

DOI: 10.37930/1990-9780-2023-1-75-149-162

А. С. Хворостяная¹

СТРАТЕГИРОВАНИЕ СУВЕРЕНИТЕТА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БРЕНДОВ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИНДУСТРИИ МОДЫ

Выполнен стратегический анализ развития отечественной лёгкой промышленности и индустрии моды. Статья основана на теории и методологии стратегирования, разработанной и апробированной ЦСИ ИМИСС МГУ, ЦЭМИ РАН, кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ, кафедрой индустриальной стратегии НИТУ «МИСИС» под научным руководством В. Л. Квинта. Предложены: система стратегических приоритетов, направленных на усиление роли отрасли в экономике; создание федерального центра трансфера технологий лёгкой промышленности и индустрии моды, цифровой платформы отраслевого трансфера знаний и опыта, а также брендов одежды, работающих в среднем ценовом сегменте. Показано, что цифровая платформа как инструмент системы поддержки решений может наладить непрерывный трансфер знаний и практического опыта, а центр трансфера технологий может сформировать кооперационную цепочку нового типа для развития внутреннего рынка.

Ключевые слова: лёгкая промышленность, индустрия моды, стратегический приоритет, трансфер технологий, центр трансфера технологий.

УДК 330.352

Введение

Индустрия моды как подотрасль лёгкой промышленности претерпевает различные изменения вследствие усиления конкуренции и влияния несистемных рисков [11]. Так, пандемия коронавирусной инфекции COVID-2019 ускорила цифровизацию инструментов системы стратегических коммуникаций: многие бренды запустили свои интернет-сайты и цифровые платформы, организовали виртуальные показы коллекций, усилили своё присутствие в социальных сетях. ESG-повестка заставила менять корпоративные стратегии отраслевых предприятий для достижения баланса интересов социума, государства и реальной экономики – компании стали чаще взаимодействовать для выработки коллективных решений в вопросах минимизации негативного воздействия [12].

В феврале 2022 г. после инициации Россией специальной военной операции крупные стратегические лидеры – представители зарубежной лёгкой промышленности и индустрии моды объявили, что они полностью или частично сворачивают свою дея-

¹ Анна Сергеевна Хворостяная, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова; преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова (119234, РФ, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61), канд. экон. наук, e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

тельность и уходят с рынка. Уход с отечественного рынка зарубежных брендов открывает дополнительные стратегические возможности для их развития и укрепления наших конкурентных позиций. Для реализации этих возможностей требуется «...система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [3, с. 10]. Стратегические приоритеты, предложенные в данной статье, способны повысить экономическую и общественную эффективность отрасли.

1. Стратегический анализ развития отечественной лёгкой промышленности и индустрии моды

Отечественная лёгкая промышленность и индустрия моды находятся в стадии трансформации. Отрасль, которая в XIX в. обладала значительными конкурентными преимуществами и определяла стратегические векторы индустриализации целой страны, в 1990-е гг. оказалась в упадке из-за проблем с сырьевой базой и стремительным снижением количества и качества трудовых ресурсов. Конкурентоспособность коммерческих товаров в это время упала из-за дешёвых импортных товаров, что привело к значительному сокращению доли этой отрасли в ВВП. Отсутствие системной государственной поддержки и множество схем серого импорта привели к тому, что в 2006 г. вклад отрасли в ВВП составлял всего 1 %. В 2005 г. загрузка мощности промышленности была не более 50 %, что негативно влияло не только на саму отрасль, но и на региональное развитие. Рентабельность производства отрасли на текущий период составляет 6...7,9 %, а ежегодный отток кадров – около 10...12 %². С учётом потенциала этой отрасли по количеству создания рабочих мест и решения вопросов стратегической безопасности в части обеспечения населения товарами народного потребления и других отраслей (строительной, авиастроительной, мебельной и др.) с 2005 г. были предприняты варианты стратегического реформирования отрасли:

1. В 2005 г. Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации представило План мероприятий по развитию лёгкой промышленности на 2006–2008 гг.

2. В 2009 г. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации представило План мероприятий по реализации Стратегии развития лёгкой промышленности России на период до 2020 г. (утверждён приказом № 853 от 24.09.2009).

3. Поручения Президента Российской Федерации по итогам совещания «О ситуации в легкой промышленности и ее сырьевом обеспечении» от 17 марта 2013, пр-647.

4. Перечень поручений Председателя Правительства Российской Федерации «По вопросам развития текстильной промышленности» от 23.09.2011 № ВП-П9 – 6722.

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 997-р от 19 июня 2013 г. «Об утверждении государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» в новой редакции, раздел 4, подпрограмма 4. «Легкая промышленность и народные художественные промыслы».

6. В июне 2013 г. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации представило План деятельности на 2013–2018 гг.

Стратегические приоритеты указанных документов содержали вопросы повышения инвестиционной привлекательности отрасли, развития системы государственной поддержки промышленности, минимизации серого импорта, тарифного регулирования экспорта и импорта и развития трудовых ресурсов.

² Меры господдержки. URL: <https://www.ruslegprom.ru/mery-podderzhki/> (дата обращения: 21.09.2022).

За последние 10 лет повысилась зрелость инструментов и механизмов поддержки лёгкой промышленности и индустрии моды (табл. 1). Инструменты касаются как финансовой поддержки, так и вопросов навигации, поиска долгосрочных партнёров и формирования стратегического бренда.

Таблица 1

Стратегические инструменты государственной поддержки лёгкой промышленности и индустрии моды

Характер поддержки	Перечень программ	Год запуска
Общие	Субсидирование затрат по производству пряжи с содержанием льна	2022
	Программа «1764»	2022
	Промышленная ипотека	2022
	Продвижение потребительских непродовольственных товаров на ТВ	2022
	Сокращение сроков заключения СПИК	2022
	Зонтичный механизм предоставления поручительств	2021
	Льготный режим для производств особых экономических зон (ОЭЗ)	2021
	Субсидирование части затрат на обслуживание кредитов, направленных на пополнение оборотных средств	2020
	Субсидия на стимулирование спроса (единая лизинговая субсидия)	2019
	Льготное кредитование за счёт средств Фонда развития промышленности (ФРП); предоставление финансирования в рамках региональных ФРП	2018
	Субсидии на транспортировку промышленных товаров	2017
	Компенсация затрат на изготовление школьной формы	2016
	Программы льготного кредитования	2016
	Расширение возможностей инвесторов в рамках СПИК	2015
Антикризисные	Импортные операции	2022
Инструменты для бизнеса	Субсидии на возмещение недополученных доходов по кредитам	2022
	Мораторий на проверки	2022
	Параллельный импорт	2022
	Отсрочка (рассрочка) по уплате ввозных таможенных пошлин для системообразующих предприятий	2021
	Мораторий на возбуждение дел о банкротстве	2022
	Мораторий на проверки соблюдения валютного законодательства	2022
	Меры поддержки экспортёров, пострадавших от санкций	2022
	Мораторий на внесение в Реестр недобросовестных поставщиков	2022
	Кредитные каникулы	2022
	Портал по поддержке малого и среднего бизнеса «Мой бизнес»	2022
	Площадка для прямого контакта поставщиков и заказчиков в целях импортозамещения	2022
	Участие в выставках и бизнес-миссиях Российского экспортного центра	2019
	Продвижение на внешние рынки	2019
	Продвижение брендов лёгкой промышленности России	2019

Характер поддержки	Перечень программ	Год запуска
Инструменты для бизнеса	Поиск кадров для предприятий лёгкой промышленности России	2019
	Биржа контрактного производства	2019
	Сервис импортозамещения	2019
Меры таможенно-тарифного регулирования	Меры таможенного регулирования	2022
	Нулевые ставки при расчёте ввозных таможенных пошлин	2022

Источник: Меры господдержки. URL: <https://www.ruslegprom.ru/mery-podderzhki/> (дата обращения: 21.09.2022).

Отметим положительные изменения в развитии лёгкой промышленности и индустрии моды. Если в 2013 г. доля товаров российского производства в массиве всей лёгкой промышленности России составляла 20 %, то в 2022 г. – 36 %. По итогам 2021 г. прирост рынка лёгкой промышленности в сравнении с 2020 г. составил 20,3 %. Рентабельность производства отрасли в 2022 г. выросла почти в два раза по сравнению с 2005 г. Больше всего производится текстильных изделий (рис. 1).

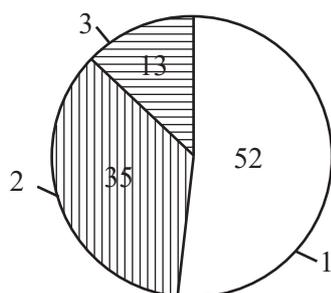


Рис. 1. Сегментация отрасли в 2022 г., %:
1 – текстильные изделия; 2 – одежда;
3 – кожа и изделия из неё (составлено автором по: Меры господдержки. URL: <https://www.ruslegprom.ru/mery-podderzhki/> (дата обращения: 21.09.2022)

Отметим динамику роста промышленного производства текстильных изделий, одежды, а также кожи и изделий из неё за 5 лет (рис. 2).

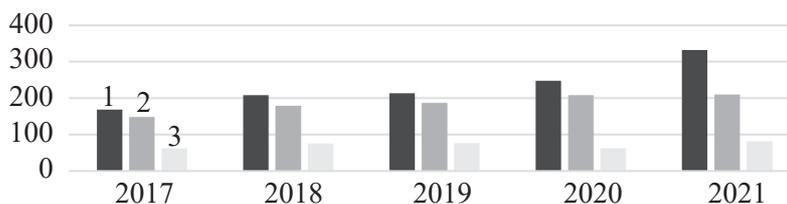


Рис. 2. Динамика производства продукции лёгкой промышленности, млрд р.: 1 – текстильные изделия; 2 – одежда; 3 – кожа и изделия из неё (составлено автором по: Меры господдержки. URL: <https://www.ruslegprom.ru/mery-podderzhki/> (дата обращения: 21.09.2022)

За 5 лет почти в 1,5 раза вырос экспорт одежды, обуви и нитей (рис. 3). Значительно увеличилось количество предприятий: на интерактивной платформе «Легпром России» зафиксировано более 20 тыс предприятий³.



Рис. 3. Динамика экспорта основных видов продукции лёгкой промышленности и индустрии моды, млн долл.: 1 – 2017 г.; 2 – 2018 г.; 3 – 2019 г.; 4 – 2020 г.; 5 – 2021 г. (составлено автором по: Меры господдержки. URL: <https://www.ruslegprom.ru/mery-podderzhki/>) (дата обращения: 21.09.2022)

Используя OTSW-анализ по методологии теории и практики стратегирования В. Л. Квинта [2, 17], определим возможности развития лёгкой промышленности и индустрии моды в России:

1. *Создание сильных национальных брендов.* Анализ зарубежной практики свидетельствует, что принадлежность бренда к национальному позволяет ему получать дополнительную лояльность или иные важные качества. Надпись «Made in Italy» является синонимом элегантности, высокого качества и уникальности. Для потребителя она символизирует всю индустрию моды в Италии: старые ремесленные традиции, ручное производство, стиль, актуальность во все времена и утонченность. В России есть сильная национальная школа дизайна и отдельные бренды, получившее мировое признание: Valentin Yudashkin, Slava Zaitsev, Chapurin и др. Сильные национальные бренды могут занять освободившуюся рыночную нишу. Ключевую роль здесь играет стратегическое управление [20].

2. *Формирование новых кооперационных цепочек.* Уход главных бенефициаров с отечественного рынка нарушил многие бизнес-процессы в отрасли. Для стимулирования промышленного процветания требуется смоделировать и реализовать новые кооперационные цепочки, чтобы вырастить новый национальный рынок и удовлетворить потребительские предпочтения. В связи с этим построение кооперационных цепочек должно идти от интересов и потребностей целевых аудиторий. Учёт интересов и потребностей ключевых акторов рынка лежит в основе фэшн-стратегирования. Под вы-

³ Капча предприятий лёгкой промышленности. URL: <https://www.ruslegprom.ru/ob-otrasli/katalog-predpriyatii/> (дата обращения: 20.09.2022).

явленные предпочтения следует сформировать научные и инженерные команды для преодоления барьеров и построения экономики полного цикла, т. е. переработки коммерческих продуктов индустрии моды в связи с растущим трендом ESG-стратегирования и локализации производства [1, 5, 6, 10, 18, 19]. Для интеграции технологий, ориентированных на удовлетворение спроса, в кооперационные цепочки должны быть вовлечены технологические альянсы и распределённые производства, т. е. должен быть обеспечен поиск системных и коллективных решений. В результате кооперации получится сращивание бизнеса и науки, т. е. трансфер технологий: технологические альянсы будут осуществлять поиск инновационных решений, удовлетворяющих критериям экологических стандартов, а продуктовые альянсы – работать на удовлетворение спроса. Помимо потребительского рынка, такая кооперация нового типа может быть полезна серьёзным стратегическим лидерам других сфер промышленности (ГК «Росатом», ГК «Роскосмос», ОАО «РЖД»). Центр трансфера технологий может стать удобным инструментом организации кооперационных цепочек нового типа.

3. *Создание системы непрерывной передачи знаний.* С учётом новых вызовов отрасли и геополитической обстановки стратегирование развития трудовых ресурсов обретает большую актуальность [7, 8]. В связи с влиянием глобального тренда цифровизации стратегический лидер приобретает новые качества и характеристики [9]. Должен быть сформирован новый тип сотрудников, пересмотрены базовые навыки и компетенции. Отраслевой профессионал, занимающийся стратегированием в индустрии моды и лёгкой промышленности – фэшн-стратег, должен понимать механизмы трансфера технологий и инноваций и конкурентное преимущество от их использования в хозяйственной деятельности. Количественную и качественную ограниченность кадров можно преодолеть через создание системы распространения знаний, базисом которой может быть цифровая платформа.

2. Стратегические возможности развития лёгкой промышленности и индустрии моды

2.1. *Создание федерального центра трансфера технологий лёгкой промышленности и индустрии моды*

Осуществление инновационной деятельности в любой отрасли промышленности непосредственно связано со скоростью и качеством передачи научно-технических знаний и опыта между участниками трансфера технологий. В условиях глобальной трансформации экономических систем и рисков внешней среды трансфер технологий играет важную роль. Трансфер технологий представляет собой передачу инновационных разработок из научной сферы в промышленность, где объекты интеллектуальной собственности позволяют моделировать стратегию развития предприятия. Налаженный процесс трансфера технологий стратегически важен для использования интеллектуального потенциала, особенно в отраслях креативной экономики, где большую роль играет творческий потенциал человека.

Центры трансфера технологий (ЦТТ) за многолетний опыт функционирования за рубежом доказали свою эффективность [13, 15, 16]. Они помогают в развитии стратегических партнёрств, обмене знаниями и лучшими практиками; позволяют создавать товары и услуги с наибольшей экономической и общественной эффективностью.

В России создание ЦТТ стало стратегическим приоритетом государственной поддержки. Министерство науки и высшего образования летом 2021 г. объявило конкурс на предоставление из федерального бюджета грантов в форме субсидий на оказа-

ние государственной поддержки создания и развития центров трансфера технологий, осуществляющих коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности научных организаций и образовательных организаций высшего образования в рамках федерального проекта «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям» национального проекта «Наука и университеты»⁴. Конкурс должен стимулировать формирование сильных и профессиональных команд, способствующих сетевому взаимодействию науки, бизнеса и государства.

Центры трансфера технологий созданы в отечественных вузах и в корпорациях [14]. Например, создан ЦТТ в капитальном строительстве Госкорпорации «Росатом». Его миссия заключается в «снижении сроков и стоимости строительства объектов использования атомной энергии»⁵. Отраслевой ЦТТ позволяет объединять разных участников и вырабатывать консолидированную позицию, поддерживаемую всеми акторами рынка. Такая позиция важна при внесении предложений государственным органам власти по корректировке мер поддержки. Трансфер технологий способствует достижению национальных интересов в области импортоопережения [4].

В отечественной лёгкой промышленности и индустрии моды можно создать отраслевой ЦТТ на базе стратегического лидера в подготовке специалистов для культурных и креативных индустрий – РГУ им. А. Н. Косыгина (табл. 1).

Ключевыми функциями ЦТТ могут быть:

- формирование консорциума организаций, являющихся держателями технологий или исследовательских проектов;
- выстраивание стандартной для всех членов консорциума системы управления проектами, ориентированной на трансфер технологий;
- создание качественных и доступных сервисов, способствующих выходу отечественных технологий на рынок;
- развитие системы взаимодействия ЦТТ с инвесторами и индустрией в режиме единого окна.

Таблица 2

Взаимосвязь стратегического приоритета, целей и задач (составлено автором)

Приоритет №1: создание федерального центра трансфера технологий лёгкой промышленности и индустрии моды	
<i>Конкурентное преимущество:</i> ресурсы РГУ им. А. Н. Косыгина	
<i>Цель 1:</i> Формирование структуры ЦТТ	<i>Цель 2:</i> Формирование стратегического бренда ЦТТ
<i>Задача 1.</i> Создание внутренних регламентов и локальных нормативных актов о деятельности ЦТТ (не менее трёх основополагающих)	<i>Задача 1.</i> Разработка одной коммуникационной стратегии ЦТТ
<i>Задача 2.</i> Формирование одной организационной структуры ЦТТ	<i>Задача 2.</i> Организация одной системы стратегических коммуникаций бренда ЦТТ

⁴ Министерство науки и высшего образования РФ объявило конкурс. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/36172/> (дата обращения: 20.09.2022).

⁵ Центр трансфера технологий в капитальном строительстве (ЦТТ) Госкорпорации «Росатом». URL: <http://atomsro.ru/wp-content/uploads/file/0PORTAL/AtomStroyStandart-2017/k3/5%20Dulkin.pdf> (дата обращения: 20.09.2022).

Приоритет №1: создание федерального центра трансфера технологий лёгкой промышленности и индустрии моды	
<i>Конкурентное преимущество:</i> ресурсы РГУ им. А. Н. Косыгина	
<i>Цель 1:</i> Формирование структуры ЦТТ	<i>Цель 2:</i> Формирование стратегического бренда ЦТТ
<i>Задача 3.</i> Поиск и наём сотрудников (не менее трёх)	<i>Задача 3.</i> Продвижение платформы среди ключевых акторов рынка путём заключения соглашений и стратегических партнёрств (не менее 4 соглашений в квартал)
<i>Задача 4.</i> Формирование и закрепление основных сценариев работы за сотрудниками (не менее трёх)	
<i>Задача 5.</i> Разработка одной системы эффективности деятельности ЦТТ и одной системы мотивации	

2.2. Создание цифровой платформы отраслевого трансфера знаний и опыта

Для повышения конкурентоспособности лёгкой промышленности и индустрии моды требуется формирование пула высокопрофессиональных кадров с более ранних этапов обучения и траектории профессионального развития в отрасли для специалистов всех возрастов.

С учётом стратегического тренда цифровизации и его влияния на инструменты поддержки управленческих решений требуется отраслевая цифровая платформа. Следует разработать уникальную цифровую платформу, чтобы решить проблему подготовки кадров по узкопрофилированным и междисциплинарным темам, сложность подготовки которых обусловлена отсутствием должного объёма специалистов в режиме реального времени. В условиях ограниченного кадрового потенциала цифровая платформа как системная база знаний и лучших практик может обеспечить унифицированный стандарт образования на едином уровне для школ и университетов. Платформа станет элементом системы непрерывного образования за счёт трансфера знаний и передачи опыта ведущих специалистов будущим. Для вовлечения последних в лёгкую промышленность и индустрию моды на цифровой платформе будет организовано взаимодействие с отраслевыми экспертами, практиками, дизайнерами, конструкторами, фэшн-стратегами в формате встреч, диалогов и дискуссий. Такой подход обеспечит баланс ожиданий от профессии для молодых специалистов, позволит им более качественно выстраивать личные цели и задачи, имея реальное понимание внутренней среды промышленности. На платформе будет организован портал успешных практик и кейсов состоявшихся специалистов. Это позволит последним продвигать личный бренд и создаст предпосылки для формирования высокой мотивации, способствующей нейтрализации профессионального выгорания и оттока кадров из отрасли. Платформа как цифровое решение поддержки и реализации стратегии развития кадров позволит через систему личных кабинетов сопровождать молодых специалистов на ранней стадии выбора профессии и специализации, что поможет вовлечь их в жизнь промышленных компаний отрасли на стадии школ и университетов, т. е. формировать собственный кадровый резерв и транслировать единую систему ценностей и клиентоцентричную культуру. Цифровая платформа – проактивный инструмент стратегии выявления и развития талантов, позволяющий оценить профессиональную предрасположенность.

Для создания цифровой платформы предлагаем следующий стратегический приоритет (табл. 3).

Таблица 3

Взаимосвязь стратегического приоритета, целей и задач (составлено автором)

Приоритет №1: создание цифровой платформы трансфера знаний и практического опыта		
<i>Конкурентное преимущество:</i> функционирующие предприятия лёгкой промышленности и индустрии моды (более 200)		
<i>Цель 1.</i> Создание цифровой платформы	<i>Цель 2.</i> Формирование стратегического бренда платформы	<i>Цель 3.</i> Контроль и мониторинг развития цифровой платформы
<i>Задача 1.</i> Создание одного технического задания <i>Задача 2.</i> Поиск и определение одного подрядчика для выполнения одного ТЗ <i>Задача 3.</i> Наполнение основных разделов цифровой платформы (не менее трёх) <i>Задача 4.</i> Поиск и наём сотрудников (не менее трёх) <i>Задача 5.</i> Формирование и закрепление основных сценариев работы за сотрудниками (не менее трёх) <i>Задача 6.</i> Разработка одной системы эффективности цифровой платформы и одной системы мотивации	<i>Задача 1.</i> Разработка одной коммуникационной стратегии цифровой платформы <i>Задача 2.</i> Организация одной системы стратегических коммуникаций бренда цифровой платформы <i>Задача 3.</i> Продвижение платформы среди ключевых акторов рынка путём заключения соглашений и стратегических партнёрств (не менее 20 соглашений в квартал)	<i>Задача 1.</i> Поддержание актуальности контента цифровой платформы и его обновление (не менее одного раза в квартал) <i>Задача 2.</i> Нарастивание объёма уникальных пользователей (не менее 15 уникальных пользователей в месяц)

2.3. Создание брендов одежды, работающих в среднем ценовом сегменте

Временная приостановка деятельности, закрытие магазинов, полное сворачивание хозяйственных операций, разрыв контрактов о долгосрочной аренде весной 2022 г. стали объективной реальностью для индустрии отечественной моды. Нарушились логистические цепочки, остановилась доставка товаров, изменились валютные риски и остановились международные банковские расчёты. Не только западные или японские бренды одежды приостановили свою деятельность или временно ушли с отечественного рынка, интернет-магазины модели брендов предметов роскоши (Net-a-porter) и быстрой моды (ASOS, Shein, Bohoo) также приняли стратегическое решение завершить своё функционирование. Известные зарубежные предприятия разорвали стратегическое партнёрство с Россией. Например, Adidas приостановил сотрудничество с Российским футбольным союзом. По договору технического спонсорства Adidas до 2026 г. имел право быть эксклюзивным экипировщиком команд, а также исполнителем крупных социальных проектов⁶. Уход зарубежных брендов с отечественного рынка открывает значительные стратегические возможности для российских предприятий: ниша в размере 200 млрд рублей остаётся свободной, а потребительский спрос – неудовлетворённым (табл. 4).

⁶ Adidas и РФС объявляют о продлении долгосрочного партнёрства. URL: <https://rfs.ru/news/214232> (дата обращения: 21.09.2022).

Таблица 4

Основные зарубежные бренды индустрии моды и их стратегические решения после начала Россией специальной военной операции (составлено автором)

Название компании	Стратегическое решение			
	Временное закрытие магазинов и прекращение операционной деятельности	Полный уход с отечественного рынка без распро-дажи товарных остатков	Полный уход с отечественного рынка с времен-ной распродажей товарных остатков	Продажа отече-ственного филиала головной организации российскому или иному партнёру
Группа компаний LVMH	X			
» » Burberry	X			
» » Inditex	X			X
» » Kering	X			
» » LLP				X
» » Prada	X			
» » PVH	X			
» » Richemont	X			
Adidas	X			
H&M			X	
Levi's		X		X
Mango				X
Nike		X		
Puma	X			
Reebok				X
Uniqlo			X	
Under Armor		X		
Victoria's Secret		X		

По данным табл. 4, российский потребитель наиболее пострадал от ухода брендов низкого и среднего ценового сегментов. В России нет бренда одежды, который может работать по модели бренда быстрой моды: создание актуальных коллекций и их обновление в розничном магазине в течение короткого периода. Например, два раза в неделю обновляется ассортиментная матрица у бренда ZARA испанского конгломерата Inditex Group. По данным информационного агентства «Интерфакс», «доля российского подразделения в общем объеме операционной прибыли Inditex составляет 8,5 %»⁷.

Нами предложен стратегический приоритет по созданию бренда одежды, работающего в среднем ценовом сегменте (табл. 5).

⁷ Владелец бренда Zara приостанавливает работу в РФ, обещает поддержку 9 тысяч местных сотрудников. URL: <https://www.interfax-russia.ru/rossiya-i-mir/vladelec-brenda-zara-priostanavlivaet-rabotu-v-rf-obeshchaet-podderzhku-9-tys-mestnyh-sotrudnikov> (дата обращения: 21.09.2022).

Взаимосвязь стратегического приоритета, целей и задач (составлено автором)

Приоритет №1: создание брендов одежды, работающих в среднем ценовом сегменте		
<i>Конкурентное преимущество:</i> наличие карты предприятий лёгкой промышленности и индустрии моды		
<i>Цель 1.</i> Создание и распространение коммерческих коллекций	<i>Цель 2.</i> Развитие разносторонних каналов продаж	<i>Цель 3.</i> Разработка коммуникационной стратегии
<i>Задача 1.</i> Организация одного производства замкнутого цикла: дизайн – конструирование – производство – сбыт	<i>Задача 1.</i> Создание одной продающей цифровой платформы <i>Задача 2.</i> Создание одной CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами) <i>Задача 3.</i> Интеграция в имеющиеся цифровые платформы крупных акторов электронной коммерции (минимум три) <i>Задача 4.</i> Создание продающих страниц в социальных сетях (минимум две) <i>Задача 5.</i> Открытие одной розничной студии продаж	<i>Задача 1.</i> Создание одной продающей цифровой платформы <i>Задача 2.</i> Создание одной CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами)

Заключение

Лёгкая промышленность как важная отрасль народного хозяйства на протяжении длительного периода была недооценена в России. С учётом крупных геополитических изменений, санкций, перераспределения рыночных долей акторов, неиспользованного потенциала индустрия моды может совершить серьёзный прорыв с мультипликационным эффектом для других сфер экономики. Для трансформации лёгкой промышленности и индустрии моды предложены стратегические приоритеты, учитывающие влияние глобальных, региональных и национальных трендов. Цифровая платформа как система поддержки решений может наладить непрерывный трансфер знаний, центр трансфера технологий – сформировать кооперацию нового типа, а сильный национальный бренд – удовлетворить потребительский спрос.

Список литературы

1. Жукова, Е. В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире / Е. В. Жукова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2021. – № 6 (120). – С. 68–82. – DOI: 10.21686/2413–2829–2021–6–68–82.
2. Квинт, В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке / В. Л. Квинт. – М.: Бизнес Атлас, 2012. – 627 с.
3. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования / В. Л. Квинт. – 2-е изд. – Кемерово: Кемеровский гос. ун-т, 2020. – 170 с.
4. Квинт, В. Л. Авангардные технологии в процессе стратегирования / В. Л. Квинт, А. С. Хворостяная, Н. И. Сасаев // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 11. – С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>.

5. *Мажорина, М. В.* ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» / М. В. Мажорина // *Actual Problems of Russian Law*. – 2021. – №12 (133). – DOI: 10.17803/1994–1471.2021.133.12.185–198.
6. *Макаров, И. Н.* Зелёный менеджмент в условиях смены технологических укладов и декарбонизации производственных систем / И. Н. Макаров, М. И. Шепелев, В. С. Кондауров, В. С. Назаренко // *Вопросы инновационной экономики*. – 2021. – № 4. – С. 1879–1892. – DOI: 10.18334/vines. 11.4.114014.
7. *Новикова, И. В.* Конкурентные преимущества трудовых ресурсов как условие реализации стратегических возможностей промышленности / И. В. Новикова // *Проблемы и перспективы развития промышленности России: сб. материалов IX междунар. науч.-практ. конф., Москва, 29 марта 2021 года*. – М.: *Общ-во с огранич. отв. «Русайнс»*, 2021. – С. 276–279.
8. *Новикова, И. В.* Стратегирование зеленых навыков для развития циркулирующей экономики / И. В. Новикова // *Проблемы и перспективы развития промышленности России: сб. материалов X междунар. науч.-практ. конф., Москва, 29 ноября 2021 г. / под ред. А. В. Быстрова*. – М.: *Общ-во с огранич. отв. «Русайнс»*, 2022. – С. 226–230.
9. *Новикова, И. В.* Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики / И. В. Новикова // *Социально-трудовые исследования*. – 2021. – № 4(45). – С. 150–160. – DOI 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160.
10. *Соколова, Н. А.* Соотношение целей устойчивого развития и esg-принципов / Н. А. Соколова, Э. С. Теймуров // *Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА)*. – 2021. – № 12(88). – С. 171–183. – DOI: 10.17803/2311–5998.2021.88.12.171–183.
11. *Хворостяная, А. С.* Стратегирование индустрии моды: теория и практика / А. С. Хворостяная. – СПб.: Северо-Западный ин-т управления – филиал РАНХиГС, 2021. – 272 с.
12. *Хворостяная, А. С.* Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды / А. С. Хворостяная // *Креативная экономика*. – 2022. – Т. 16, № 5. – С. 1863–1878. – DOI: 10.18334/ce.16.5.114637.
13. Bernardos A. M., Corredera R. C. (2009). Critical Factors for Success in University-Industry Research Projects. *Technology Analysis & Strategic Management*. 21(5):599–616. [https://DOI.org/10.1080/09537320902969133](https://doi.org/10.1080/09537320902969133).
14. Earnshaw R. (2017). *Technology Transfer for the Creative Industries and Wider Industrial Applications*. / Springer Briefs in Computer Science. – Switzerland: Springer Nature. 103 p.
15. Garcia A-C., Piza M., Gomez F. (2018). Financing Tech-Transfer and Innovation: An Application to the Creative Industries. In: Santamarina-Campos V., Segarra-Oña M. (eds) *Drones and the Creative Industry*. Springer, Cham: 59–67.
16. Keller, R., Ravi R. Chinta. (1990). International Technology Transfer: Strategies for Success. *The Executive*, 4(2), 33–43.
17. Kvint V. (2015). *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. Routledge. NY London, Sydney. 520 p.
18. Mardini G.H. (2022). ESG Factors and Corporate Financial Performance // *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. DOI: 10.1504/IJM- FA.2022.10045742.
19. Pizzutilo F. (2021). Is ESG-ness the vaccine? // *Applied Economics Letters*. DOI: 10.1080/13504851.2021.1994124.
20. Thind R. (2017). *Strategic Fashion Management: Concepts, Models and Strategies for Competitive Advantage*. 10.4324/9781315160344.

References

1. Zhukova E. V. Osnovnye tendencii razvitiya ESG-povestki: obzor v Rossii i v mire [The main trends in the development of the ESG agenda: an overview in Russia and in the world]. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2021; 6(120): 68–82. DOI: 10.21686/2413–2829–2021–6–68–82. (In Russ.)
2. Kvint V. L. (2012) Strategicheskoe upravlenie i ekonomika na global'nom formiruyushchemsya rynke [Strategic management and economy in the global emerging market]. M.: Business Atlas. 626 p.
3. Kvint V. L. (2021) Konceptiya strategirovaniya [The concept of strategizing]. – 2nd ed. – Kemerovo: Kemerovo State University. 170 p. (In Russ.)
4. Kvint V. L., Khvorostyanaya A. S., Sasaev N. I. Avangardnye tekhnologii v processe strategirovaniya [Advanced technologies in strategizing]. Economics and Management. 2020;26(11): 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>. (In Russ.)
5. Mazhorina M. V. ESG-principy v mezhdunarodnom biznese i «ustojchivye kontrakty» [Esg-principles in international business and “sustainable contracts”] // Actual Problems of Russian Law. 2021; 12(133). DOI: 10.17803/1994–1471.2021.133.12.185–198.
6. Makarov I. N., Shepelev M. I., Kondaurov V. S., Nazarenko V. S. Zelenyj menedzhment v usloviyah smeny tekhnologicheskikh ukладov i dekarbonizacii proizvodstvennykh system [Green management in conditions of changing technological patterns and decarbonization of production systems] // Issues of innovative economy. 2021; 4: 1879-1892. DOI: 10.18334/vinec. 11.4.114014.
7. Novikova I. V. Konkurentnye preimushchestva trudovykh resursov kak uslovie realizacii strategicheskikh vozmozhnostej promyshlennosti [Competitive advantages of labor resources as a condition for the implementation of strategic industrial opportunities] // Problems and prospects of industrial development in Russia: Collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference, Moscow, March 29, 2021. – Moscow: Rusains Limited Liability Company. 2021; 276–279.
8. Novikova I. V. Strategirovanie zelenykh navykov dlya razvitiya cirkuliruyushchej ekonomiki [Strategizing green skills for the development of a circulating economy] // Problems and prospects for the development of industry in Russia: Collection of materials of the Tenth International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 29, 2021 / Edited by A.V. Bystrov. – Moscow: Rusains Limited Liability Company. 2022; 226–230.
9. Novikova I. V. Strategicheskij lider v cifrovoj ekonomike: rol', kachestva i harakteristiki [Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics] // Socio-labor research. 2021; 4(45):150–160. DOI 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160.
10. Sokolova N. A., Teymurov E. S. Sootnoshenie celej ustojchivogo razvitiya i esg-principov [Correlation of sustainable development goals and esg principles]. Bulletin of the O. E. Kutafin University (MSU). 2021; 12(88):171-183. DOI: 10.17803/2311-5998.2021.88.12.171–183.
11. Khvorostyanaya A. S. (2021) Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika [Strategizing the fashion industry: theory and practice]. – St. Petersburg: North-Western Institute of Management – branch of RANEP. 272 p. (Strategist Library).
12. Khvorostyanaya A. S. Zarubezhnaya praktika ESG-strategirovaniya legkoj promyshlennosti i industrii mody [Foreign practice of ESG-strategizing of light industry and fashion industry]. Creative economy. 2022; 16(5):1863–1878. DOI 10.18334/ce.16.5.114637.
13. Bernardos A. M., Corredera R. C. (2009) Critical Factors for Success in University-Industry Research Projects. Technology Analysis & Strategic Management, 21(5):599–616. <https://DOI.org/10.1080/09537320902969133>

14. Earnshaw R. (2017) *Technology Transfer for the Creative Industries and Wider Industrial Applications*. Springer Briefs in Computer Science. Switzerland: Springer Nature, 103 p.
15. Garcia A-C., Piza M., Gomez F. (2018) *Financing Tech-Transfer and Innovation: An Application to the Creative Industries*. In: Santamarina-Campos V., Segarra-Oña M. (eds) *Drones and the Creative Industry*. Springer, Cham: 59–67.
16. Keller, R., Ravi R. Chinta. (1990) *International Technology Transfer: Strategies for Success*. *The Executive*, 4(2):33–43.
17. Kvint V. (2015) *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. Routledge. NY London, Sydney. 520 p.
18. Mardini G. H. (2022) *ESG Factors and Corporate Financial Performance* // *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. DOI: 10.1504/IJM- FA.2022.10045742.
19. Pizzutilo F. (2021) *Is ESG-ness the vaccine?* // *Applied Economics Letters*. DOI: 10.1080/13504851.2021.1994124.
20. Thind R. (2017) *Strategic Fashion Management: Concepts, Models and Strategies for Competitive Advantage*. 10.4324/9781315160344.

A. S. Khvorostyanaya⁸. Strategizing the Sovereignty of Domestic Brands of Light Industry and the Fashion Industry. A strategic analysis of the development of the domestic light industry and the fashion industry has been carried out. The article is based on the theory and methodology of strategizing developed and tested by the Center for Strategic Studies IMISS MSU, CEMI RAS, the Department of Economic and Financial Strategy of the MSE MSU, the Department of Strategy for Regional and Sectoral Development of the KemSU, the Department of Industrial Strategy of the National University of Science and Technology “MISIS” under the supervision of V. L. Kvint. The author proposes a system of strategic priorities aimed at strengthening the role of the industry in the economy, creating a federal technology transfer center for light industry and the fashion industry, a digital platform for the industry transfer of knowledge and experience, as well as clothing brands operating in the middle price segment. It is shown that the digital platform as a tool of the decision support system can establish a continuous transfer of knowledge and practical experience, and the technology transfer center can form a new type of cooperation chain for the development of the domestic market.

Keywords: light industry, fashion industry, strategic priority, technology transfer, technology transfer center.

⁸ *Anna S. Khvorostyanaya*, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies Institute of Mathematical Studies of Complex Systems of Lomonosov Moscow State University, Lecturer of the Department of Economic and Financial Strategy at Lomonosov MSE MSU (1/61 Leninskie Gory, Moscow, 119234, Russia), Candidate of Economic Sciences, e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com