Оригинальная статья
УДК 005.21:667

Особенности стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком

А. С. Хворостяная
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

Аннотация: Согласно мировым прогнозам совокупное потребление стран с формирующимся рынком будет расти быстрее, чем потребление стран с развитой экономикой. На такие рынки будет приходиться все большая доля мирового потребления. Крупные предприятия – отраслевые лидеры с сильными брендами, качественным клиентским сервисом, развитыми цифровыми и техническими инновациями, сформированной инфраструктурой – находятся в наилучшем конкурентном положении для ориентации своих товаров и услуг на новые рынки. Страны с формирующимся рынком предоставляют стратегические возможности для долгосрочного роста, особенно Китай, Индия и Бразилия. Успешная экспансия в страны с формирующимся рынком может способствовать рентабельности продаж, оборачиваемости активов и географической диверсификации бизнеса в долгосрочной перспективе. Целью настоящего исследования стало выявление и определение особенностей стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком. В исследовании приводится глубокая оценка методики OTSW-анализа как инструмента выявления стратегических возможностей, анализируются и систематизируются тенденции, а также подчеркивается роль фэшн-стратегирования как механизма учета отраслевых особенностей. Выявленные результаты в ходе научного исследования позволяют разработать стратегию развития национального бренда «Made in Kuzbass» в странах с формирующимся рынком, способствующего формированию глобального имиджа Кузбасса.

Ключевые слова: легкая промышленность, индустрия моды, фэшн-стратегирование, отраслевое стратегирование, региональное стратегирование, страны с формирующимся рынком, тенденции, OTSW-анализ

Цитирование: Хворостяная А. С. Особенности стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 111–122. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-111-122

Поступила в редакцию 17.03.2021. Прошла рецензирование 12.04.2021. Принята к печати 17.05.2021.

original article

Strategizing of Light Industry and Fashion Businesses in the Emerging-market countries

Anna S. Khvorostyanaya
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

Abstract: According to global forecasts, emerging-market countries have a more rapidly developing consumption rate than developed economies. Their global consumption share will continue to grow in the nearest future. Large industrial enterprises have the best competitive position to focus their products and services emerging-market countries because they have strong brands as well as high-quality customer service, hi-tech innovations and infrastructure. Such emerging-market countries as China, India, and Brazil provide strategic opportunities for long-term development. Successful expansion into the emerging-market countries profit margins, asset turnover, and geographic diversification in the long run. The research objective was to study the strategy development of light industry and fashion businesses in emerging-

© 2021. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

market countries. The paper introduces an in-depth OTSW-analysis of strategic opportunities and trends. The author emphasizes the role of fashion strategizing as an effective tool that makes it possible to take into account industrial characteristics. The research results can help to strategize the national brand "Made in Kuzbass" in emerging-market countries, thus contributing to the global image of Kuzbass.

Keywords: light industry, fashion industry, fashion - strategizing process, industrial and regional strategizing, emerging-market countries, trends, OTSW-analysis

Citation: Khvorostyanaya AS. Strategizing of Light Industry and Fashion Businesses in Emerging-market countries. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):111–122. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-111-122

Received 17 March 2021. Reviewed 12 April 2021. Accepted 17 May 2021.

新兴市场国家轻工业和时尚产业战略规划的特点

赫沃罗斯佳娜娅 安娜 谢尔盖耶夫娜

经济学副博士，莫斯科经济学院经济与金融战略系讲师，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，莫斯科，俄罗斯；Khvorostyanayaas@gmail.com;

https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

摘要：根据全球预测，新兴市场的总消费增长将快于发达经济体，新兴市场在全球消费中所占份额将越来越大。拥有强大品牌、优质客户服务、发达的数字创新和技术创新、成熟的基础设施的大型行业领导者，在将产品和服务定位于新兴市场方面具有竞争优势。新兴市场国家，特别是中国、印度和巴西，为长期增长提供了战略机遇。从长远来看，向新兴市场成功扩张可以提高销售盈利能力、资产周转率和业务地域多元化。本研究旨在确定和定义新兴市场国家轻工业和时尚产业的战略特征。根据研究目标，对OTSW分析技术作为发现战略机遇的工具进行了深入评估，分析了趋势并将其系统化，强调了时尚战略规划作为考虑行业特点的机制的作用。科学研究过程中得到的结果使制定在新兴市场国家发展»库兹巴斯制造»品牌的战略成为可能，这将有助于塑造库兹巴斯的全球形象。

关键词： 轻工业， 时尚产业， 时尚产业战略规划， 行业和区域战略， 新兴市场国家， 趋势， OTSW 分析

入门编辑部 2021年3月17日. 确认好了同行审查 2021年4月12日. 接受印刷出版 2021年5月17日.

ВВЕДЕНИЕ

Легкая промышленность и индустрия моды вносят значительный вклад в развитие экономик Франции, Швейцарии, Италии, Великобритании, Испании, США, Польши и других стран, формируя до четверти ВВП и до трети национального бюджета[1]. Стремительно начинает расти значение отрасли в экономике стран с формирующимся рынком, таких как Индия, Китай, Турция, Бангладеш, Пакистан и т.д. Стратегия входа в страны с формирующимся рынком становится залогом долгосрочного успеха и развития, особенно в условиях повышенной волатильности традиционных рынков Америки и Европы. Такие стратегии сегодня успешно разрабатывают и реализовывают большинство стратегических лидеров отрасли. Например, страны Юго-Восточной Азии являются основными потребителями товаров и предметов роскоши группы компаний Capri Holdings, LVMH, Kering и Richemont.

Потребители формируют новые стратегические приоритеты для индустрии моды. Они хотят, чтобы производители вели себя ответственно, не разрушая экологию, не используя детский и рабский труд на своих заводах и фабриках, обеспечивая достойный уровень жизни своим работникам. Потребители хотят, чтобы заботу об их здоровье разделяли производители, делая товары, материалы, ткани и нити более экологичными. Молодое поколение потребителей является активным пользователем интернета, гаджетов и новых технологий – они хотят быстро получать запрашиваемую информацию

[1] Демина Т. А., Климов А. В., Мерзлякова А. Н. Индустрия моды как самостоятельный сектор экономики // Сервис в России и за рубежом. 2014. Т. 56. № 9. С. 13–23. https://doi.org/10.12737/10792.

и совершать покупки. Мелкий и средний бизнес, развитый в странах с формирующимся рынком, в состоянии составить конкуренцию стратегическим лидерам индустрии моды, что формирует запрос на долгосрочное сотрудничество и вовлеченность. Как отмечает академик В. Л. Квинт, «самое главное на глобальном формирующемся рынке то, что компании должны не только определять свою стратегию, но и публично заявлять о ее социальной ориентации и ответственности перед обществом, региональными и местными сообществами посредством публичного анонсирования миссии и части приоритетов своей стратегии»[2].

Вопросы разработки стратегий в странах с формирующимся рынком освещены в работах многих русских и зарубежных авторов[3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18]. Однако они не раскрывают в полном объеме специфику разработки стратегических документов для предприятий индустрии моды и легкой промышленности в странах с формирующимся рынком, что определило цель данной научной статьи.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методика OTSW-анализа как инструмента выявления стратегических возможностей развития предприятия индустрии моды и легкой промышленности в странах с формирующимся рынком

Для стратегирования отраслевых предприятий в странах с формирующимся рынком необходимо выявлять нишу, сферу и пространство для развития. Для глубокого качественного и количественного изучения внутренней и внешней среды предприятия и выделения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз академик В. Л. Квинт предлагает использовать метод OTSW-анализа (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses). Он направлен на выявление стратегических перспектив объекта стратегирования. При использовании данного метода анализ начинается с изучения внешних факторов – возможностей и угроз. Затем осуществляется переход к анализу внутренних факторов – сильных и слабых сторон любого анализируемого объекта[19].

[2] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

[3] Дашкин Р. М., Дашкин Э. М., Хасанов Т. И. Фундаментальные характеристики формирующихся рынков // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 1. С. 135–156. https://doi.org/10.18334/eo.9.1.40474

[4] Мирзиёева С. Ш. Обзор и сравнительный анализ национальных стратегий в странах с формирующимися рынками // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 58–73. https://doi.org/10.18721/JE.12505

[5] Collins J., Reutzel C. Entrepreneurial strategies for emerging markets. Journal of Business Strategies. 2016. Vol. 33.

[6] Uncommoditizing strategies by emerging market firms / A. Cuervo-Cazurra [et al.] // Multinational Business Review. 2019. Vol. 27. № 2. P. 141–177. https://doi.org/10.1108/mbr-07-2017-0051

[7] Abraha D., Hyder A. S. Strategies in emerging markets and implications of the study // Transformation of Strategic Alliances in Emerging Markets. 2021. Vol. 2. P. 167–182. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-748-720210009

[8] Hoffmann J., Coste-Manière I. Global luxury trends: Innovative strategies for emerging markets. London: Palgrave Macmillan, 2012. 263 p. https://doi.org/10.1057/9781137287397

[9] Holtbrügge D. Customer-driven internationalization strategies in emerging markets. The case of Schaeffler. In: Holtbrügge D, Haussmann H, editors. The internationalization of firms. Reihe: Nürnberger Edition zum Internationalen Management; 2017. pp. 61–76. https://doi.org/10.5771/9783957101983-61

[10] Hyder A. S., Abraha D. Marketing strategy in emerging market alliance: a longitudinal study. Journal for International Business and Entrepreneurship Development. 2014. Vol. 7. № 4. P. 309–325. https://doi.org/10.1504/JIBED.2014.064451

[11] Inkpen A., Ramaswamy K. Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders. Oxford: Oxford University Press, 2005. 260 p. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195167207.003.0008

[12] Kvint V. L. Strategy for The Global Market: Theory and Practical Applications. NY: Routledge. 2016. 519 p.

[13] Lineberry N., Snyder E., Gunda S. Market watch: Pricing strategies for emerging markets. Nature reviews Drug discovery. 2011. Vol. 10. № 8. https://doi.org/10.1038/nrd3519

[14] Marquis C., Raynard M. Institutional strategies in emerging markets. Academy of Management Annals. 2015. Vol. 9. P. 291–335. https://doi.org/10.2139/ssrn.2490417

[15] Mihailova I., Panibratov A. Determinants of internationalization strategies of emerging market firms: A multilevel approach. Journal of East-West Business. 2012. Vol. 18. № 2. P. 157–184. https://doi.org/10.1080/10669868.2012.709922

[16] Napathorn C. The internationalization and HR strategies of emerging-market MNCs: The case of Thai MNCs. Academy of Management Proceedings. 2017. Vol. 2017. № 1. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.168

[17] Park Y. W. Architecture analysis and core competence strategy for emerging markets // Business architecture strategy and platform-based ecosystems / Y. W. Park editors. Singapore: Springer, 2018. P. 33–44. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5535-5_4

[18] Samiee S., Chirapanda S. International marketing strategy in emerging-market exporting firms. Journal of International Marketing. 2019. Vol. 27. № 1. P. 20–37. https://doi.org/10.1177/1069031X18812731

[19] Квинт В. Л. Стратегическое управление…

Тенденции, тренды и закономерности как инструменты стратегического воздействия на деятельность предприятий индустрии моды и легкой промышленности

На любое предприятие, помимо отраслевых особенностей, большое влияние оказывают тренды – потребительские, индустриальные, инструментальные, потребительские и технологические. Для разработки стратегии необходимо рассмотреть тренды, определяющие развитие отрасли, т. к. их учет повышает эффективность разработки и последующей реализации стратегии предприятия.

Глобальные тренды включают в себя тенденции развития мировой экономики, формирование направлений глобализации мирового хозяйства, повышение эффективности производства, экологизацию промышленного производства, перенос производств транснациональными корпорациями в развивающиеся страны и страны с формирующимся рынком, а также превалирование определенных религиозных направлений (например, исламизация) и тенденцию персонализации предложения товаров и услуг потребителям.

Например, глобальным растущим трендом является забота об экологии – об этом свидетельствует выступление активистов (например, Греты Тунберг на заседании Генеральной Ассамблеи ООН), развитие экологичных видов транспорта (электробусы, электрокары и т. п.), внедрение корпорациями безотходных производств, раздельный сбор мусора и т. д.[20] Отрасль является одним из самых «грязных» секторов экономики как с точки зрения производства, так и с позиции потребления. Ценности миллениалов и поколения Z связаны с осознанным потреблением, поэтому они готовы платить за экологичность. В связи с этим предприятия отрасли создают особые коллекции из специальных материалов, а на сайтах интегрирована и доступна опция фильтрации тканей. Французский холдинг Kering, владеющий портфелем из более 10 брендов индустрии моды, возглавил общепромышленный пакт о достижении нулевых выбросов газов к 2050 г. Количество модных товаров, произведенных в соответствии с принципами экологичности, в абсолютном выражении за последние два года увеличилось в пять раз[21].

Еще одним значимым глобальным трендом является цифровизация. Массовое использование технологий анализа больших данных, предиктивной аналитики, искусственного интеллекта, блокчейна и облачных хранилищ. Машинное обучение, цифровые двойники, Интернет вещей, роботизация и биометрия кардинальным образом меняют легкую промышленность и индустрию моды.

Промышленные отраслевые тренды заключаются в прикладных тенденциях внедрения цифровизации в конкретных отраслях, внедрении инноваций и изменении бизнес-моделей, влияя на производство и организацию хозяйственных процессов участников отрасли. Например, в индустрии моды к отраслевым трендам можно отнести цикличность моды, технологизацию разных процессов, появление новых материалов и технологий, трансформацию бизнес-процессов и бизнес-моделей, а также тренд роста волатильности индустрии моды, усиление ее зависимости от глобальных трендов с их геополитическими и экономическими рисками[22].

Уже сегодня легкая промышленность и индустрия моды наполнена такими новшествами и инновациями, как умные ткани, способные менять цвет в зависимости от настроения; ткани, светящиеся в темноте; использование в производстве тканей не только пластика и пластмасс, но и оптоволокна; лазерная перфорация для изготовления на тканях сложных кружевных узоров; цифровая печать сложных принтов и 3D печать (обуви, зонтов и т. д.); роботизация пошива одежды; виртуальные примерочные; распознавание в оффлайн примерочных RFID-меток с целью сбора данных о комплектах и сочетаниях одежды, выбираемых клиентами; теги товаров, позволяющие объединять вещи из офлайн и онлайн коллекций, сопровождаемые профессиональной консультацией модельера; интеллектуальное прогнозирование для дизайнеров[23, 24, 25]. Следует отметить и кросс-отраслевое сотрудничество

[20] Глобальные мировые тренды 2020. URL: https://wilhard.ru/tech/global-world-trends-2020/ (дата обращения: 15.02.2021).

[21] The State of Fashion 2020. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2020-navigating-uncertainty (дата обращения: 15.02.2021).

[22] Седых И. А. Индустрия моды. URL: https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/1495959454/Индустрия%20моды-2019.pdf (дата обращения: 15.02.2021).

[23] Карчмарский К. Fashion Tech. Рождение новой индустрии или трансформация старой? URL: https://www.forbes.ru/tehnologii/342543-fashion-tech-rozhdenie-novoy-industrii-ili-transformaciya-staroy (дата обращения: декабрь 2019).

[24] Индустрия моды как поле для внедрения инноваций. URL: https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d67bd449a7947c7fce725a1 (дата обращения: 15.02.2021).

[25] «Высокие» технологии в моде. URL: https://thewallmagazine.ru/digital-fashion/ (дата обращения: 15.02.2021).

легкой промышленности и индустрии моды с мировыми лидерами IT-индустрии. Результатом сотрудничества становится выпуск умных курток (Google совместно с Levi's) или рюкзаков (Google совместно с Yves Saint Laurent).

Процесс производства и покупки одежды изменяется и трансформируется. Поэтому индустрия моды включает новых технологичных игроков и огромное разнообразие производств. В связи с развитием fashiontech, помимо расширения возможностей дизайнеров, цифровые технологии означают повышение эффективности производства, появление новых профессий в индустрии моды и смену качественных навыков трудовых ресурсов.

Потребительские тренды, включающие в себя развитие Интернета и социальных сетей, активное применение информационно-коммуникационных технологий, тенденции развития омниканальности, приверженность и тяготение к здоровом образу жизни, осознанное потребление и т. п., свидетельствуют о переменах в поведении потребителей, изменениях вкусов, интересов, ценностей и качества потребления.

Например, тренд на ускорение темпа жизни развивает такую концептуальную экономическую модель как модель быстрой моды[26]. Он влияет на ускорение доставки коммерческих товаров до конечного потребителя и постоянную сменяемость коллекций.

Инструментальные тренды заключаются в развитии каналов системы стратегических коммуникаций, сотрудничестве между различными группами общества, а также со сферой искусства, традиций, коллабораций, меценатства, спонсорства, особенности конкретных регионов, взаимодействие с другими отраслями и др. Эти тренды участвуют в определении миссии и видения предприятия, являющихся ключевыми составляющими стратегии компании.

Индустрия моды претерпела трансформацию. Она представлена не только магазинами с одеждой, обувью и другими товарами, но и организованной электронной торговлей через маркетплейсы, цифровыми платформами с таргетированной рекламой и персонализацией предложений покупателям, социальными сетями с блогерами. Данные трансформации вынуждают индустрию моды взаимодействовать со специалистами из совершенно других креативных отраслей – IT-индустрии, искусства, рекламы, архитектуры и т. д. Предприятия формируют свои трудовые ресурсы с широким набором навыков и комптенеций. Также и офлайн сегмент отрасли стремительно меняется: изменяется формат розничных магазинов. Наблюдается тренд на открытие концептуальных отдельно стоящих магазинов (вместо похожих друг на друга магазинов в торговых центрах).

По совокупности всех рассмотренных выше трендов можно сделать вывод о том, что, независимо от размера и сегмента, игроки фэшн-индустрии теперь должны не только достигать все более высокой скорости выхода продукции и услуг на рынок и применять цифровые технологии, но и занимать активную позицию в социальных вопросах и удовлетворять потребительские запросы на устойчивость.

Говоря о стратегировании предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком, следует рассмотреть локальные тренды.

Еще одна тенденция развития отрасли, во многом обусловленная развитием стран с формирующимся рынком, это поляризация. Сегодня лидерами роста в отрасли являются предприятия двух ценовых сегментов – высокой и низкой. Бренды высокой ценовой категории зарабатывают свою основную прибыль на традиционных рынках Европы и Северной Америки, а также Ближнего Востока и Китая. Бренды низкой ценовой категории – за счет населения стран с формирующимися рынками. Оба сегмента растут в среднем на 4–5 % в год, в то время как доля среднего ценового сегмента в суммарном обороте отрасли сокращается – с 59 % в 2010 г. до 39 % в 2020 г.[27].

Другая сторона поляризации – огромный отрыв стратегических лидеров отрасли по ключевым экономическим показателям эффективности. Первые 20 компаний – лидеров фэшн-индустрии – получили в 2019 году 97 % всей прибыли, созданной в отрасли (большинство из них работает в сегменте высокой ценовой категории). К ним относятся Inditex Group, LVMH и Nike[28].

[26] Хворостяная А. С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды). М.: Знание-М, 2019. 202 с.

[27] The State of Fashion 2020…

[28] The State of Fashion 2019. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening (дата обращения: 15.02.2021).

Методология фэшн-стратегирования как инструмент разработки стратегии легкой промышленности и индустрии моды

Фэшн-стратегирование является самостоятельным направлением отраслевого стратегирования. Данная методология расширяет теоретическую и методологическую систему разработки, реализации и оценки эффективности стратегии, предложенную академиком В. Л. Квинтом.

Методика фэшн-стратегирования определена ниже[29]:

1. Миссия, содержащая такие компоненты, как: причины создания, обоснованность существования, регион функционирования, отрасль функционирования и уникальность;
2. Видение, отражающее философию, идеологию, принципы и приоритеты компании;
3. Система целей, включающая детализацию приоритетов и взаимосвязь отдельных целей предприятия;
4. Система задач, означающая установку количественных характеристик в соответствии с ресурсными и временными ограничениями;
5. Стратегический сценарий, подразумевающий разработку трех основных стратегических сценариев, а для каждого из них – агрегированный тактический блок;
6. Стратегический план, являющийся главным результатом стратегирования, передающимся в планирование[30].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегические особенности стран с формирующимся рынком

Странам с формирующимся рынком присущ ряд особенностей, дающим разным предприятиям, работающим в сфере легкой промышленности и индустрии моды, стратегические преимущества в работе на данных рынках:

1. Формирование расширяющейся потребительской аудитории. В странах с формирующимся рынком идет очень активный прирост населения. Более половины населения живет в странах с формирующимся рынком (табл. 1[31]). Многие из таких стран находятся на экономическом подъеме. В Индии, Китае, Вьетнаме, Бразилии активно растет средний класс, всё большее число молодых людей покупают смартфоны, выходят в Интернет, активно пользуются интернет-ритейлом и другими онлайн-сервисами. Это позволяет отраслевым компаниям создавать адаптированные коммерческие продукты и услуги и рассчитывать на существенный экономический результат при правильно выбранном инструментарии стратегических коммуникаций.

Таблица 1. Самые населенные страны мира в 2020 году
Table 1. The most populated countries in the world in 2020

Страна	% мирового населения
Китай	17,9
Индия	17,5
Индонезия	3,43
Пакистан	2,81
Бразилия	2,71
Нигерия	2,63
Бангладеш	2,17
Россия	1,87
Мексика	1,63

Если в 2010 году в рейтинге 500 крупнейших компаний мира на долю компаний из не западных стран приходилось 17 %, в 2015 году – 21 %[32], то в 2019 г. – уже 35,2 % (176 компаний из 500)[33]. Крупные корпорации из стран с формирующимся рынком появляются и в индустрии моды. В ТОП-20 мировых производителей модной одежды и обуви в 2019 году вошли три китайские компании – Anta Sports, Heilan Home (HLA Corporation) и Lululemon[34].

Сегодня страны с формирующимся рынком являются быстро растущими потребителями в индустрии моды. Именно они позволяют лидерам сохранять прибыль и оборачиваемость запасов в кризисы или во время внешнего шока, связанного с короновирусной инфекцией COVID-2019. КНР является источником

[29] Хворостяная А. С. Разработка, реализация и эффективность…
[30] Там же.
[31] 10 самых больших стран мира по населению в 2020 году. URL: https://www.statdata.ru/10-samih-bolshih-stran-mira-po-naseleniu (дата обращения: 15.02.2021).
[32] FT 500 2015. URL: https://www.ft.com/ft500 (дата обращения: 15.02.2021).
[33] Fortune Global 500 2019. URL: https://fortune.com/global500/2019/search/?sector=Apparel (дата обращения: март 2020).
[34] The State of Fashion 2020…

дохода для крупных предприятий отрасли, оперирующих в разных сегментах: H&M (5 % глобальной выручки в 2020 г.), Inditex (8 %), LVMH (до 19 %)[35].

Учитывая уровень потребительских возможностей стран с формирующимся рынком, то здесь будут наиболее востребованы товары из сегмента низкой ценовой категории (бюджетные и массовые бренды). Исключение составляют страны Ближнего Востока. Этот регион является традиционным покупателем одежды сегмента высокой ценовой категории (люкс, бренды премиум-сегмента и премиум-класса).

2. Формирование и развитие креативных кластеров с локальными брендами. Помимо роста крупных ТНК, работающих в сфере моды, в рассматриваемых странах также массово создаются небольшие производства, дизайнерские ателье, осуществляющие продажи напрямую покупателям через каналы Интернет-торговли. Особенно малый и средний бизнес в производстве одежды и обуви развит в странах Юго-Восточной Азии[36]. Появление новых городских пространств, обустройств территорий, переоборудование промышленных заводов и помещений приводит к формированию арт-кластеров с небольшими розничными магазинами (concept store).

3. Трансформация и развитие продаж. Благодаря цифровизации и стратегическим возможностям электронной торговли локальные бренды стали развиваться без открытия розничных магазинов. Самый яркий пример такой трансформации наблюдается в Китае, который «перепрыгнул» сразу через несколько офлайн ступней развития торговой и финансовой индустрий. Вместо создания физических розничных форматов китайские предприниматели сразу перешли к цифровым сервисам.

Разработка стратегии развития национального бренда «Made in Kuzbass» в странах с формирующимся рынком

Для развития национальных брендов, повышения конкурентоспособности отечественной легкой промышленности и индустрии моды, реализации национальных и региональных интересов в области импортозамещения, а также реализации «Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу», ориентированную на диверсификацию экономики Кузбасса, предлагается создать единый национальный бренд «Made in Kuzbass» и вывести его на международный уровень[37].

Разработанная «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу», утвержденная региональным законом, подразумевает формирование нового имиджа и репутации Кузбасса в рамках стратегического приоритета: «Стратегирование глобального бренда Кузбасса». Данный приоритет имеет огромное значение для всех стратегических направлений, в том числе для отраслевого и регионального развития. Учитывая имеющиеся конкурентные преимущества ряда брендов, которые имеются в Кузбассе, для качественного развития креативных отраслей предлагается объединить усилия местных дизайнеров и создать единый зонтичный бренд. Таким образом будет достигнута экономия на маркетинговых затратах в странах с формирующимся рынком, повышена экономическая и общественная эффективность.

Среди конкурентных преимуществ дизайнеров, конструкторов и модельеров Кузбасса, выявленных в ходе OTSW-анализа, можно отметить:

- ценовую доступность коммерческих товаров;
- широкий ассортимент;
- использование экологичных материалов.

Основной стратегической возможностью для бренда «Made in Kuzbass» можно отнести заполнение новых ниш коммерческими товарами на глобальном рынке.

Для дальнейшего развития и продвижения в странах с формирующимся рынком единого национального бренда «Made in Kuzbass» предлагается разработать такие стратегические документы, как миссия, видение, цели и задачи.

Предложена следующая миссия: «Развитие бренда «Made in Kuzbass» в стране с формирующимся рынком призвано способствовать созданию экологически ответственной, социально ориентированной моды. Уникальность бренда заключается в оригинальности дизайнерской мысли при его доступности. Мы создаем моду, отвечающую потребностям самого широкого круга населения, доступную и качественную, сохраняющую планету».

[35] The State of Fashion 2020…

[36] Там же.

[37] Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289.

Видение бренда «Made in Kuzbass» в стране с формирующимся рынком заключается в предложении населению принципиально иного качества моды, базирующегося на социальной ответственности и экологической безопасности, привлекающего для работы небольшие местные производства и строящегося на основе применения современных цифровых технологий.

Бренд «Made in Kuzbass» в 2025 году будет способствовать не только насыщению огромного спроса со стороны молодого населения стран с формирующимся рынком, но и их социально-экономическому развитию, привлекательного для сотрудничества.

Основными принципами бренда «Made in Kuzbass» выступают:

1) в отношении потребителей в стране с формирующимся рынком:
- обеспечение населения недорогой, качественной и модной одеждой;
- пропаганда ответственного потребления с целью уменьшения количества выбрасываемой одежды и обуви;

2) в отношении местных производителей в стране с формирующимся рынком:
- привлечение местных производителей в производство одежды, обуви и аксессуаров;
- сотрудничество с местными специалистами, программистами и другими специалистами в целях применения цифровых технологий и адаптации системы стратегических коммуникаций под местный рынок с учетом религиозного и культурного риск-фактора;

3) в отношении страны с формирующимся рынком:
- соблюдение экологических стандартов;
- корпоративная социальная ответственность, обеспечение работников условиями труда, отвечающими мировым стандартам.

Идеология бренда «Made in Kuzbass» связана с распространением качественной, ответственной и доступной моды для широких слоев населения стран с формирующимся рынком.

Применительно к бренду «Made in Kuzbass» авторская взаимосвязь приоритетов, целей и задач представлена в таблицах 2–4.

Предложенные стратегические инициативы в рамках «Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу» можно использовать для развития национального бренда «Made in Kuzbass» . Например, Торговый дом Кузбасс в странах с формирующимся рынком может стать площадкой для размещения коммерческих товаров индустрии моды и легкой промышленности местных дизайнеров. Дизайнеры и их товары могут быть размещены на электронной платформе KuzbassTrade.

ВЫВОДЫ

Странам с формирующимся рынком присущи следующие особенности, дающие стратегические преимущества работающим там предприятиям легкой промышленности и индустрии моды: формирование расширяющейся потребительской аудитории, формирование и развитие

Таблица 2. Авторская взаимосвязь стратегического приоритета № 1, целей и задач
Table 2. Relationship of number one strategic priority, goals, and objectives

Приоритет № 1: наполнение рынка стран с формирующимся рынком доступной, качественной и недорогой модной одеждой, обувью и аксессуарами	
Конкурентное преимущество: наличие сформированной бизнес-модели местных дизайнеров Кузбасса	
Цель 1: открытие и развитие розничных магазинов	**Цель 2**: развитие электронной торговли
Задача 1: обеспечение присутствия товаров бренда в странах с формирующимся рынком (не менее 1 на каждую страну) **Задача 2**: сотрудничество с местными дизайнерами для учета в модных коллекциях национальных и культурных особенностей (не менее 1 на каждую коллекцию)	**Задача 1**: создание и развитие интернет-страницы электронного магазина, перевод на национальные языки стран с формирующимся рынком (не менее 1 страницы на каждую страну) **Задача 2**: развитие в странах с формирующимися рынками набора услуг (клиентский сервис, логистика, доставка) (не менее 3 видов услуг на 1 страну)

креативных кластеров с локальными брендами; трансформация и развитие продаж.

Особую стратегическую роль для таких предприятий, стремящихся успешно работать в странах с формирующимся рынком, будут играть локальные партнеры, обладающие глубокой бизнес-экспертизой, деловыми связями и знаниями о потребителях, их ценностях и интересах.

Реализация стратегии развития национального бренда «Made in Kuzbass» позволит сформировать имидж Кузбасса на международном рынке как стратегического лидера креативных индустрий.

Таблица 3. Авторская взаимосвязь стратегического приоритета № 2, целей и задач
Table 3. Relationship of number two strategic priority, goals, and objectives

Приоритет № 2: трансформация моды в соответствии с новыми запросами потребителей		
Конкурентное преимущество: наличие сформированной бизнес-модели местных дизайнеров Кузбасса		
Цель 1: обеспечение экологической безопасности	**Цель 2**: пропаганда ответственного потребления	**Цель 3**: цифровизация дизайна, производства и продаж
Задача 1: обеспечение соответствия производств мировым экологическим стандартам (все коллекции должны соответствовать данным стандартам)	**Задача 1**: воспитание в потребителях умеренности, развитие осознанности (регулярная передача ненужных вещей в секонд-хэнды, приюты, бездомным и т. д., рециркуляция коммерческих товаров) **Задача 2:** проведение сопутствующих мероприятий (не менее 2 в квартал)	**Задача 1**: разработка новых образцов дизайна с использованием цифровых технологий (не менее 1 технологии) **Задача 2**: внедрение цифровых технологий в розничные магазины (не менее 1 технологии) **Задача 3**: расширение фильтров и возможностей поиска на сайте (не менее 3 фильтров) **Задача 4**: применение цифровых технологий в производстве (не менее 1 технологии)

Таблица 4. Авторская взаимосвязь стратегического приоритета № 3, целей и задач
Table 4. Relationship of number three strategic priority, goals, and objectives

Приоритет № 3: создание локального кластера креативных индустрий или интеграция в существующий	
Конкурентное преимущество: имеющиеся трудовые, финансовые и инфраструктурные ресурсы региональных органов власти Кузбасса, отвечающие за инновационное и инвестиционное развитие на международных рынках	
Цель 1: привлечение к сотрудничеству местных производителей одежды, обуви и аксессуаров для создания совместных коллекций	**Цель 2**: привлечение к сотрудничеству программистов, технических экспертов, специалистов в области цифровых технологий и т. п.
Задача 1: создание цифровой платформы для поиска местных производителей и приглашения их к сотрудничеству (не менее 1 цифровой платформы на каждую страну) **Задача 2**: формирование конкурентных условий и договорной основы сотрудничества (не менее 2 видов сотрудничества на каждую страну) **Задача 3**: заключение соглашений (не менее 3 на каждую страну)	**Задача 1**: анализ трудовых ресурсов национального рынка с целью поиска необходимых специалистов для формирования долгосрочных локальных партнерств (не менее 1 партнера-оператора на каждую страну) **Задача 2**: формирование проектных групп, работающих над задачами цифровизации и адаптации бренда (не менее 1 на каждую страну) **Задача 3**: заключение соглашений (не менее 1–2 на каждую страну) и обеспечение полноценной работы

ЛИТЕРАТУРА

- Дашкин Р. М., Дашкин Э. М., Хасанов Т. И. Фундаментальные характеристики формирующихся рынков // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 1. С. 135–156. https://doi.org/10.18334/eo.9.1.40474
- Демина Т. А., Климов А. В., Мерзлякова А. Н. Индустрия моды как самостоятельный сектор экономики // Сервис в России и за рубежом. 2014. Т. 56. № 9. С. 13–23. https://doi.org/10.12737/10792
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
- Мирзиёева С. Ш. Обзор и сравнительный анализ национальных стратегий в странах с формирующимися рынками // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 58–73. https://doi.org/10.18721/JE.12505
- Хворостяная А. С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды). М.: Знание-М, 2019. 202 с.
- Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289
- Цифровизация стратегического брендинга Кузбасса / А. С. Хворостяная [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 409–416. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-409-416
- Abraha D., Hyder A. S. Strategies in emerging markets and implications of the study // Transformation of Strategic Alliances in Emerging Markets. 2021. Vol. 2. P. 167–182. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-748-720210009
- Collins J., Reutzel C. Entrepreneurial strategies for emerging markets. Journal of Business Strategies. 2016. Vol. 33.
- Hoffmann J., Coste-Manière I. Global luxury trends: Innovative strategies for emerging markets. London: Palgrave Macmillan, 2012. 263 p. https://doi.org/10.1057/9781137287397
- Holtbrügge D. Customer-driven internationalization strategies in emerging markets. The case of Schaeffler // The internationalization of firms / editors D. Holtbrügge, H. Haussmann. Reihe: Nürnberger Edition zum Internationalen Management, 2017. P. 61–76. https://doi.org/10.5771/9783957101983-61
- Hyder A. S., Abraha D. Marketing strategy in emerging market alliance: a longitudinal study. Journal for International Business and Entrepreneurship Development. 2014. Vol. 7. № 4. P. 309–325. https://doi.org/10.1504/JIBED.2014.064451
- Inkpen A., Ramaswamy K. Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders. Oxford: Oxford University Press, 2005. 260 p. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195167207.003.0008
- Kvint V. L. Strategy for The Global Market: Theory and Practical Applications. NY: Routledge. 2016. 519 p.
- Lineberry N., Snyder E., Gunda S. Market watch: Pricing strategies for emerging markets. Nature reviews Drug discovery. 2011. Vol. 10. № 8. https://doi.org/10.1038/nrd3519
- Marquis C., Raynard M. Institutional strategies in emerging markets. Academy of Management Annals. 2015. Vol. 9. P. 291–335. https://doi.org/10.2139/ssrn.2490417
- Mihailova I., Panibratov A. Determinants of internationalization strategies of emerging market firms: A multilevel approach. Journal of East-West Business. 2012. Vol. 18. № 2. P. 157–184. https://doi.org/10.1080/10669868.2012.709922
- Napathorn C. The internationalization and HR strategies of emerging-market MNCs: The case of Thai MNCs. Academy of Management Proceedings. 2017. Vol. 2017. № 1. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.168
- Park Y. W. Architecture analysis and core competence strategy for emerging markets // Business architecture strategy and platform-based ecosystems / Y. W. Park editor. Singapore: Springer, 2018. P. 33–44. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5535-5_4
- Samiee S., Chirapanda S. International marketing strategy in emerging-market exporting firms. Journal of International Marketing. 2019. Vol. 27. № 1. P. 20–37. https://doi.org/10.1177/1069031X18812731
- Uncommoditizing strategies by emerging market firms / A. Cuervo-Cazurra [et al.] // Multinational Business Review. 2019. Vol. 27. № 2. P. 141–177. https://doi.org/10.1108/mbr-07-2017-0051

БЛАГОДАРНОСТИ: Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

REFERENCES

- Dashkin RM, Dashkin EM, Khasanov TI. The fundamental characteristics of emerging markets. Journal of International Economic Affairs. 2019;9(1):135–156. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/eo.9.1.40474
- Demina TA, Klimov AV, Merzliakova AN. Fashion industry as an independent sector of economy. Services in Russia and Abroad. 2014;56(9):13–23. (In Russ.) https://doi.org/10.12737/10792
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Review and comparative analysis of national strategies in emerging market countries. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2019;12(5):58–73. (In Russ.) https://doi.org/10.18721/JE.12505
- Khvorostyanaya AS. Development, implementation and effectiveness of a development strategy for a light industry enterprise (fashion industry). Moscow: Znanie-M; 2019. 202 p. (In Russ.)
- Tsivilev SE. Kuzbass 2035: National interests and strategic priorities of the regional development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):281–289. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289
- Khvorostyanaya AS, Egorova AI, Maslov AA, Kolupaeva AV. The Kuzbass region strategic branding digitalization. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):409–416. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-409-416
- Abraha D, Hyder AS. Strategies in emerging markets and implications of the study. Transformation of Strategic Alliances in Emerging Markets. 2021;2:167–182. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-748-720210009
- Collins J, Reutzel C. Entrepreneurial strategies for emerging markets. Journal of Business Strategies. 2016;33.
- Hoffmann J, Coste-Manière I. Global luxury trends: Innovative strategies for emerging markets. London: Palgrave Macmillan; 2012. 263 p. https://doi.org/10.1057/9781137287397
- Holtbrügge D. Customer-driven internationalization strategies in emerging markets. The case of Schaeffler. In: Holtbrügge D, Haussmann H, editors. The internationalization of firms. Reihe: Nürnberger Edition zum Internationalen Management; 2017. pp. 61–76. https://doi.org/10.5771/9783957101983-61
- Hyder AS, Abraha D. Marketing strategy in emerging market alliance: a longitudinal study. Journal for International Business and Entrepreneurship Development. 2014;7(4):309–325. https://doi.org/10.1504/JIBED.2014.064451
- Inkpen A, Ramaswamy K. Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders. Oxford: Oxford University Press; 2005. 260 p. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195167207.003.0008
- Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. New York, London: Routledge; 2016. 548 p.
- Lineberry N., Snyder E., Gunda S. Market watch: Pricing strategies for emerging markets. Nature reviews Drug discovery. 2011;10(8). https://doi.org/10.1038/nrd3519
- Marquis C., Raynard M. Institutional strategies in emerging markets. Academy of Management Annals. 2015;9:291–335. https://doi.org/10.2139/ssrn.2490417
- Mihailova I, Panibratov A. Determinants of internationalization strategies of emerging market firms: A multilevel approach. Journal of East-West Business.

2012;18(2):157–184. https://doi.org/10.1080/10669868.2012.709922
- Napathorn C. The internationalization and HR strategies of emerging-market MNCs: The case of Thai MNCs. Academy of Management Proceedings. 2017;2017(1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.168
- Park YW. Architecture analysis and core competence strategy for emerging markets. In: Park YW, editor. Business architecture strategy and platform-based ecosystems. Singapore: Springer; 2018. P. 33–44. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5535-5_4
- Samiee S, Chirapanda S. International marketing strategy in emerging-market exporting firms. Journal of International Marketing. 2019;27(1):20–37. https://doi.org/10.1177/1069031X18812731.
- Cuervo-Cazurra A, Carneiro J, Finchelstein D, Duran P, Gonzalez-Perez MA, Montoya MA, et al. Uncommoditizing strategies by emerging market firms. Multinational Business Review. 2019;27(2):141–177. https://doi.org/10.1108/mbr-07-2017-0051

ACKNOWLEDGMENTS: This research has been supported by the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University «Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems».

CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Anna S. Khvorostyanaya, Ph.D. (Econ.), Ass. Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University. Moscow, Russia; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705