

## БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕМІУМ-СЕКМЕНТА У СФЕРІ МОДИ: ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ

©2019 КОРЕПАНОВ О. С., ГАЛУШКА К. О.

УДК 658.827:659.127]:687.01  
JEL: M39; M14; C51

### Корепанов О. С., Галушка К. О. Бренд-менеджмент преміум-сегмента у сфері моди: основні концепції та моделі

У статті розглядаються актуальні питання специфіки бренда та бренд-менеджменту преміум-сегмента в такій динамічній та конкурентній галузі, як індустрія моди у світі та в Україні. Метою даного дослідження є вивчення світового досвіду бренд-менеджменту преміум-сегмента у сфері моди, а також узагальнення методичних і практичних аспектів процесу ефективного управління брендом на підприємстві з метою розроблення національної концепції позиціонування компаній, що належать до преміум-сегмента в цій сфері. Спираючись на отриману із наукових джерел інформацію, було оцінено ефективність управління брендом категорії «люкс» за допомогою метода спостереження й абстрагування та методу порівняльного аналізу. Обґрунтовано необхідність аналізу бренд-менеджменту у світі розкоші для оцінювання потенціалу підприємства у сфері моди, що обумовлено важливістю брендів як нематеріальних активів для ефективної конкуренції та як інструменту створення ділової репутації. Визначено основні категорії преміум-брендів у індустрії моди: от-кютюр (Haute Couture); прет-а-порте де люкс (Ready-to-wear deluxe); прет-а-порте (Ready-to-wear). За результатами проведеного дослідження визначено та докладно розглянуто двох глобальних світових гравців: італійський і французький бізнес. Зазначено різні інструменти для виявлення етичних та естетичних констант бренда, серед яких найбільш поширена призма Жана Ноеля Капферера, яка дозволяє отримати більше детальну картину проблеми. Продемонстровано, як можна використовувати призму ідентичності з французьким брендом класу «люкс» Chanel, визначено ключові елементи ідентичності цього бренда. У ході аналізу було розглянуто дві основні бізнес-моделі бренд-менеджменту категорії «люкс» – «піраміда» та «галактика», а також їх практичне втілення на прикладі відомих світових брендів.

**Ключові слова:** бренд, преміум-сегмент, бренд-менеджмент, індустрія моди, призма бренда, ідентичність бренда.

**DOI:**

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Корепанов Олександр Сергійович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** o.s.korepanov@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8499-0819>

**Researcher ID:** [https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy\\_Korepanov](https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy_Korepanov)

**Галушка Крістіна Олександрівна** – студентка, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** chris.tina.galushka@gmail.com

УДК 658.827:659.127]:687.01  
JEL: M39; M14; C51

UDC 658.827:659.127]:687.01  
JEL: M39; M14; C51

### Корепанов А. С., Галушка К. А. Бренд-менеджмент преміум-сегмента в сфері моди: основные концепции и модели

В статье рассматриваются актуальные вопросы специфики бренда и бренд-менеджмента премиум-сегмента в такой динамичной и конкурентной отрасли, как индустрия моды в мире и в Украине. Целью данного исследования является изучение мирового опыта бренд-менеджмента премиум-сегмента в сфере моды, а также обобщение методических и практических аспектов процесса эффективного управления брендом на предприятии с целью разработки национальной концепции позиционирования компаний, принадлежащих к премиум-сегменту в этой сфере. Опираясь на полученную из научных источников информацию, была проведена оценка эффективности управления брендом категории «люкс» с помощью метода наблюдения и абстрагирования и метода сравнительного анализа. Обоснована необходимость анализа бренд-менеджмента в мире роскоши для оценки потенциала предприятия в сфере моды, что обусловлено важностью брендов как нематериальных активов для эффективной конкуренции и как инструмента создания деловой репутации. Определены основные категории премиум-брендов в индустрии моды: от-кютюр (Haute Couture); прет-а-порте де люкс (Ready-to-wear deluxe); прет-а-порте (Ready-to-wear). По результатам проведенного исследования определены и подробно рассмотрены два глобальных мировых игрока: итальянский и французский бизнес. Изучены различные инструменты для выявления этических и эстетических констант бренда, среди которых наиболее распространена призма Жана Ноеля Капферера, которая позволяет получить более детальную картину проблемы. Продемонстрировано, как можно использовать призму идентичности с французским брендом класса «люкс» Chanel, определены ключевые

### Korepanov O. S., Galushka K. O. Luxury Brand Management in the Fashion Industry: Basic Conceptions and Models

The article considers topical issues of brand specifics and luxury brand management in such a dynamic and competitive industry as the fashion industry both world-wide and in Ukraine. The aim of this research is studying the global experience of luxury brand management in the fashion industry, as well as generalizing the methodical and practical aspects of the process of efficient brand management in the enterprise in order to develop a national conception of positioning companies belonging to the luxury segment in this sphere. Based on the information obtained from scientific sources, the efficiency of luxury brand management is assessed using the methods of observation and abstraction plus the comparative analysis method. The need to analyze brand management in the world of luxury to assess the company's potential in the fashion sphere is substantiated, based on the importance of brands as intangible assets for an efficient competition and as an instrument for building up business reputation. The main categories of luxury brands in the fashion industry are defined as follows: haute couture; ready-to-wear deluxe; ready-to-wear. On the results of the research, two global players are identified and examined in detail: Italian and French businesses. Various instruments are studied to identify the brand's ethical and aesthetic constants, among which the most common is the Jean Noel Kapferer's prism, which provides a more detailed picture of the problem. It is demonstrated how one can use the brand identity prism with the French luxury «Chanel», the key elements of this brand's identity are identified. In the course of analysis, two main business

елементи ідентичності цього бренда. В ході аналізу були розглянуті дві основні бізнес-моделі бренд-менеджменту категорії «люкс» – «піраміда» і «галактика», а також їх практичне втілення на прикладі відомих світових брендів.

**Ключові слова:** бренд, преміум-сегмент, бренд-менеджмент, індустрія моди, призма бренду, ідентичність бренду.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Корепанов Олександр Сергійович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Учебно-научний інститут «Каразинська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (ул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** o.s.korepanov@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8499-0819>

**Researcher ID:** [https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy\\_Korepanov](https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy_Korepanov)

**Галушка Кристина Олександрівна** – студентка, Учебно-научний інститут «Каразинська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (ул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** chris.tina.galushka@gmail.com

models of the luxury brand management category: «pyramid» and «galaxy», as well as their practical embodiment on the example of well-known world brands, are examined.

**Keywords:** brand, luxury segment, brand management, fashion industry, brand prism, brand identity.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Korepanov Oleksiy S.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** o.s.korepanov@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8499-0819>

**Researcher ID:** [https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy\\_Korepanov](https://www.researchgate.net/profile/Oleksiy_Korepanov)

**Galushka Kristina O.** – Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** chris.tina.galushka@gmail.com

У бізнесі почалася нова епоха інформаційної економіки, відмінною характеристикою якої є зміна основоположних джерел добробуту. Якщо раніше це були матеріальні активи – земля, робоча сила, капітал, то в даний час у сферу підприємницької діяльності все глибше проникають такі поняття, як нематеріальні активи, інтелектуальна власність, торгові марки, брендинг і бренд-менеджмент. Брендинг у ринковій економіці являє собою потужний інструмент успішного бізнесу. Управління торговою маркою особливо актуально в умовах нової реальності, що пов'язано з поліпшенням якості товарів і послуг, виникненням нових ринків і видів комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні існує достатня кількість літератури, присвяченої даній темі. Вивченням питань брендингу займалися Д. Аакер, Ж. Капферер, Ф. Котлер, Д. Огілві, У. Оконкво, М. Тангейт та інші, а також вітчизняні вчені, такі як І. Струтинська, І. Прошев, М. Макашев та інші [1; 3–6].

Про специфіку роботи fashion-індустрії писали А. Андреева, Т. Евсеєва, О. Лесняк, У. Оконкво, М. Тангейт, М. Шинкарук [2; 6; 8]. Теорію позиціонування висвітлювали у своїх працях Е. Райс, Дж. Траут [7]. Однак, незважаючи на широке висвітлення теми, існує аспект, який вимагає доповнення. На наш погляд, при описі позиціонування брендів у сфері моди немає певної структурованості, якогось каркаса для аналізу позиціонування організацій в даній області. Вивчивши роботи перелічених вище авторів, на основі вже наявних даних про бренди індустрії моди ми зможемо розробити власну концепцію позиціонування компаній, що належать до преміум-сегмента.

Постановка завдання. В епоху електронного спілкування та інформаційного буму робота над створенням і подальшим розвитком бренду сьогодні є найбільш актуальним питанням. Його присутність у портфелі організації ще не є гарантією успіху. Щоб досягти постійного зростання продажів товарів, ком-

панії необхідно також створити певну взаємодію з цільовою аудиторією, яка, своєю чергою, полягає в розробці ефективної схеми позиціонування товару.

Метою даної статті є вивчення світового досвіду бренд-менеджменту преміум-сегмента у сфері моди, а також узагальнення методичних і практичних аспектів процесу ефективного управління брендом на підприємстві з метою розроблення національної концепції позиціонування компаній, що належать до преміум-сегмента в цій сфері.

Поняття бренду в його широкому сенсі виникло завдяки розвитку та формуванню індустрії моди. Згідно зі словником, синонімами слова «бренд» є «штамп», «стигма», «торгове ім'я». З розвитком торгівлі та ремесла люди почали небагато ставитися до того, чиї товари вони купують. Як результат, майстри почали мітити свої вироби особливими клеймами для позначення свого авторства, щоб відрізнити їх товари від ряду товарів інших виробників. Такий підхід був відмінним знаком майстра і символізував якість товарів, за які він був готовий поручитися.

Торгові марки та брендинг зазнали довгий розвиток з точки зору як їх практичного втілення, так і певної теорії та методології їх формування.

В індустрії моди бренд займає центральне положення. Будучи одним із головних конкурентних досягнень, він є обов'язковою умовою та природною формою преміум-ринку. Фахівці, що працюють в цій галузі, визнають його важливу роль і приділяють велику увагу розвитку фірмової стратегії компанії. Іншими словами, бренд – це «кров і плоть» моди в промисловості.

Згідно з Жаном Ноелем Капферером, бренд – це набір унікальних і позитивних асоціацій, що виникають у свідомості споживачів, які додають прийнятну цінність товару чи послуги. Девід Огілві, відомий як «батько реклами», визначив бренд як «нематеріаль-

ну суму атрибутів продукту». Марті Ньюеєр, автор і дизайнер багатьох брендів, дає визначення бренду як інстинктивне ставлення людини до продукту, обслуговування або компанії. Оскільки бренд – це ім'я, що має можливість впливати на ринок, його сила збільшується відносно того, як люди дізнаються про нього, переконані в ньому та довіряють йому.

**У** даний час необхідно прийняти до уваги, що бренд – це важливий аспект у діяльності будь-якого підприємства з метою забезпечення тривалого життєвого циклу компанії в умовах глобалізації та постійної зміни середовища.

Коли справа доходить до суті бренду преміум-сегмента, ми бачимо, що різні люди сприймають люксовий бренд по-різному. У цілому можна сказати, що люксовий бренд – це ексклюзивний, елегантний і преміальний бренд з відмінною якістю.

Преміум-бренди в індустрії моди можна розділити на такі категорії:

1. От-кутур (*Haute Couture*) – є найдорожчою лінією одягу. Саме вона формує тенденції і смаки споживачів. Виготовляється по індивідуальних мірках замовника. Для її створення задіюється ціла бригада майстрів, керує якою сам дизайнер модного будинку, беручи безпосередньо участь. Деякі ідеї високої моди у спрощеному та пристосованому для повсякденного життя вигляді переходять в прет-а-порте.

2. Прет-а-порте де люкс (*Ready-to-wear deluxe*) виготовляється лише в кількох примірниках стандартизованих розмірів з якісних, дорогих матеріалів, деякі деталі можуть бути виконані вручну. Як правило, продаються у фірмових магазинах і бутиках модних будинків.

3. Прет-а-порте (*Ready-to-wear*) являє собою готовий дизайнерський одяг. Він характеризується більш дешевими матеріалами і більш низькою ціною. Головною рисою є схожість дизайну з дизайном одягу от-кутур і прет-а-порте де люкс.

Ми настільки звикли до ідеї люксових брендів, що повністю забуваємо, що ця концепція є відносно новою. Протягом багатьох років підприємства, які зараз входять у сектор предметів розкоші, були представлені різними федераціями: Federation of Leather Goods, Federation of Ready to Wear і так далі.

Імовірно, французи першими зрозуміли, що у пляшки шампанського та жіночого плаття є щось спільне. Так, в 1954 р. вони створили Comité Colbert – асоціацію, яка просуває концепцію розкоші в усьому світі.

Comité Colbert включила у свою концепцію такі види торговельної діяльності: висока мода та аксесуари; парфумерія; готельний бізнес і гастрономія; давничий бізнес; ювелірні вироби; алкогольні напої, дизайнерські товари для будинку та декорації.

На цьому ринку є два глобальні світові гравця: італійський і французький бізнес.

Італія є провідною країною предметів розкоші – там налічується 24 такі компанії. Італійці вийшли на ринок предметів розкоші з такими брендами, як Армани, Гуччі, Версаче, Дольче і Габбана, Прада, пізніше, ніж французи, – тільки в кінці 19 століття. Можна відзначити, що італійські компанії займають більш вигідні позиції, ніж французькі, оскільки вони все ще сприймаються як нові. Клієнти завжди вибирають зовнішній вигляд «новизни», а італійські компанії саме його використовують у своїх стратегіях брендів.

Французький бізнес – це традиційна галузь, і компанії, що базуються там, мають найвищу частку продажів – близько 8 288 млн дол. у 2018 р. Крім того, французькі компанії першими створили парфумерний бізнес, використовуючи свій імідж та ім'я.

**Ф**актично, бізнес преміум-сегмента – це бізнес брендів. Коли покупець має особливе ставлення до бренду, він готовий і погоджується витратити на нього більше. Завжди є сильна емоційна цінність, пов'язана із сильним брендом, оскільки вона історична та соціальна.

Для предметів розкоші ідентичність бренду є невід'ємним елементом бізнесу. Рейтинг Interbrand є найбільш поширеним і авторитетним виданням серед інших, яке щорічно складає й оцінює рейтинги світових брендів, а також зміни їх позицій по багатьох параметрах. Його методологія спрямована на ретельний аналіз бренду і дає чітке уявлення про те, як бренд сприяє розвитку бізнесу в даний момент.

Відповідно до звіту Interbrand за 2018 р. до дев'ятки кращих брендів преміум-сегмента увійшли такі компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Бренди преміум-сегмента у 2018 р. за Interbrand

Місце в рейтингу	Бренд	Країна	Зміни (%)	Вартість, \$ млн
18	Louis Vuitton	Франція	+23	28,152
23	Chanel	Франція	новий	20,005
32	Hermes	Франція	+15	16,372
39	Gucci	Італія	+30	12,942
67	Cartier	Франція	+1	7,646
83	Tiffany & Co.	США	+5	5,642
91	Dior	Франція	+14	5,223
94	Burberry	Великобританія	-3	4,989
95	Prada	Італія	+2	4,812

Джерело: узагальнено за даними Interbrand 2018 [11].

Згідно з табл. 1, ми можемо помітити, що 5 із 9 перерахованих брендів базуються у Франції, а 2 з 9 – в Італії.

У 2018 р. елітний сегмент став найефективнішою категорією із 42% зростання. Незважаючи на те, що очікування дещо «просіли», топові бренди класу люкс продовжили істотне зростання. Цікаво, що існуюче прагнення до розкоші стимулює премізацію в інших категоріях, таких як технології.

Але хто ці люди, які купують предмети розкоші? Згідно з дослідженнями Дона Зіккарда, існує чотири клієнтських сегменти:

1. *Гроші тисячоліття*. У цю категорію входять люди, які є відомими особами та зірками спорту, а також ті, хто розбагатів завдяки інтернет-бізнесу.

2. *Старі гроші*. Це традиційна категорія людей, що успадкували свої гроші або бізнес.

3. *Нові гроші*. Цю категорію складають люди, які розбагатили самі, бо наполегливо працювали і донині працюють, щоб підтримувати цей спосіб життя. Вони обережні з грошима.

4. *Середні гроші*. Це категорія людей з доходом вище середнього, які також дбають про гроші. Їх основними доходами є зарплата та бонуси.

Коли економіка знаходиться на хорошому рівні, всі ці категорії купують предмети розкоші. Коли економіка знаходиться в рецесії, більшість не може дозволити собі купувати предмети розкоші, оскільки вони менш упевнені у своєму фінансовому становищі. Але справжньою групою клієнтів даного сегмента є більше половини населення розвинених країн.

У ході роботи рекламні та креативні агентства використовують різні інструменти для виявлення етичних та естетичних констант бренда. Найбільш поширеного значення набула призма Жана Ноеля Капферера, яка дозволяє отримати більше детальну картину проблеми.

На інтерпретації діаграми (рис. 1) навколо призми розташовано шість різних вимірювань.

«Фізичний стан» бренда пов'язаний з конкретним елементом, який відразу ж згадується покупцем, коли лунає назва бренда. «Особистість» бренда – це питання статуту конкретного бренда. Для кращого розуміння можемо поставити запитання: якби це був чоловік, який характер у нього був би? Професійний, як Mercedes, або креативний, як Moschino? «Культура» бренда пов'язана з оригінальною цінністю його творців. Іноді творці вкладають в бренд культурний аспект, історію або сімейні історії. «Зв'язок» бренда також пов'язаний із соціальними комунікаціями. Бренд допомагає визначити відносини між людьми або думками – що думають люди, коли вони бачать іншу людину з конкретним брендом. «Рефлексія» описує тип споживачів ринку, пов'язаних з брендом. «Самообраз» пов'язаний з іміджем споживача, який він має при користуванні продуктом цього бренда.

На рис. 2 показано, як можна використовувати призму ідентичності з французьким брендом класу люкс Chanel, а також визначені ключові елементи ідентичності бренда.

Створення сильного бренда преміум-сегмента можливо тільки за підтримки високої якості продукції, коли керівництво компанії піклується як про внутрішній, так і про зовнішній зміст товару. Водночас ключем до управління фірмою є не управління окремим брендом як самодостатнім елементом, а забезпечення взаємозв'язку між загальною стратегією розвитку компанії та стратегією брендингу, яка розробляється в тісному взаємозв'язку з корпоративною стратегією.

Керівництво компанії підкреслює значимість бренда як конкурентної переваги, але, перш за все, важливість бізнес-моделі, на якій він заснований. Іс-



Рис. 1. Призма ідентичності бренда

Джерело: узагальнено за [10].

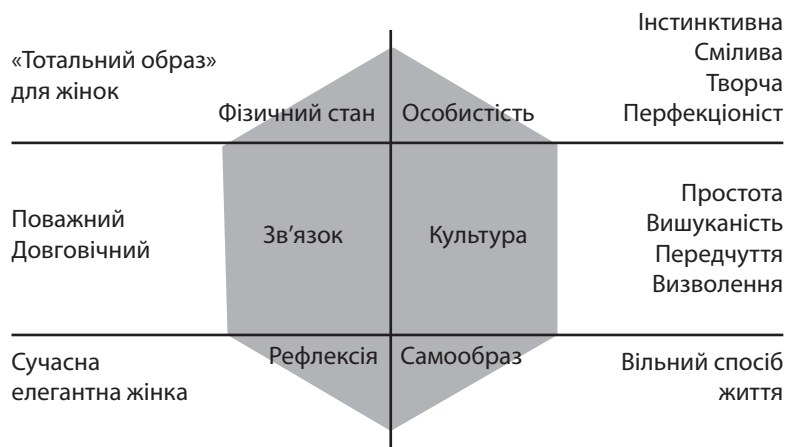


Рис. 2. Призма ідентичності бренда Chanel

Джерело: узагальнено за [10].

нують дві основні моделі на ринку предметів розкоші. Залежно від того, чи має бренд основний асортимент з досить прибутковим і великим ринком, або цей ринок вузький і змушує бренд продавати інші товари за межами основної торгівлі, виділяють: бізнес-модель «піраміда» і бізнес-модель «галактика».

А оми Haute Couture розглядають свою пропозицію відповідно до послідовності етапів, починаючи від найвищої ексклюзивності (зверху) і закінчуючи лініями, які стали доступними у своєму сегменті. Цей формат називається «піраміда», тому що він починається з вузької вершини, що складається з рідкісних, навіть унікальних творів, таких як ручна робота, і поступово розширюється як за клієнтуру, так і за дистрибуцію (рис. 3).

У моделі «піраміда» проблема полягає в тому, щоб підтримувати систему узгодженості між різними продуктами бренду, а також формувати справжній «всесвіт бренду». Для компанії преміум-сегмента пи-

тання полягає в тому, чи можуть всі продукти бути показані та продані в одному магазині, чи ні.

Далі наведемо аналіз декількох відомих брендів класу люкс за бізнес-моделлю «піраміда».

Модель Chanel унікальна, оскільки кожен продукт «всесвіту бренду» – це розкіш. Крім того, ця компанія має тривалий успіх і високу рентабельність. Модель Dior характеризується творчим зв'язком з Джоном Гальяно. Основна частина продажів компанії згідно з «пірамідою» скорочується через аксесуари, які часто виробляються за рахунок аутсорсингу.

Інша бізнес модель – це «галактика». У неї немає чіткої ієрархії між верхівкою, серединою та основою піраміди, оскільки модель однаково ставиться до всіх своїх товарів.

Ця модель заснована на таланті й силі одної людини, яка об'єднує всі аспекти кола бренду. Один з кращих прикладів – Polo Ralph Lauren. У бренду є численні лінії, такі як вечірній та повсякденний одяг, спорт-клуб, а також домашня білизна RL, меблі RL, фарба RL.

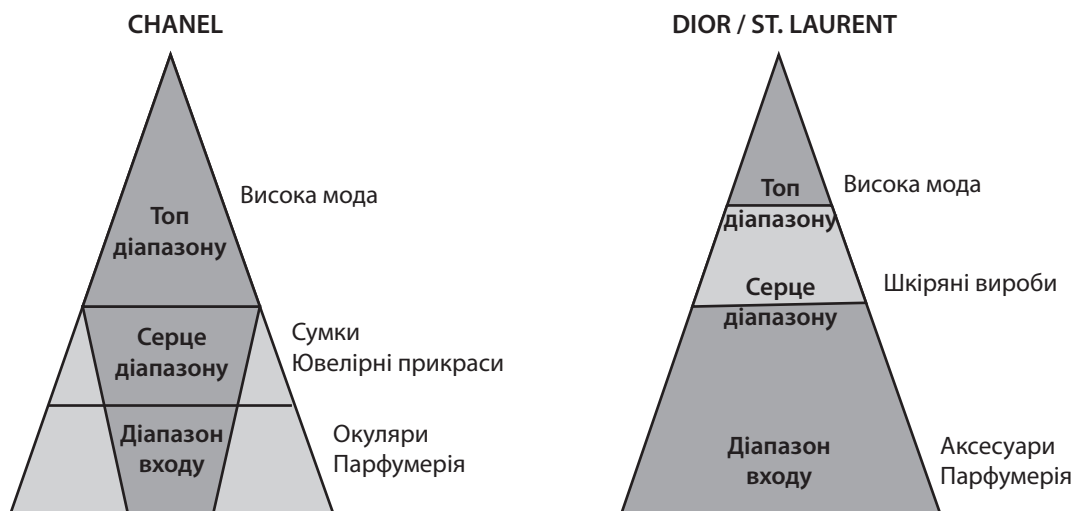


Рис. 3. Бренди преміум-сегмента в перспективі

Джерело: узагальнено за [9].

На відміну від моделі «піраміди», модель «галантика» не вимагає, щоб весь продукт продавався в одному місці та демонстрував узгодженість бренда.

### ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу позиціонування різних брендів і результатів, отриманих у ході дослідження, можна зробити висновок, що у сфері моди історія компанії є найбільш важливою. Більше того, завдяки історичній спадщині у преміум-компаній є вірні прихильники, шанувальники будинку моди; вони викликають певні асоціації з брендом; надихають наступних творчих лідерів на створення майбутніх колекцій; мають свою філософію і свої цінності.

Істотним фактором для позиціонування брендів в індустрії моди є класифікація будинків моди. Вона показує, який сегмент ринку займає компанія, визначаючи рівень її виробництва і майстерності.

Згідно з проведеним дослідженням можна зробити висновок, що мода – це соціальне явище. Поява індустрії моди пов'язана з паралельним розвитком престижного споживання і «суспільства масового споживача».

При управлінні брендами преміум-сегмента необхідно враховувати мінливість і значну динаміку індустрії моди, яка сильно залежить від соціальних, культурних та економічних потрясінь. Зміни, що відбуваються, можуть вплинути на подальше позиціонування модних будинків, що приведе до переосмислення запропонованої схеми, яка є свого роду спробою структурувати найбільш важливі, на наш погляд, аспекти позиціонування брендів в індустрії моди.

Результати проведеного дослідження щодо вивчення та структурування світового досвіду бренд-менеджменту преміум-сегмента у сфері моди можуть бути використані в процесі розроблення національної концепції позиціонування компаній, що належать до преміум-сегмента в цій сфері. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Создание сильных брендов : учебник / пер. с англ. М. : Издательский Дом Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Андреева А. Н. Дизайнерские бренды в фэшн-бизнесе : монография. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. 256 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М. : Альпина Паблшер, 2018. 211 с.
4. Огилви Д. О рекламе / пер. с англ. М. : Эксмо, 2010. 232 с.
5. Оконкво У. Брендинг в моде класса «люкс». Мастерство создания и управления. М. : Гревцов Букс, 2010. 408 с.
6. Тангейт М. Построение бренда в сфере моды: от Armani до Zara. М. : Альпина Паблшер, 2007. 292 с.
7. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. СПб. : Питер, 2017. 336 с.

8. Мода и модельеры / ред. Шинкарук М., Евсеева Т., Лесняк О. М. : Мир энциклопедий Аванта+, Астрель, 2011. 183 с.

9. Kapferer J. N., Bastien V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London : Kogan Page, 2016. 408 p.

10. Mazzalovo G., Chevalier M. Luxury Brand Management: A World of Privilege. 2<sup>nd</sup> ed. John Wiley & Sons, 2012. 188 p.

11. Best Global Brands 2018 Ranking // Interbrand. URL: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>

### REFERENCES

Aaker, D. *Sozdaniye silnykh brendov* [Creation of Strong Brands]. Moscow: Izdatelskiy Dom Grebennikova, 2003.

Andreyeva, A. N. *Dizaynerskiye brendy v feshn-biznese* [Design Brands in the Fashion Business]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2008.

"Best Global Brands 2018 Ranking". Interbrand. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>

Kapferer, J. N., and Bastien, V. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page, 2016.

Kotler, F. *Marketing ot A do Ya. 80 kontseptsiy, kotoryye dolzhen znat kazhdy menedzher* [Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know]. Moscow: Alpina Publisher, 2018.

Mazzalovo, G., and Chevalier, M. *Luxury Brand Management: A World of Rivilege*. John Wiley & Sons, 2012.

*Moda i modelery* [Fashion and Fashion Designers]. Moscow: Mir entsiklopediy Avanta+, Astrel, 2011.

Ogilvi, D. *O reklame* [About Advertising]. Moscow: Eksmo, 2010.

Okonkvo, U. *Brending v mode klassa «lyuks»*. *Masterstvo sozdaniya i upravleniya* [Branding in Luxury Fashion. Mastery of Creation and Management]. Moscow: Grevtsov Buks, 2010.

Tangeyt, M. *Postroyeniye brenda v sfere mody: ot Armani do Zara* [Building a Brand in the Fashion Industry: From Armani to Zara]. Moscow: Alpina Pablisher, 2007.

Traut, Dzh., and Rays, E. *Pozitsionirovaniye: bitva za umy* [Positioning: the Battle for the Minds]. St. Petersburg: Piter, 2017.