізму, аби вписатися в строгий міжнародний календар постачання для продукції модного дизайну. Якщо продукція не надійде строго за розкладом, від неї можуть відмовитися без будь-яких фінансових зобов'язань з боку оптового партнера. Натомість усі витрати (і втрати) будуть за рахунок дизайнера.



РЕКОМЕНДАЦІЇ

У відповідь на шість основних викликів, виявлених у РОЗДІЛІ 3, зацікавленим сторонам пропонується низка рекомендацій на подальші дії.

4.1 Рекомендації щодо підтримки місцевої екосистеми у сфері моди

Є три основні сфери для рекомендацій щодо підтримки місцевої модної галузі, аби поліпшити ситуацію для дизайнерів моди:

- стратегічний підхід до сектора моди;
- запровадження нової класифікації дизайнерів моди;
- дослідження й розвиток (R&D) кластерного підходу.

4.1.1 Стратегічний підхід до сектора моди

У зв'язку з нестачею стратегічного підходу до сектора моди пропонується низка рекомендацій.

4.1.1.1 Утворення асоціації або ради моди

Сфера модного дизайну сягнула такого ступеня розвитку, що виникла потреба утворити асоціацію чи раду, яка була б «голосом» цієї галузі. Роль цієї організації полягатиме в тому, щоб надавати стратегічну підтримку сектору, щоб він зростає через фінансування/інвестиції, продажі (внутрішні й міжнародні), зміцнення ланцюжків постачання, вдосконалення освіти й планування кар'єри, залучення талановитих працівників по всіх аспектах бізнесу, а також загальний маркетинг усієї галузі дизайну моди. Це має підтримати як дизайнерів класу «люкс», такі бренди масового вжитку. Отже, ця роль докорінно відрізняється від тих, що відіграють існуючі платформи чи проекти.

Рекомендовано, щоб поряд із державним фінансуванням модної галузі через УКФ та Офіс з просування експорту, уряд розглянув можливість додатково виділити стартовий капітал на організацію, яка би взяла на себе вищезазначену роль. Кошти потрібні для початкового періоду терміном на три роки, щоб організація

могла розбудуватися й виробити свою стратегію на стабільну роботу, щоб забезпечити собі довготривале самофінансування, а не довготривалу залежність від державних коштів.

Члени правління такої асоціації чи ради мають представляти всі елементи екосистеми, і в цьому плані можна розглянути багато міжнародних прикладів хорошої практики.

Український тиждень моди володіє правами на назву «Українська рада моди», і на їхній веб-сторінці перелічені види діяльності такої ради; себто Український тиждень моди має прагнення укріпити свій бренд через організацію, яка би представляла цілу галузь. Якби було державне фінансування, то мабуть, можна було б говорити про надання консультацій для зацікавлених сторін.

Фаза 1. Дослідження й розвиток (R&D):

**ВАРТІСТЬ
ВИКОНАННЯ**

Кошти на дослідження й розвиток (R&D), щоб напрацювати бізнес модель для асоціації/ради за допомогою міжнародних експертів. Провідна роль тут може належати Українському тижню моди, плюс консультації з іншими зацікавленими сторонами.

ЛЕГКІСТЬ

Середня.

ЧАС ПЕРЕБІГУ

Проект на 6 місяців.

**ПРИБУТОК НА
ІНВЕСТИЦІЇ**

Забезпечує адекватне виділення коштів на фазу 2.

Phase 2: Асоціація/рада на етапі старту впродовж трьох років:

**ВАРТІСТЬ
ВИКОНАННЯ**

трирічний стартовий капітал на оплату праці одного менеджера на повну ставку й адміністратора на неповну ставку.

ЛЕГКІСТЬ

Середня.

ЧАС ПЕРЕБІГУ

3 роки, після чого асоціація/рада повинна фінансувати себе сама.

**ПРИБУТОК НА
ІНВЕСТИЦІЇ**

Поліпшує міжнародну репутацію сектора та робочі взаємини в галузі; поліпшує внутрішню екосистему, рівень успіху в бізнесі.

4.1.1.2 Впровадження стандартних економічних показників ефективності (KPI)

Наразі в Україні ті проекти, які отримують фінансування, здебільшого націлені на маркетинг, тож від них нечасто вимагають проводити оцінку економічних показників ефективності (KPI). Отже, Рекомендовано, щоб менеджери проектів у тих організаціях, які зараз отримують фінансування чи хотіли б одержувати фінансування в майбутньому, розробляли та впроваджували такі системи, які б відображали базові параметри того, що вони роблять зараз, і через певні проміжки часу (скажімо, шість місяців) оцінювали б свої здобутки. Таким чином, у них з'являться дані, якими можна продемонструвати потужності своїх організацій, відстежувати свої дії та вводити інновації у підтримці підприємців і бізнесу за наявності фінансування, які будуть тоді щільніше прив'язані до економічного розвитку. І насправді тоді відкриються можливості подавати заявки до ширшого кола проектів, які фінансує ЄС.

Зазвичай аналіз ринкової практики (бенчмаркінг) і регулярні оцінювання можуть включати в себе такі основні показники ефективності (KPI):

- загальне число підтриманих підприємців;
- число підтриманих жінок-підприємців;
- число підтриманих підприємств малого й середнього бізнесу;
- число підприємств малого й середнього бізнесу, де власниці — жінки;
- обсяг одержаної фінансової допомоги чи грантів;
- кількість навчальних годин або одержаної бізнес-підтримки;
- збільшення кількості працівників, задіяних на еквівалент повного робочого дня, у підтриманих підприємствах середнього й малого бізнесу;
- збільшення кількості партнерів з експорту;
- збільшення кількості міжнародних партнерів;
- число розроблених нових продуктів або інноваційних послуг;
- покращення заходів екологічної безпеки.

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Мала.
ЛЕГКІСТЬ	Легка.
ЧАС ПЕРЕБІГУ	3 місяці. Організації з бізнес-підтримки можуть швидко згодитися щодо визначень усіх вищезазначених показників продуктивності (KPI), тож по всьому сектору буде консенсус. Потім впровадити остаточні показники продуктивності (KPI), що мають негайний ефект. Тим, хто одержує підтримку в рамках проектів, потрібно буде надавати роз'яснення, що ці нові показники продуктивності (KPI) є новою вимогою для отримання підтримки в майбутньому. Одержувачі підтримки повинні бути запевнені, що вся надана ними інформація буде конфіденційною.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Підвищується показник успішності проектів з дизайну моди, які розглядаються як кандидати на отримання нового фінансування.

4.1.1.3 Вдосконалення системи освіти й консультацій з вибору професії

Рекомендовано, щоб Міністерство економічного розвитку й торгівлі та державні освітні установи спільними зусиллями оновили навчальні програми з дизайну моди, щоб вона відповідала цілям галузі, яка стрімко зростає. Для такої діяльності можна подати заявку на фінансування від ЄС.

Крім того, університети слід заохочувати до участі програми «Creative Spark» від Британської Ради, щоби підвищувати професійний рівень згідно з рекомендаціями від британських університетів. Київський університет технологій і дизайну зараз працює в партнерстві з Університетом Саутгемптона; до них можна звернутися з проханням поділитися найкращими практиками з іншими коледжами/університетами України, щоб забезпечити ширшу залученість.

Проекти можуть стати основою для подальшого вивчення успішних кейсів і рольових моделей як приклади кар'єрних можливостей, які можуть відкритися в галузі модного дизайну; таким чином, посиляться притік різнобічних талантів, потрібний компаніям: від

дизайнерів, технологів, швачок до продавців, фахівців маркетингу, фінансистів і професіоналів роздрібної торгівлі. Все це можна використовувати для кампаній у соцмережах (Інстаграм і YouTube) для просування цієї галузі у школах і серед широкого загалу. Якщо правильно його подати, цей проект може підпасти під вимоги УКФ щодо розвитку культури й мистецтв і підняття престижу.

**ВАРТІСТЬ
ВИКОНАННЯ**

Невеликий бюджет, потенційно від УКФ, щоб оплатити роботу фрілансерів: менеджера проекту/дослідника, креативного директора, кінорежисера (оператора/монтажера), фахівця СММ.

ЛЕГКІСТЬ

Середня. Знадобиться ретельна дослідницька робота й доступ до багатьох компаній та івентів для зйомок.

ЧАС ПЕРЕБІГУ

Шість місяців на дослідження й зйомку. Потім — один рік первинної кампанії.

**ПРИБУТОК НА
ІНВЕСТИЦІЇ**

Підвищення престижу моди як потенційної професії.

4.1.2 Впровадження нової класифікації дизайнерів моди

У відповідь на виклик, що дизайн моди входить до застарілої системи класифікації, рекомендовано впровадити нову класифікацію, зосереджену на дизайні, де б визнавалися важливі ефекти, які дає галузь у плані доданої вартості й непрямих позитивних впливів на суміжні галузі.

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

У Великій Британії Британська рада моди (BFC) з успіхом запровадила нову систему класифікації; на підтримку цієї ініціативи «Oxford Economics» склали декілька спеціальних дослідницьких звітів на тему «Цінність моди». Дизайнерів моди згуртували з креативними агентствами (в тому числі піар, моделі, макіяж і так далі), виробниками (які працюють із дизайнерами моди), медіа, логістикою й роздрібною торгівлею в галузі моди. Завдяки цьому підходу вдалося продемонструвати потужність сектора, а згодом вибудувати конкретні приклади (бізнес-кейси), щоб залучити значні державні кошти на подальші проекти з бізнес-підтримки.
www.britishfashioncouncil.co.uk/uploads/media/62/16356.pdf

Підхід Британської ради моди можна було б застосувати в Україні; охопити всі вищезазначені напрямки й професії, оскільки багато з них випадають із поточної класифікації, і ліпше було б їх перегуртувати відповідно до запропонованої класифікації екосистеми дизайну моди.

ВИТРАТИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ

Малі.

ЛЕГКІСТЬ

Середня. Потрібні будуть консультації з зацікавленими сторонами. Це може сприйматися як ослаблення поточної класифікації легкої промисловості, але такого наміру немає.

ЧАС ПЕРЕБІГУ

Впроваджувати від початку наступного фінансового року.

4.1.3 Дослідження й розробка (R&D) проекту на тему кластерів

Рекомендовано стимулювати екосистему модного дизайну для підсилення її наявних географічних кластерів за допомогою дослідницького (R&D) проекту на тему кластерів, у Києві в першу чергу, а потім у Львові й Одесі, коли на прикладі київського кластера будуть зроблені певні висновки. Такий проект потенційно залучає до партнерської співпраці різні муніципальні органи, дні/тижні моди, університети й місцеві маркетингові організації.

Кластери зазвичай організовуються за висхідним принципом (знизу вгору), але потрібні відповідні умови для того, щоб їх приваблювати й підживлювати, а саме: доступні робочі приміщення, близькість до ланцюжків постачання (наприклад, невеликих виробничих підприємств), близькість до фахівців і близькість до громадського транспорту.

Щоб запропонувати інформацію про потенційне розташування модного кластера, рекомендований дослідницький проект на тему кластерів має бути скерований на пошук такої інформації:

- рівень орендної плати за робочі приміщення, які можуть собі дозволити дизайнери й інші зацікавлені сторони цієї екосистеми;
- локації в місті, де намічений рівень ціни за оренду може бути реальним;

- розташування наявних компаній з дизайну, які ведуть свій бізнес принаймні два роки;
- розташування організацій, що займаються показами, бізнес-підтримкою й освітою.

Результати опитування потрібно накласти на мапу, щоб проявити наявні зони в екосистемі моди, як показано на прикладі розташування модних кластерів у Мілані* й Лондоні** на ІЛЮСТРАЦІЇ 11.



Ілюстрація 11. Приклади мап модних кластерів;
Мілан (ліворуч) і Лондон (праворуч)

Залежно від результатів опитування має з'явитися можливість виявити «гарячі точки», де є можливість стимулювати кластерний підхід серед дизайнерських компаній. Партнери проекту могли б у рамках співпраці підтримати потенціал «гарячих точок» і зростання кластерів таким чином:

- Центральний уряд: забезпечити стартові гранти на інфраструктурні проекти.
- Муніципальна влада: забезпечити пільги власникам приміщень, щоб вони гарантували незмінність орендних ставок, і стартові гранти на облаштування креативних коворкінгів.
- Міське управління туризму й УКФ: забезпечити гранти на маркетингові кампанії для промоції цих локацій і на проведення там програми модних показів та івентів, спрямованих на розширення контактів, таких як відкриті шоуруми, модна мапа мікрорайону, і т. д.

* www.researchgate.net/figure/Fashion-Cluster-in-the-Center-of-Milan-Source-dOvidio-Haddock-2010-Central-London_fig1_311766613 (сторінка переглядалася 13 квітня 2019)

** www.researchgate.net/figure/Fashion-Cluster-in-the-Central-London-Source-dOvidio-Haddock-2010-New-York-Fashion_fig2_311766613 (сторінка переглядалася 13 квітня 2019)

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Антверпен як місто моди презентується за допомогою путівників, які існують у форматі цифрових застосунків (app), веб-сторінок і в друкованому вигляді.

Модний путівник Антверпеном у 2015 році розробили в «Visit Flanders», місцевому муніципальному офісі з питань туризму.
www.visitantwerpen.be/en/shopping-and-fashion-en/fashion

Посилання на застосунок Antwerpen Fashion:
www.visitantwerpen.be/en/shopping-and-fashion-en/fashion

- iv) Університет: можна запустити пілотний реальний інкубатор у незадіяних аудиторіях; облаштувати кластер для невеличкої групи найталановитіших випускників, які розпочали власний дизайнерський бізнес. Таким чином будуть забезпечені субсидії, котрих дуже потребують молоді компанії; студенти долучатимуться до робочого процесу на волонтерських засадах, що сприятиме навчанню; приклади цих компаній служитимуть матеріалом для просування моди як майбутньої професії; ця діяльність стимулюватиме притік студентів до університету; відкриється шлях до європейських проектів, що містять компоненти інкубаційного підходу. Бізнес-консалтинговий компонент такого інкубатора можна реалізувати зі залученням програм Українського тижня моди й Офісу з просування експорту.

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Інноваційним прикладом інкубатора в університетському контексті може служити Центр текстилю та моди в м. Бурос, Швеція. www.textilefashioncenter.se/om-oss/?lang=en

Інкубатор запустили на базі Шведського інституту текстилю в 2014 році. Скоро там само відкрилися: простір для зростання бізнесів, які проходили через інкубатор, а також інструментарій для дослідження й розвитку (R&D), музей текстилю, точки роздрібної торгівлі, приміщення для соціальних і галузевих заходів. Зараз цей центр прагне стати провідним науковим парком.

- v) 5) Університетські факультети з дизайну моди: зв'язуватися з іншими університетами й коледжами та їхніми факультетами бізнесу й менеджменту і запускати спільні проекти, щоб студенти могли навчатися один від одного та заводити спільні студентські й наукові контакти на майбутнє, які їм знадобляться після випуску. Зв'язки з факультетами цифрових технологій

також стануть їм у пригоді, щоб створювати нові мережі й екосистеми для майбутніх технологій моди, які допоможуть подолати деякі технологічні виклики, описані в РОЗДІЛІ 3.1.

- vi) Управління підприємництва: забезпечувати гранти на проведення мережових заходів, які проводить місцева спільнота.

Дослідження й розвиток (R&D):

ВИТРАТИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ	Потрібен помірний бюджет, щоб оплатити працю менеджера проекту, дослідника, радників-консультантів.
ЛЕГКІСТЬ	Складна. Деякі дані буде важко здобути.
ЧАС ПЕРЕБІГУ	Один рік.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Забезпечуються переваги кластерного підходу для спільноти, пов'язаної з модою. Непрямі позитивні ефекти на інші місцеві види діяльності.

Вартість реалізації рекомендацій (i) і (iv) залежатиме від результатів дослідницького проекту (R&D); вони також залежатимуть від прагнення зацікавлених сторін долучитися до такої ініціативи.

4.2 Рекомендації щодо підтримки місцевих дизайнерів моди

Є три основні напрямки рекомендацій щодо дій на безпосередню підтримку місцевих дизайнерів моди, надання їм прямого доступу до експертів і менторів, підвищення їхнього фахового рівня; також дій, котрі підвищують спроможність українських організацій з бізнес-підтримки, які працюють з українськими дизайнерами:

- покращити доступ до ноу-хау та до експертів у сфері фешн-бізнесу;
- покращити доступ до фінансування;
- вдосконалити співпрацю між дизайнерами й виробниками.

4.2.1 Покращити доступ до ноу-хау та до експертів

4.2.1.1 Програма «Fashion DNA» від Британської Ради

Нова програма Британської Ради «Fashion DNA» у 2018 році пройшла оновлення й має бути запущена в Україні. Вона містить правильну навчальну програму з фешн-бізнесу й менеджменту, — тих сфер знань, яких бракує компаніям-початківцям з дизайну моди, про що говорилося в ході інтерв'ю.

На першому рівні «Fashion DNA» надається коучинг з підприємництва й лідерства через програму «NESTA Creative Enterprise», яка сприяє творчому мисленню в галузі модного бізнесу та підтримує розширення екосистеми моди, передачу знань від колеги до колеги, а також довготривалий менторинг, який потрібен для того, щоб забезпечити галузь міцнішою структурою. В розмовах звучала думка про те, що потрібно розвивати підприємницьке мислення, і це могло би врятувати ті приблизно 300 підприємств, які щороку банкрутують. Якби їхні засновники від самого початку пройшли навчання, подібне до програми «Creative Enterprise», це підвищило б їхні шанси на успіх як підприємств у галузі моди, або вони могли б набути навичок, які можна передавати далі й котрі стали б у пригоді для своїх наступних підприємств чи роботодавців.

Інновація нової програми «Fashion DNA» полягає в тому, що вона тяжіє до тісніших зв'язків з місцевими корпоративними партнерами, і є прецедент такої підтримки в Україні від компанії PwC, яка профінансувала цілий додатковий день, присвячений моді, на програмі «Creative Enterprise» у 2017 році. Корпоративних клієнтів слід заохочувати до того, щоб вони утворили новий Клуб засновників «Fashion DNA» в Україні, проводили майстер-класи й розробляли інструментарій роботи з такими питаннями, як місцеве законодавство з працевлаштування, оподаткування на імпорт/експорт і супутня документація, торговельні знаки й захист інтелектуальної власності. Через Клуб засновників учасники могли б вийти на місцеву спільноту бухгалтерів, юристів, фінансистів, яких будуть заохочувати до надання безкоштовних порад та інструментарію, щоб вибудувати довготермінові стосунки й розширені мережі контактів із місцевою екосистемою моди. Стимулами для таких партнерів будуть: помітність бренду та майбутні клієнти, які платитимуть за їхні послуги. Майстер-класи від Клубу засновників можуть допомагати засновникам нових компаній керувати бізнесом більш організовано й стратегічно; ці майстер-класи можуть стосуватися таких тем:

- навички лідерства й менеджменту;
- розуміння, що значить бути власником бізнесу/роботодавцем і підприємцем;
- як бути лідером команди, визначати та спрямовувати бачення компанії;
- як делегувати й розподіляти робоче навантаження.

Передбачається, що найталановитіші й найзавзятіші дизайнери моди перейдуть на наступний рівень «Fashion DNA». Програма складалася з урахуванням тих прогалин у знаннях, про які згадувалося в ході інтерв'ю, і включає:

- Модуль 1: Всесвітня індустрія моди. Загальний огляд.
- Модуль 2: Брендинг, маркетинг, піар.
- Модуль 3: Продажі: B2C й B2B.
- Модуль 4: Фінанси у фешн-бізнесі.
- Модуль 5: Розробка продукту й продакшн-менеджмент.
- Модуль 6: Планування бізнесу.

У програмі «Fashion DNA» також наявний компонент «тренер тренує тренера» (ТТТ), призначений для розбудови місцевих організацій з підтримки бізнесу: поглиблення розуміння серед місцевої спільноти, як працювати менеджером з підтримки фешн-бізнесу, як посилити потенціал експертів, як виявляти й запроваджувати інноваційну бізнес-практику. Міжнародні фахівці викладатимуть і проводитимуть менторинг для менеджерів з бізнес-підтримки; передаватимуть ці навички та ноу-хау, а також навички коучингу, щоб менеджери з бізнес-підтримки могли наснажувати засновників компаній з дизайну моди для більш інноваційних і підприємницьких дій.

NESTA CEP:

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Середня.
ЛЕГКІСТЬ	Легка. Вже все розроблено. Можна активізувати й провести, якщо попередити приблизно за три місяці.
ЧАС ПЕРЕБІГУ	Рекомендовано проводити принаймні двічі на рік.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Чудові відгуки від учасників минулих програм.

«Fashion DNA» від Британської Ради:

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Середня.
ЛЕГКІСТЬ	Легка. Вже все розроблено. Можна активізувати й провести, якщо попередити приблизно за три місяці.
ЧАС ПЕРЕБІГУ	Один раз на рік, залежно від фінансування.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Поліпшить рівень знань у дизайнерів моди, допоможе їм вибудувати місцеву мережу контактів, виплекати культуру менторства й наростити потенціал у середовищі організацій з бізнес-підтримки.

4.2.1.2 Підтримка експорту, орієнтована на моду

Для того, щоб закрити прогалину специфічних знань, які стосуються експорту моди, та інструментарію для експорту, який потрібен усім дизайнерам класу «люкс», рекомендовані такі дії:

- vii) Дизайнерам моди взяти участь у програмі «Fashion DNA» від Британської Ради, описаній у РОЗДІЛІ 4.2.1.1. В модулі «Продажі B2C та B2B» є відповідний контент щодо оптової моделі B2B, орієнтований саме на експортні перспективи дизайнерів моди.
- viii) Організаціям із бізнес-підтримки — підготувати чи адаптувати наявний інструментарій, де містяться матеріали з найкращими практиками продажів, а також умовами й типами продажів і тими угодами, які можна надати дизайнерам моди як інструментами для торговельної діяльності.
- ix) Організаціям з бізнес-підтримки — провести тренінги з презентаційної діяльності, продажів і ведення переговорів. Немає потреби відвідувати ярмарок, якщо можна на місці одержати фаховий інструктаж і навчитися, як вести презентацію.
- x) Організаціям із бізнес-підтримки — провести дослідження та скомпільовати список цільових галузевих ярмарків і тижнів моди, що відповідають асортименту продукції українських дизайнерів класу «люкс». Його має схвалити міжнародними фахівцями з дизайну моди.
- xi) Організаціям на підтримку бізнесу — забезпечити фахову фінансову підтримку для участі в будь-якому галузевому ярмарку з цільового списку. Тут знадобляться суворі критерії

відбору, а також обізнана відбіркова комісія, яка допоможе прийняти рішення. Підтримка має тривати три сезони поспіль (більше 18 місяців), оскільки нерідко саме стільки сезонів потрібно, щоб дизайнерський бізнес запустив процес продажів. Це також описано в РОЗДІЛІ 4.2.2 нижче.

- xii) Організаціям із бізнес-підтримки — розробити нові механізми, щоб дати можливість дизайнерам моди брати участь у закордонних туристичних заходах, аби це не заважало їхній звичайній діяльності з розвитку бізнесу. Туристична діяльність не є частиною їхнього бізнес-розвитку.

**ВАРТІСТЬ
ВИКОНАННЯ**

Малий бюджет на роботу з дослідження та затвердження дій під пунктами (i) (ii) (iii) і (v). Великий бюджет на роботу під пунктом (iv).

ЛЕГКІСТЬ

Середня. В Україні є дуже мало фахівців, які мали б достатньо глибокі знання щодо експорту моди, аби надавати поради та схвалювати рішення. Потрібні зовнішні консультанти на схвалення кожного кроку.

ЧАС ПЕРЕБІГУ

Дослідницький компонент займе 3–4 місяці.

**ПРИБУТОК НА
ІНВЕСТИЦІЇ**

Є потенціал прибутку на інвестиції в пропорції 1:70 (див. конкретний приклад UKFT в РОЗДІЛІ 4.2.2).

4.2.1.3 Масштабувати діяльність, спрямовану на сталий розвиток (екологічність)

Існують величезні можливості для того, щоб впровадити принцип екологічності в усі бізнес-моделі дизайну моди, бо тут не існує упередженої думки про те, якою мусить бути типова бізнес-модель у дизайні моди. Гнучкість, яку демонструють українські дизайнери моди, дає змогу розвивати бізнес-моделі, які можуть бути повільними й ігнорувати традиційний календар, продиктований сезонністю та графіком тижнів моди. Завдяки такій гнучкості зручно працювати з місцевими виробниками тоді, коли вони мають змогу прийняти замовлення; тож великі продажі вже не будуть рушієм. Або бізнес-моделі можуть мати елементи апсайклінгу й додавання вартості до якоїсь частини величезної маси вживаного одягу, який надходить до України. Тут можна пробувати багато різних варіантів. Fashion Revolution Ukraine запустилася в 2017 році,

та поки що на жодному проекті не співпрацювала ні з Офісом просування експорту, ні з УКФ. Якщо краще зрозуміти вимоги її засновників, то можна розробляти проекти на просування екологічного експорту чи обізнаності про екологічний дизайн.

Надалі, компанії з дизайну моди мають забезпечити позитивний «ефект доміно» на українські фабрики повного циклу пошиття одягу, яким наразі оплачують роботу за тарифом «поштучно» за продукцію низької вартості й низької цінності. Якщо ці фабрики почнуть виготовляти товар більшої доданої вартості, вони зможуть платити більш справедливі зарплати, що допоможе вирішити одну з нагальних соціальних проблем України.

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Невизначена. Проект розвиватиметься від одного прикладу до іншого.
ЛЕГКІСТЬ	Середня. Потрібно буде вибудовувати стосунки між організаціями.
ЧАС ПЕРЕБІГУ	Бюджети на 2019/20 вже мають бути затверджені. Отже, потрібно буде готуватися на рік 2020/21.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Для проектів потрібно буде розробити спеціальні Ключові показники ефективності (KPI), щоб оцінити екологічний та соціальний вплив.

4.2.2 Поліпшити доступ до фінансування

Для того, щоб вирішити проблему недоступності фінансування для дизайнерів моди, є низка рекомендацій, які можна легко втілити, щоб поліпшити ситуацію:

- i) Дизайнери моди мають взяти участь у програмі «Fashion DNA», попередньо описаній у [РОЗДІЛІ 4.2.1.1](#). Модуль «Зрозуміти бізнес у сфері моди» містить відповідний матеріал, який допоможе українським дизайнерам моди краще зрозуміти свою бізнес-модель з фінансової точки зору.
- ii) Організаціям на підтримку бізнесу — підвищити дизайнерам шанси одержувати державні кошти на свої проекти, а саме — проводити спеціально розроблені консультативні сесії для

роз'яснення нюансів процесу подання заявок, а також поради про те, як дизайнерам краще презентувати свої проекти для того, щоб вони відповідали вимогам установи, яка виділяє кошти.

- iii) Уряд мав би впровадити закони для забезпечення більш низьких/справедливих орендних ставок для певної відсоткової частини площі нових торговельних центрів; ці локації слід запропонувати брендам масового вжитку, щоб вони нарощували свою присутність у роздрібній торгівлі.
- iv) Уряд мав би забезпечити податкові знижки на закупівлю капітального устаткування.
- v) Уряд мав би забезпечити зниження податків на імпорт текстилю, щоб підняти конкурентоспроможність дизайнерів з огляду на подальше ціноутворення при експорті.
- vi) Організації на підтримку бізнесу мають забезпечити грантову підтримку експорту, покриваючи внески на участь у презентаційних заходах до трьох сезонів поспіль. Поточні схеми діють лише на один сезон. Але щоб вибудувати перспективи, потрібно три сезони.

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Британська асоціація моди та текстилю (UKFT) у Великій Британії може продемонструвати, що вона повертає в британську економіку по 70 фунтів на кожний 1 фунт, наданий малим та середнім підприємствам через їхню схему «TAP» (Схема доступності галузевих ярмарків)*.

- vii) Організації з бізнес-підтримки мали б надавати дизайнерам моди, які знаходяться на етапі масштабування, короткотермінові кредити під державні гарантії, щоб ті могли оплатити послуги стратегічних консультантів, після чого вони зможуть скористатися можливістю, яку надає ЄБРР: 50% спільне фінансування витрат на консультації. Наразі кошти повертаються по завершенні проекту.
- viii) Уряд мав би забезпечити короткотермінові кредити під державні гарантії дизайнерам моди, які знаходяться на етапі масштабування, для стратегічних інвестицій (фінансування виробництва, закупівля устаткування, нові працівники, захист торговельної марки, і т. д.).

* Дані зі слайду з PowerPoint-презентації UKFT «ShowTalk», 9 квітня 2019

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Приклад такої схеми в одній із розвинених країн моди — це IFCIC (Інститут фінансування кінематографа та культурних індустрій) у Франції, який надає кредити до 100.000 євро брендам віком від 2 до 10 років*.

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Висока.
ЛЕГКІСТЬ	Складна.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Конкретні приклади з інших країн показують прибуток на інвестиції на рівні 1:70.

4.2.3 Поліпшення співпраці між дизайнерами й виробниками

У звіті ЄБРР 2018 року йдеться про те, що українські виробники одягу повного циклу мають потенціал до того, щоб переключитися зі схеми «низька вартість/великі обсяги», як вони працюють на замовників з ЄС (що наразі складає 54,1% їхнього виробництва), на схему «вища вартість/низькі обсяги» для українських замовників (наразі 11,3% виробництва). Недолік поточної низькооплачуваної роботи на ЄС полягає в тому, що не відбувається непрямих позитивних ефектів на суміжні галузі, в той час як високооплачувана праця на вітчизняного замовника дає високі непрямі позитивні ефекти, які підуть на користь українському бізнесу й суспільству в ширшому плані.

Поточний брак співпраці між дизайнерами моди й виробниками слід усунути; частково цього можна домогтись, якщо обидві сторони краще зрозуміють бізнеси одне одного.

Дизайнерам моди слід долучитися до програми Британської Ради «Fashion DNA». Модуль «розробка продукту й менеджмент виробництва» навчить їх взаємодіяти з виробниками на професійному рівні.

Засоби та ресурси для навчання, а також мережа зв'язків між колегами, яку заохочує формувати «Fashion DNA», забезпечить поширення знань у всьому середовищі дизайнерів-початківців.

* «Міждержавний аналіз індустрії моди та його застосування до країн Східної Європи на прикладі України», Анна Варава, Association4U, Український культурний фонд, жовтень 2018.

Віддзеркаленням навчального модуля «Fashion DNA» може служити короткий навчальний курс від однієї з організацій з бізнес-підтримки, призначений для спеціально відібраних виробників повного циклу, щоб донести до них, яким чином працює бізнес-модель дизайнерських компаній і які можливості дає співпраця з ними. Виробники мусять відповідати таким критеріям:

- бути готовими зробити невеличку стартову інвестицію у вигляді свого робочого часу, щоб виплекати робочі стосунки з новим клієнтом, знаючи про те, що дизайнери моди мають потенціал до значного зростання;
- мати здатність виставити ціни як на виробництво малої партії товару, так і на виробництво великої партії;
- мати високий рівень умінь або готовність інвестувати в навчання, щоб сягнути вищого рівня;
- мати широкий набір устаткування, необхідний для виробництва продукції рівня «люкс»;
- мати хороші дієві механізми контролю якості;
- бачити, що співпраця з дизайнерами моди класу «люкс» зробить їхню фабрику більш привабливим місцем роботи для нових людей в цій індустрії.

Окрім вищезазначених майстер-класів, можна провести два заходи для формування робочих контактів/презентацій, щоб пов'язати дизайнерів моди класу «люкс» і виробників, які відповідають вищеозначеним критеріям:

- Онлайн-база даних: збирати дані про виробництва, щоб дизайнерам було легше їх шукати.

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Made in NY/Зроблено в Нью-Йорку: База даних, присвячена моді, яку розробили CFDA (Рада американських дизайнерів моди); включає дані про виробників повсякденного одягу й біжутерії, які працюють в Нью-Йорку.
www.madeinnyfashion.nyc/resources

База даних «Let's Make It Here», яку розробила Британська асоціація моди й текстилю, і куди входять дані про виробників повсякденного одягу й текстилю, що працюють у Великій Британії.
www.letsmakeithere.org

- Особисті спеціалізовані виставкові/презентаційні заходи на кшталт виставки «Знайомтесь: виробники».

КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД

Презентаційна платформа для виробників «CFE Manufacturers Showcase» проводилася більше двох днів; виробники, що підпадали під суворі критерії якості й сервісу, проводили презентації для дизайнерів моди — відвідувачів заходу. Цю подію співфінансував Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF).

www.fashion-enterprise.com/events/cfe-manufacturers-trade-show-10-11-october-2018

Вищезазначені заходи міг би фінансувати Офіс з просування експорту, адже наголос тут робиться на виробництві високоякісного товару, готового до експорту. Можна проводити їх у співкоординації в партнерстві між новоствореною Радою/асоціацією моди та Укрлегпромом.

ВАРТІСТЬ ВИКОНАННЯ	Середня.
ЛЕГКІСТЬ	Легка.
ЧАС ВИКОНАННЯ	Один рік.
ПРИБУТОК НА ІНВЕСТИЦІЇ	Виробництво товару з підвищеною доданою вартістю в Україні.

Фотографії

- Сторінка 1 Цифровий простір для брендів «Еленарева»;
автор – Джон Еммоні
- Сторінка 2 Маша Рева, Фанзін Київ;
автор – Фоксхолл Студіос
- Сторінка 4 Інсталяція в інтер'єрі магазину;
автор – Філіп Купер
- Сторінка 26 Україна представляє: «Якби ви були тут»;
Міжнародний шоукейс моди, 2017
- Сторінка 32 Україна представляє: повстанці у модній
школі, Міжнародний шоукейс моди, 2016
- Сторінка 37 Ірина Джус, Фанзін Київ,
автор – Фоксхолл Студіос
- Сторінка 59 Яна Червінська. Фанзін Київ,
автор – Фоксхолл Студіос
- Сторінка 77 Яся Хоменко. Фанзін Київ,
автор – Фоксхолл Студіос
- Сторінка 85 Марія Бернар. Фанзін Київ,
автор – Фоксхолл Студіос
- Сторінка 96 Інсталяція в інтер'єрі магазину;
автор – Філіп Купер
- Сторінка 106 Україна представляє:
повстанці у модній школі,
Міжнародний шоукейс моди, 2016
- Сторінка 126 Лара Куніт. Фанзін-Київ,
автор – Фоксхолл Студіос



