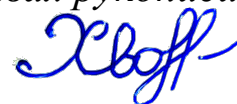


МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи



Хворостяная Анна Сергеевна

**Разработка, реализация и эффективность
стратегии развития предприятия
легкой промышленности
(индустрии моды)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена на кафедре финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель – **Квинт Владимир Львович** – доктор экономических наук, профессор, Иностранный член РАН, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, Лауреат премии имени М.В. Ломоносова за научные работы I степени

Официальные оппоненты – **Юсим Вячеслав Наумович**, доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики промышленности ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Белгородский Валерий Савельевич, доктор социологических наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»

Костин Александр Валерьевич, кандидат экономических наук, научный руководитель Научно-исследовательского образовательного центра компетенций в области трансфера технологий и управления знаниями ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Защита диссертации состоится «18» сентября 2019 года» в 17 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета МГУ.08.08. Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: Российская Федерация, 119991, г. Москва, Ленинские горы, дом 1, строение 61, аудитория 207-208 (Зал Ученого Совета).

E-mail: dissovet2@mse-msu.ru

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова (Ломоносовский просп., д. 27) и на сайте ИАС «ИСТИНА»: Режим доступа: <https://istina.msu.ru/dissertations/211748194/>

Автореферат разослан «15» августа 2019 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук



И.В.Новикова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования. Легкая промышленность представляет собой совокупность 17 отраслей народного хозяйства, обладающих социальной и экономической ценностью. В 2016 году глобальный объем этой отрасли составил 748,1 млрд долл. США, к 2021 году прогнозируется увеличение объема до 961 млрд долл. США¹. По данным ВТО, продукция легкой промышленности обеспечивает значительный вклад в статьи экспорта стран Европейского союза, Китая, Индии, Бангладеша, Вьетнама, Турции.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации» и Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», а также перечнем поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания по развитию легкой промышленности, к национальным приоритетам отечественной государственной политики относятся долгосрочный экономический рост, повышение производительности труда, улучшение качества жизни населения, развитие малых форм хозяйствования, рост уровня занятости и квалификации работников, внедрение новых технологий, борьба с контрафактом и повышение конкурентоспособности отечественных компаний.

Индустрию моды можно рассматривать как подотрасль легкой промышленности и вид трансконтинентального предпринимательства, связанного с производством и продажей одежды, обуви, аксессуаров и других товаров. Будучи ярким примером развития креативных отраслей, индустрия

¹ Lu, S. Market Size of the Global Textile and Apparel Industry: 2016 to 2021/2022 [Электронный ресурс] / S. Lu // Shenglufashion. – 2018. – Режим доступа: <https://shenglufashion.com/2018/12/18/market-size-of-the-global-textile-and-apparel-industry-2016-to-2021-2022/>

моды является мощным вектором развития экономики знаний и поставщиком инновационной продукции на глобальный рынок. Интеллектуальный капитал, как основа развития индустрии моды, является основным стратегическим активом для организаций в экономике, основанной на знаниях, поэтому компаниям особенно важно его выявлять, максимизировать и использовать, чтобы оставаться лидерами в конкурентной среде.

Отечественная легкая промышленность нуждается в существенном технологическом перевооружении и профессиональной ориентации на новые рынки. Она находится среди слаборазвитых отраслей экономики, но имеет большой потенциал развития в силу наличия уникальной интеллектуальной школы дизайна, моделирования и конструирования. Через создание отечественных предприятий легкой промышленности и индустрии моды будет происходить стимулирование развития малого и среднего предпринимательства, а также обеспечение удовлетворения спроса на предметы одежды, обуви и аксессуаров.

Обеспечение реализации национальных приоритетов, а также комплексного долгосрочного развития легкой промышленности и индустрии моды видится посредством применения теории стратегирования с учетом специфических особенностей предпринимательства в креативной отрасли экономики. На данный момент наблюдается необходимость детализации отдельных положений теории стратегии для предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Таким образом, актуальность темы диссертационной работы вызвана стратегическими национальными приоритетами, экономической и социальной важностью становления отрасли, а также необходимостью развития основ теории и практики стратегирования в легкой промышленности и индустрии моды.

Степень разработанности темы научного исследования. Различные теоретические особенности легкой промышленности и индустрии моды, необходимые для учета при разработке отраслевой долгосрочной стратегии

развития предприятия, отражены в работах следующих зарубежных исследователей: Г.Блумера (H.Blumer), Ж.Бодрийяра (J.Baudrillard), Т.Веблена (T.Veblen), М.Грановеттера (M.Granovetter), Д.Даенсберри (J.Duesenberry), Г.Зиммеля (G.Simmel), Ю.Кавамуры (J.Kawamura), Э.Корбеллини (E.Corbellini), Х.Лейбенштейна (H.Leibenstein), П.Нустрома (P.Nystrom), С.Савьолы (S.Saviolo), Г.Спенсера (H.Spencer), Р.Соонга (R.Soong), Г.Тарда (H.Tard), Р.Флориды (R.Florida), Дж.Хоккинса (J.Hokins); в работах отечественных ученых: Л.Алексеевой, О.Алехиной, А.Андреевой, Е.Бурденко, К.Бедаревой, Е.Горевой, В.Липской, Е.Марми, В.Морозовым, Е.Печаткиной, Д.Родионовой, О.Семеновой.

Основы стратегического управления, планирования и контроля, необходимые для формирования методологии стратегирования отраслевого предприятия, представлены в работах зарубежных ученых, в числе которых И.Ансофф (I.Ansoff), Дж.Баин (J.Bain), С.Бирн (S.Byrne), П.Друкер (P.Drucker), Дж.Квин (J.Quin), М.Портер (M.Porter), К.Прахалад (C.Prahalad), Р.Румельт (R.Rumelt), Г.Хэмел (G.Hamel), Э.Хельферт (E.Helfert), К.Энрюс (K.Andrews).

Теория стратегии и практика стратегирования, как новое направление развития науки в отечественной и зарубежной литературе, требует углубленных исследований и конкретизации подходов в отдельных отраслях экономики. Исследования в области теории стратегирования проводились А.Аганбегяном, С.Авдашевой, В.Квинтом (основоположник отечественной теории и методологии стратегирования), Г.Клейнером, Н.Розановой, В.Тамбовцевым, в области эффективности – В.Лившицем, С.Лившиц, З.Арслановой, П.Виленским, Н.Колесниковой, Е.Орловой, С.Смоляк, Е.Пахомовой, Т.Лычагиной, С.Крюковым.

Вопросам отраслевого бизнес-моделирования и концепций развития предприятий посвящены работы Н.Брийанта (N.Bryant), Л.Бурнса (L.Burns), С.Гверчини (S.Guercini), Ф.Годара (F.Godart), Р.Джонса (R.Jones), С.Джудит (C. Judith), Б.Лунна (B.Lynn), К.Мулле (K.Mullet), А. Рунфола (A.Runfola), Р.Чавана (R.Chavan), Дж.Юна (J.Eun). Общим аспектам эффективности

предприятий посвящены работы Д.Аакера (D.Aaker), Н.Дунтуна (N.Donthun), Ж.Н.Капферера (J.-N.Kapferer), Х.Кармена (J.Carmen), К.Келлера (K.Keller), Ф.Котлера (P.Kotler), С.Ли (S.Lee), Ф.Ренато (F.Renato), М.Соломона (M.Solomon), Е.Стюарта (E.Stuart), Ф.Фаркхайра (P.Farquhar), Б.Ю (B.Yoo). Они стали теоретической и практической базой для определения и формирования системы экономической эффективности предприятия легкой промышленности и индустрии моды, а также позволили определить и сформировать систему эффективности предприятия в части взаимоотношений с потребителем.

Анализ научной литературы по проблематике диссертационной работы позволяет сделать вывод о необходимости применения теории стратегирования на практике с целью формирования стратегии развития предприятия, отрасли, страны, ориентированной на долгосрочную перспективу. Необходимо отметить, что практическое применение зарубежных методик и подходов к стратегированию для отечественных предприятий требует адаптации и обязательного учета особенностей среды функционирования и специфики рыночной экономики Российской Федерации, а отечественных методик – учета особенностей индустрии моды, как креативной отрасли экономики, быстро меняющегося поведения потребителей и ключевых закономерностей развития отрасли.

В научных работах, касающихся проблем функционирования отрасли, преимущественно исследуются коммуникативные, экологические, финансовые аспекты. Вопросы разработки долгосрочных стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды не получили достаточного освещения, что предопределило цель и задачи данной диссертационной работы.

Цель и задачи научного исследования. Целью диссертационной работы является формирование методологического подхода к разработке стратегии развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) определить теоретические и методологические основы стратегирования легкой промышленности и индустрии моды;

2) исходя из анализа деятельности предприятий-лидеров легкой промышленности и индустрии моды Moët Hennessy-Louis Vuitton (LVMH) и Kering, выявить наиболее эффективные стратегии;

3) разработать предложения по совершенствованию стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды на основе методологии стратегирования;

4) разработать систему оценки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды;

5) сформировать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятий легкой промышленности и индустрии моды в Российской Федерации.

Объектом научного исследования являются отраслевые экономические системы функционирования предприятий индустрии моды в легкой промышленности.

Предметом научного исследования являются инструменты и механизмы формирования стратегий предприятий индустрии моды в легкой промышленности.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области разработки стратегии развития, бизнес-моделирования, стратегического управления, экономической эффективности. Базовые экономические модели, основы управленческого учета, финансового менеджмента, микроэкономики и макроэкономики, а также теории стратегии являются важной основой для исследований предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

В диссертационной работе использованы следующие методы и инструменты: анализ и синтез, аналогия, сравнение, обобщение, индуктивный и дедуктивный методы, системный анализ, бенчмаркинг, OTSW-анализ, BSC-анализ, а также эконометрические методы при анализе корпоративных стратегий отраслевых компаний-лидеров.

Информационную базу научного исследования составили публикации российских и зарубежных авторов по тематике исследования, управленческая и финансовая отчетность компаний-лидеров в индустрии моды LVMH и Kering, внутренние статистические данные отраслевых предприятий (Дом Отечественных Мод (ДОМ), Индивидуальный предприниматель Валькович (ИП Валькович) и Фонд Развития Индустрии Моды (ФРИМ)), официальные публикации ООН, ВТО, Европейской Комиссии, консалтинговых и аналитических агентств, профильных источников. При подготовке диссертационной работы были также использованы Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, проект Стратегии развития легкой промышленности до 2025 года Министерства промышленности и торговли Российской Федерации для согласования стратегий развития предприятий-участников отечественной экосистемы легкой промышленности и индустрии моды.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность): 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Научная новизна диссертационной работы состоит в развитии теоретической и методологической системы разработки, реализации и оценки эффективности стратегии для предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Среди наиболее существенных научных результатов, полученных лично автором и определяющих значимость проведенных исследований, необходимо выделить следующие:

1. На основе методологии стратегирования охарактеризованы и систематизированы базовые экономические концептуальные модели предприятий легкой промышленности и индустрии моды, позволившие провести бенчмаркинг и выделить стратегические конкурентные преимущества. Ключевые инструменты стратегического планирования адаптированы для российских предприятий легкой промышленности и индустрии моды. При стратегировании необходимо учитывать следующие особенности отраслевых предприятий: нематериальные активы, специфические компетенции у трудовых ресурсов, система стратегических коммуникаций, взаимосвязь между подразделениями. Учет данных особенностей играет важную роль в формировании экономической эффективности предприятий.

2. Выявлены глобальные тренды и закономерности, оказывающие влияние на деятельность предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Первая группа касается глобальных трендов, к которым можно отнести развитие глобального рыночного пространства, экономическую нестабильность, глобализацию, развитие рынка электронной коммерции, исламизацию и персонализацию. Промышленные отраслевые тренды (цифровизация, компьютеризация и роботизация, ликвидация промышленных линий предприятий, трансформация традиционных бизнес-моделей, внедрение инноваций) влияют преимущественно на производственный сектор предприятия, заставляя участников экономических отношений перестраивать свою хозяйственную деятельность. Группа потребительских тенденций (омниканальность во время покупок, активные социальные коммуникации) характеризует интересы и качества потребителя, которые необходимо учитывать при разработке стратегии предприятия. Четвертая группа трендов – инструментальные – необходима для формирования миссии и видения предприятия и учета потребительских интересов: использование всех каналов коммуникации, учет региональной специфики, сотрудничество с креативным классом, коллаборация с индустрией искусства, спонсорство и межотраслевое

взаимодействие. Данные стратегические тренды и закономерности необходимы для дальнейшей разработки отраслевой стратегии предприятия.

3. Проведен сравнительный анализ групп компаний-лидеров легкой промышленности и индустрии моды LVMH и Kering с целью определения эффективности. Динамика различных показателей свидетельствует о финансовой устойчивости групп, но они применяют разные стратегические сценарии. Анализ экономических показателей развития групп позволил выявить источники возникновения конкурентных преимуществ (наличие долгосрочной стратегии, ориентация на внутреннее развитие активов, финансовое и нефинансовое обеспечение реализации стратегических приоритетов). Выявлены корпоративные стратегические решения, сравнительная характеристика которых позволила определить лучшие отраслевые практики и стратегические принципы. Стратегии расширения рынков сбыта, расширения целевой аудитории и ориентации на определённый рынок направлены на работу с потенциальными и имеющимися потребителями. Стратегия цифровизации связана с интеграцией предприятия в интернет-пространство, стратегия консолидации предприятия и стратегия внедрения уникальных производственных технологий направлены на изменение промышленного производства коммерческих товаров. Стратегия расширения коммерческих продуктов связана с разработкой новых ассортиментных позиций. Стратегия продаж, ориентированная на культурные особенности потребителей, стратегия масштабных медиакоммуникаций, стратегия ребрендинга актива, стратегия арт-позиционирования предприятия направлены на повышение потребительской лояльности, улучшение коммуникаций с клиентами, учет их интересов и потребностей, тем самым, на повышение экономической эффективности предприятия. Учитывая роль представителей креативного класса в отрасли, обе группы компаний применяют стратегию формирования кадрового потенциала.

4. Разработана, обоснована и апробирована на практике методика разработки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды

(фэшн-стратегирование) с учетом отраслевой специфики и ключевых трендов. Предложенная методика, опирающаяся на методологию стратегирования, дополняет положения теоретических основ по формированию таких документов, как миссия и видение с учетом творческой составляющей предприятий. Предложена организационная структура разработки стратегии: внутри или вне предприятия. Бизнес-модель, как концептуальное описание предприятия, должна включать в себя ключевые аспекты построения ценностного предложения для клиента (аспекты, связанные с проектированием, производством, продажей и распространением коммерческого продукта с обязательным учетом ценностей клиентов). Определены принципы формирования портфеля активов: действенность, экономичность, своевременность, качественность.

5. Предложена система показателей эффективности стратегии развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды с учетом специфических особенностей. В основе механизма оценки лежит система сбалансированных показателей, ориентированная на максимизацию финансовой рентабельности, удовлетворение клиентских интересов и обеспечение эффективного использования ресурсов. Отличительной особенностью интегрального показателя эффективности является использование как финансовых, так и нефинансовых показателей компании. Определены основные принципы построения системы: измеримость, прозрачность, сбалансированность, финансовая целесообразность.

6. Предложено видение развития отрасли в виде дорожной карты развития, заключающееся в повышении эффективности отечественных предприятий. Сформированы методические рекомендации по повышению эффективности деятельности отечественных предприятий легкой промышленности и индустрии моды, заключающиеся в разработке стратегии, участии в кооперационных цепочках, формирование навыка выявления различных трендов и формирование эффективной команды, а также создании

организационной структуры предприятия для учета и коммерциализации нематериальных активов.

Положения, обладающие научной новизной, выносимые на защиту:

1. Для разработки эффективных стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды необходимо учитывать следующие отраслевые особенности: концептуальные экономические модели, нематериальные активы, навыки и компетенции трудовых ресурсов, взаимосвязанность подразделений, стратегическая система коммуникаций.

2. Учет глобальных, промышленных отраслевых, потребительских и инструментальных тенденций, позволяет повышать эффективность разработки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

3. Лучшие практики предприятий-лидеров легкой промышленности и индустрии моды базируются на корпоративных стратегических решениях, основанных на использовании конкурентных преимуществ.

4. Методика разработки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды (фэшн-стратегирование) учитывает отраслевую специфику и тенденции развития.

5. Система показателей эффективности стратегий развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды учитывает отраслевые особенности, связанные с нематериальными активами.

6. Методические рекомендации, включающие в себя разработку стратегии, участие в кооперационных цепочках, отслеживание тенденций развития, формирование эффективной команды и создание отдельных структурных подразделений по учету и коммерциализации нематериальных активов, содействуют повышению эффективности деятельности отечественных предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Теоретическая значимость научного исследования состоит в детализации положений теории стратегирования в части разработки стратегических документов для предприятий с учетом отраслевых

особенностей. Полученные выводы и предложенные рекомендации в диссертационной работе найдут применение в соответствующих разделах учебных дисциплин по экономике промышленных предприятий, экономике отрасли, теории стратегии и методологии стратегирования, стратегическому управлению и могут служить в качестве методологической основы при разработке стратегий, концепций и программ развития как отрасли в целом, так и предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Практическая значимость научного исследования. Полученные выводы, предложенные теоретические и методические подходы, апробированная методика и предоставленные рекомендации использованы и применены в практической деятельности предприятий легкой промышленности и индустрии моды ДОМ, ИП Валькович и ФРИМ для повышения эффективности их деятельности.

Методические рекомендации могут быть применены Министерством промышленности и торговли Российской Федерации при принятии и дальнейшей актуализации проекта Стратегии развития легкой промышленности до 2025 года, при разработке Государственных программ Российской Федерации по стимулированию инвестиций, создания новых рабочих мест и финансовой поддержке отрасли, а также по поддержке экспорта в конкурентоспособных сегментах.

Апробация и внедрение результатов работы. Результаты научного исследования были представлены на Третьем Российском экономическом конгрессе (РЭК-2016), (г.Москва, 2016г.); II Международной научно-практической конференции «Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии», (г.Москва, 2017г.); X Международной научно-практической конференции «Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации», (г.Белгород, 2017г.); XXI, XXIV и XXV Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2016», «Ломоносов-2017», «Ломоносов-2018» (г.Москва, 2016-2018гг.); I Международной научно-практической конференции «Шаг в

будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика», (г.Москва, 2017г.); Ежегодном научном симпозиуме «Теория стратегии и практика стратегирования, (г.Москва, 2017, 2019гг.); Научной конференции, посвященной 15-летию Московской школы экономики «Куда идти? Проблемы реформирования институтов и экономической политики в России» (г.Москва, 2017, 2019гг.).

Результаты диссертационной работы использованы:

- 1) в учебном процессе факультета «Московская школа экономики» ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»;
- 2) в Стратегии развития предприятия легкой промышленности и индустрии моды ДОМ на период до 2025 года;
- 3) в Стратегии развития предприятия легкой промышленности и индустрии моды ИП Валькович на период до 2025 года;
- 4) в Концепции стратегии развития предприятия легкой промышленности и индустрии моды ФРИМ на период до 2030 года.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 19 работ, в том числе 9 в журналах ВАК, 6 – в рекомендованных к защите в диссертационном совете МГУ имени М.В. Ломоносова.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 234 источников и 7 приложений на 8 страницах. Научная работа изложена на 208 страницах печатного текста, включает 33 рисунка и 33 таблицы, имеет следующую структуру:

Введение

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ИНДУСТРИИ МОДЫ)

1.1. Базовые концептуальные экономические модели предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

1.2. Методологические основы эффективной системы реализации стратегий предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

1.3. Инструменты стратегического планирования на предприятиях легкой промышленности (индустрии моды)

ГЛАВА 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ИНДУСТРИИ МОДЫ)

2.1. Мониторинг рынка и глобальных тенденций развития легкой промышленности (индустрии моды)

2.2. Сравнительный анализ корпоративных стратегий предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

2.3. Сравнительная характеристика стратегических решений компаний-лидеров легкой промышленности (индустрии моды)

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ИНДУСТРИИ МОДЫ)

3.1. Принципы и основы авторской методики стратегирования предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

3.2. Разработка, реализация и эффективность стратегий развития предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

3.3. Стратегические рекомендации по повышению эффективности деятельности отечественных предприятий легкой промышленности (индустрии моды)

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Для разработки эффективных стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды необходимо учитывать следующие отраслевые особенности: концептуальные экономические модели, нематериальные активы, навыки и компетенции трудовых ресурсов, взаимосвязанность подразделений, стратегическая система коммуникаций.

В работе выявлены базовые концептуальные экономические модели предприятий легкой промышленности и индустрии моды и определены их основные характеристики (конкурентные преимущества, сегмент промышленности, специализация, ценовой сегмент, ценность для потребителя). Общий вид иерархии предприятий имеет пирамидальную форму (модель брендов предметов роскоши, модель брендов дизайнеров моды, модель премиум брендов, модель ритейлеров в масс-маркете). Как и любая эволюционирующая система, отрасль с течением времени претерпела ряд ключевых изменений: произошло развитие стратегических архетипов и сформировались новые: вертикально интегрированное предприятие, сетевая модель предприятия, предприятие-маркет-плейс. Их бизнес-модель, выбор и функционирование имеют существенное воздействие на других участников рынка.

Товарный знак транслирует ценности, философию, атмосферу, приоритеты предприятия и другие преимущества владения для потребителя. И промышленный образец, и произведения графического дизайна, и технологии (ноу-хау) защищают коммерческий продукт – ключевой результат интеллектуальной деятельности и основу концептуальных моделей предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

В предприятии легкой промышленности и индустрии моды необходима интеграция кадровых ресурсов с различной составляющей: управленческой и творческой.

Любое решение и реализованное действие имеют последствия для

развития всего предприятия. Например, промышленное производство, логистика, сбор данных, отчетность и коммуникации на уровне розничного подразделения предприятия должны эффективно функционировать для поддержания общей согласованности бизнес-процесса всего цикла существования коммерческого продукта.

Развитая система стратегических коммуникаций является ключевым конкурентным преимуществом предприятия легкой промышленности и индустрии моды (рис. 1).



*Рисунок 1 – Взаимосвязь концепции 5P с методологией стратегирования предприятия легкой промышленности и индустрии моды
Источник: составлено автором*

Предприятия легкой промышленности и индустрии моды используют особые инструменты коммуникационной политики, которые можно классифицировать следующим образом:

- 1) сезонные инструменты: показы мод, перформансы, медиа, каталоги и

промышленные ярмарки;

2) институциональные средства коммуникации: бренд, штаб-квартира, магазины, спонсорство и деловые журналы;

3) реляционные инструменты: интернет-сайт, прямой маркетинг, маркетинг деловых отношений, email-маркетинг и мероприятия².

2. Учет глобальных, промышленных отраслевых, потребительских и инструментальных тенденций, позволяет повышать эффективность разработки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Первая группа касается глобальных трендов, к которым можно отнести развитие глобального рыночного пространства, экономическую нестабильность, глобализацию, развитие рынка электронной коммерции, исламизацию и персонализацию. Промышленные отраслевые тренды (цифровизация, компьютеризация и роботизация, ликвидация промышленных линий предприятий, трансформация традиционных бизнес-моделей, внедрение инноваций) влияют преимущественно на производственный сектор предприятия, заставляя участников экономических отношений перестраивать свою хозяйственную деятельность. Группа потребительских тенденций (омниканальность во время покупок, активные социальные коммуникации) характеризует интересы и качества потребителя, которые необходимо учитывать при разработке стратегии предприятия. Четвертая группа трендов – инструментальные – необходима для формирования миссии и видения предприятия и учета потребительских интересов: использование всех каналов коммуникации, учет региональной специфики, сотрудничество с креативным классом, коллаборация с индустрией искусства, спонсорство и межотраслевое взаимодействие. Данные стратегические тренды и закономерности необходимы для разработки стратегии предприятий.

²Saviola, S., Salvo, T. Strategic Management in the Fashion Companies /S. Saviola, T. Salvo. – Nuova MCS, Firenze, 2012. – P.225.

3. Лучшие практики предприятий-лидеров легкой промышленности и индустрии моды базируются на корпоративных стратегических решениях, основанных на использовании конкурентных преимуществ.

Основными потребителями товаров группы компаний LVMH являются азиатские страны (кроме Японии, в которой произошло насыщение рынка и падение спроса). Группа компаний LVMH длительный период времени стабильно инвестирует в сегмент «Мода и изделия из кожи», в открытие магазинов, приобретение поставщиков сырья, развитие новых услуг. Несмотря на то, что предпринимательство в отрасли зависит от многих факторов, группа финансово устойчива и демонстрирует качественное управление активами, показывает стабильный рост прибыли, планомерно реализует политику приращения денежных средств. В последние годы компания Kering стала работать в Азитско-Тихоокеанском регионе, планомерно увеличивая свое присутствие открытием новых магазинов. Также произошла смена регионов, приносящих максимальную прибыль, поэтому для компании приоритетно работать на формирующихся рынках с целью насыщения рынка своими товарами. Группа компаний демонстрирует эффективность операционного менеджмента.

Выявлены применяемые стратегические решения компаний-лидеров легкой промышленности и индустрии моды и проведена их сравнительная характеристика. Стратегия расширения рынков сбыта, расширения целевой аудитории и ориентации на определённый рынок направлена на работу с потенциальными и уже имеющимися потребителями. Стратегия цифровизации связана с интеграцией предприятия в интернет-пространство, стратегия консолидации предприятия и стратегия внедрения уникальных производственных технологий направлены на изменение промышленного производства коммерческих товаров. Стратегия расширения коммерческих продуктов связана с разработкой новых ассортиментных позиций. Стратегия продаж, ориентированная на культурные особенности потребителей, стратегия

масштабных медиакоммуникаций, стратегия ребрендинга актива, стратегия арт-позиционирования предприятия направлены на повышение потребительской лояльности, улучшение коммуникаций с клиентами, учет их интересов и потребностей, тем самым – на повышение экономической эффективности предприятия. Учитывая роль представителей креативного класса в отрасли, обе группы компаний применяют стратегию формирования кадрового потенциала.

Следует выявить взаимозависимость проведенного анализа финансовых показателей и стратегических решений. Стратегии расширения рынков сбыта и целевой аудитории иллюстрируются положительной динамикой прибыли групп компаний и рентабельности продаж (табл. 1 и 2). Повышение показателя оборачиваемости запасов позволяет сделать вывод об успешной реализации стратегии расширения коммерческих продуктов.

Таблица 1 – Показатели экономической эффективности группы компаний LVMH в 2006-2017 годах

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Свободный денежный поток (в млн евро)	1517	1468	1239	2186	3047	2158	2474	2958	2832	3679	3974	4754
Рентабельность активов	7.61	7.70	6.50	5.51	8.75	7.28	7.06	6.51	6.27	6.44	6.79	8.00
Рентабельность продаж	0.20	0.21	0.21	0.19	0.21	0.22	0.21	0.20	0.19	0.18	0.19	0.19
Оборачиваемость запасов	1.25	1.20	1.04	1.09	1.20	1.08	1.23	1.24	1.14	1.21	1.24	1.46
Оборачиваемость дебиторской задолженности	9.48	9.6	9.49	9.7	11.81	12.2	12.96	9.26	8.72	8.78	9.16	8.83
Возврат инвестированного капитала	12.3	12.1	12.39	9.91	14.92	12.16	11.52	13.31	12.22	14.34	15.13	18.2

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности группы компаний LVMH (URL: https://www.lvmh.com/investors/publications/?publications=29&pub_year=&pub_month=#)

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости группы компаний Kering в 2006-2017 годах

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Свободный денежный поток (в млн евро)	997	1347	939	1079	1034	914	924	857	1078	660	1189	2318
Рентабельность активов	3.02	3.65	3.35	3.82	3.92	3.97	4.18	0.21	2.18	2.77	3.34	7.58
Рентабельность продаж	0.20	0.21	0.21	0.19	0.21	0.22	0.21	0.20	0.19	0.23	0.25	0.29
Оборачиваемость запасов	3.62	3.67	3.40	3.01	3.13	2.71	1.92	2.07	1.76	1.91	1.96	2.2
Оборачиваемость дебиторской	16.00	15.0	14.39	14.72	15.40	11.98	9.39	9.03	8.52	9.12	9.45	10.6

задолженности												
Возврат инвестированного капитала	7.34	9.07	7.57	6.44	6.11	6.23	6	6.01	7.92	6.58	8.51	13.5

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности группы компаний Kering (URL: <https://www.kering.com/en/finance/regulated-information/>)

Стратегия продаж, ориентированная на культурные особенности потребителей, иллюстрируется динамикой прибыли с учетом географического принципа (рис. 2 и 3).

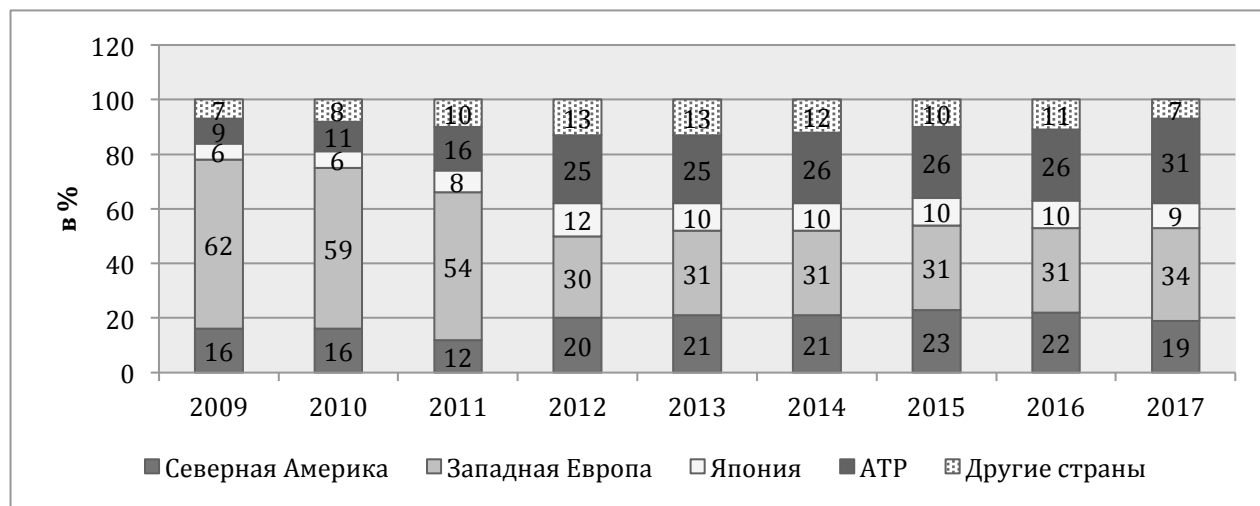


Рисунок 2 – Динамика географической структуры прибыли группы компаний Kering в 2009-2015 годах (в %)

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности группы компаний Kering (URL: <https://www.kering.com/en/finance/regulated-information/>)

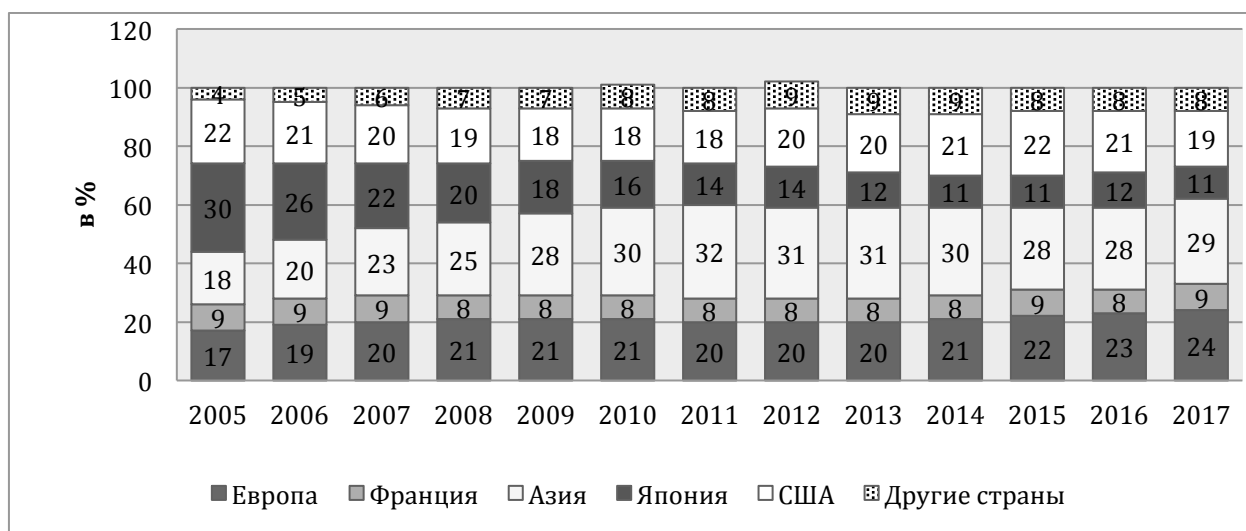


Рисунок 3 – Динамика географической структуры прибыли сегмента «Мода и изделия из кожи» группы компаний LVMH в 2003-2017 годах (в %)

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности группы компаний LVMH (URL: https://www.lvmh.com/investors/publications/?publications=29&pub_year=&pub_month=#)

Можно сделать вывод о принципиально разных подходах к стратегическому управлению инвестиционными ресурсами LVMH и Kering (рис. 4). Для дальнейшего исследования был проведен корреляционный анализ с целью установления степени влияния на прибыль нескольких переменных: количества сотрудников, количества магазинов и инвестиций в основные средства. Полученные результаты коэффициентов корреляции между данными показателями для компании LVMH соответствуют 0,2, 0,02 и 0,8; в то время как для Kering 0,91, 0,86 и –0,09. Поскольку были обнаружены высокие показатели корреляции, нами был проведен регрессионный анализ для финансовых показателей компаний LVMH и Kering. Были построены следующие регрессии: зависимость прибыли от инвестиций для LVMH и зависимость прибыли от количества магазинов и сотрудников для Kering. Для группы компаний LVMH увеличение инвестиций на 1% ведет к увеличению прибыли на 1,26%. Для группы компаний Kering увеличение инвестиций на 1% ведет к снижению показателя прибыли на 0,09 %.

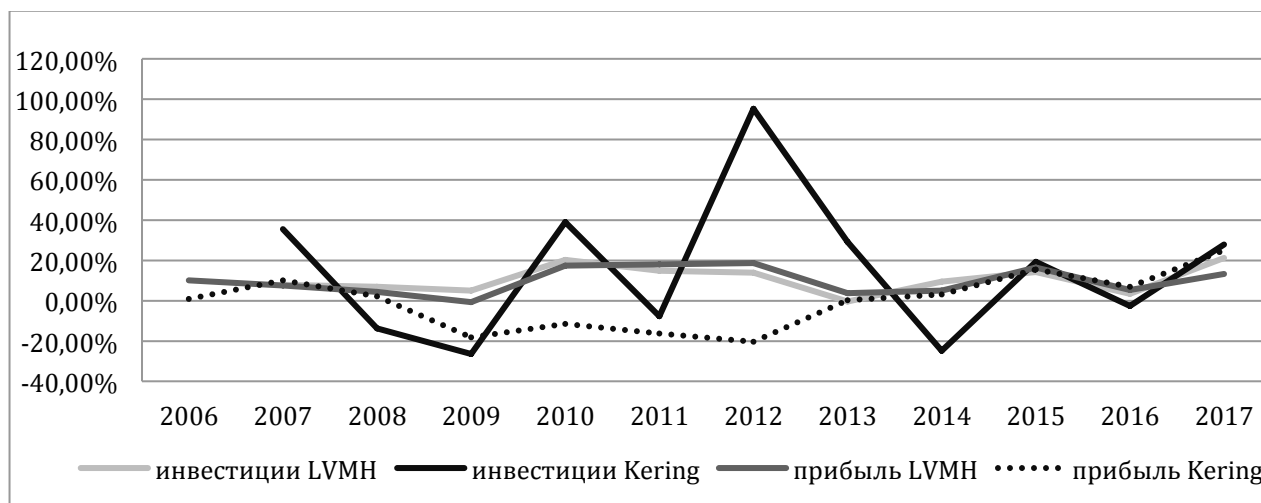


Рисунок 4 – Динамика прироста прибыли и инвестиций группы компаний LVMH и Kering в 2006-2017 годах (в %)

Источник: рассчитано автором по данным финансовой отчетности
 (URL: <https://www.kering.com/en/finance/regulated-information/>,
 URL: https://www.lvmh.com/investors/publications/?publications=29&pub_year=&pub_month=#)

Также определены источники возникновения конкурентных преимуществ групп компаний LVMH и Kering (наличие у предприятия долгосрочной

стратегии, ориентации на внутреннее развитие, финансового и нефинансового обеспечения реализации стратегических приоритетов).

4. Методика разработки стратегий предприятий легкой промышленности и индустрии моды (фэшн-стратегирование) учитывает отраслевую специфику и тенденции развития.

Практические принципы разработки стратегии предприятия легкой промышленности и индустрии моды подчинены точной методологии (рис. 5).



Рисунок 5 – Авторская методика фэшн-стратегирования в условиях глобальной конкуренции

Источник: составлено автором по Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке /В. Л. Квинт. – М.: Бизнес Атлас, 2012. – 627 с.; Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики /А. С. Хворостяная // Экономика и управление. — 2017. — Т. 142, № 8. — С. 67–74.

Стратегия должна быть понятна и разделена как топ-менеджментом, так и рядовыми сотрудниками компании. Также рассмотрена организационная структура предприятия, связанная с разработкой стратегии. В этой связи возможно несколько вариантов:

- 1) предприятия самостоятельно разрабатывают стратегии;
- 2) предприятия отдают стратегию на разработку другой компании (аутсорс).

Первая модель структуры будет обеспечивать более эффективные коммуникации внутри предприятия, следовательно, эта модель будет повышать эффективность процесса согласования интересов. В результате предприятие будет улучшать ценностное предложение для акторов отрасли и качество коммерческих продуктов, минимизируя риски. В связи с большим количеством акторов отраслевые предприятия должны уметь согласовывать интересы потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, дизайнеров, акционеров и так далее.

Особое внимание при разработке стратегии предприятия легкой промышленности следует уделить такому документу, как видение: в связи с волатильностью и динамизмом индустрии, меняющимися факторами внешней среды (экономический рост страны, отрасли, внешнеторговая политика и так далее), быстрой трансформацией ценностей потребителей документ должен быть актуальным и иметь релевантную креативную концепцию с учетом культурного и религиозного риск-факторов. Креативная концепция, как часть видения, позволяет использовать различные инструменты для передачи философии и идеологии предприятия. За трансляцию ценностей предприятия через креативную концепцию отвечает креативный директор или дизайнер.

Бизнес-модель, как концептуальное описание предприятия, должна включать ключевые аспекты построения ценностного предложения для клиента. В легкой промышленности и индустрии моды таковыми будут аспекты, связанные с проектированием, производством, продажей и распространением коммерческого продукта с обязательным учетом ценностей

клиентов. Актуальное ценностное предложение для клиента должно удовлетворять следующим критериям: качество материалов, ценность бренда, доступность приобретения, возможность персонализации, приемлемый уровень цены, отсутствие временной стоимости товара (вневременность).

Апробация методики стратегирования проходила на 3-х отраслевых предприятиях, два из которых являются коммерческими (ДОМ, ИП Валькович), а одно – некоммерческое (ФРИМ). Для коммерческих предприятий была разработана стратегия, а для некоммерческого – концепция стратегии. Для отраслевых предприятий был проведен OTSW-анализ, сформированы миссии и видения, определены стратегические приоритеты предприятий, цели и задачи, разработаны стратегические сценарии и предложены тактики. Для предприятий был разработан стратегический план по реализации, а также система управления эффективностью. Благодаря разработанной и реализованной стратегии предприятия ДОМ к 2018 году была открыта 1 производственная и торгово-демонстрационная площадка, привлечено 55 отечественных дизайнеров к сотрудничеству, проведено более 20 мероприятий, реализовано 5 контрактов на отшив мелких партий предметов одежды; предприятия ИП Валькович – открыт 1 интернет-магазин, привлечено более 30-ти отечественных дизайнеров к сотрудничеству; ФРИМ получил государственную поддержку и статус регионального центра компетенций отрасли.

5. Система показателей эффективности стратегий развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды учитывает отраслевые особенности, связанные с нематериальными активами.

Предложен механизм оценки эффективности стратегии (рис. 6).

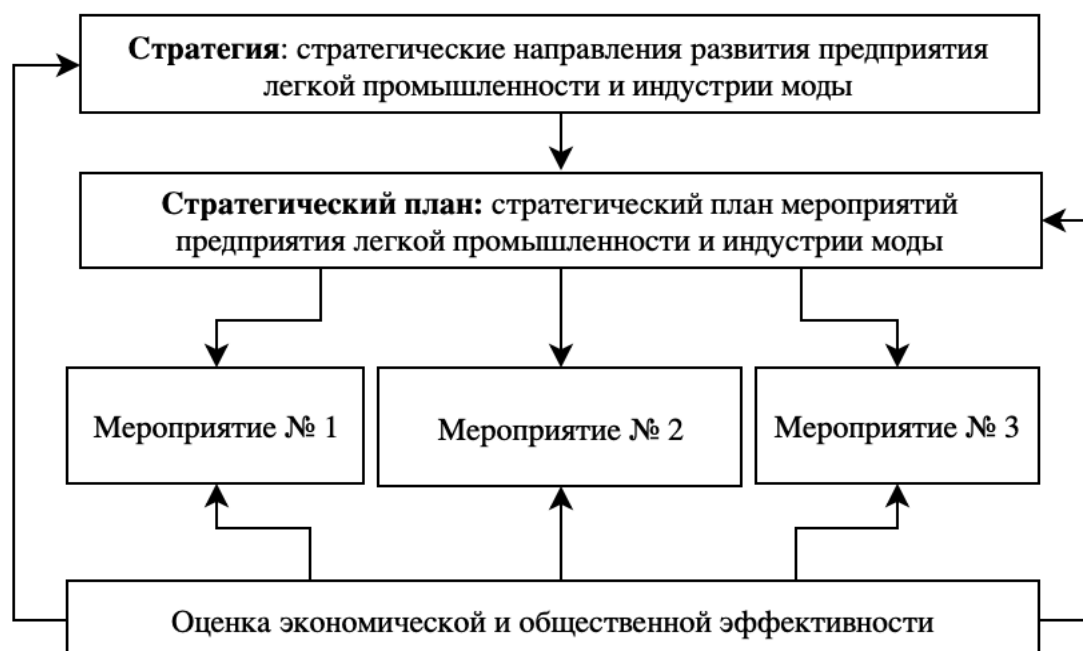


Рисунок 6 – Ключевая роль оценки экономической и общественной эффективности стратегического плана предприятия легкой промышленности (индустрии моды)

Источник: составлено автором

При выявлении неэффективности следует пересмотреть стратегический план и внести изменения. Учитывая волатильность отрасли и высокую скорость изменений деловой среды, при сохранении неэффективности, следует пересмотреть стратегию. Изменчивость конъюнктуры и условий рынка, возрастание конкуренции и повышение волатильности самой индустрии подтверждают гипотезу об актуальности интегрированной модели бизнеса и предъявляют высокие требования к эффективности.

Определены ключевые принципы формирования стратегической системы показателей эффективности (измеримость, прозрачность, сбалансированность, финансовая целесообразность).

В основе механизма оценки лежит система сбалансированных показателей, ориентированная на максимизацию финансовой рентабельности, удовлетворение клиентских интересов и обеспечение эффективного использования ресурсов. Интегральный показатель эффективности представляет собой линейную функцию переменных (ИП^{эф}), основанную на построении системы сбалансированных показателей:

$$\text{ИП}^{\text{эф}} = f\{K^i, \dots, K^n\}, \quad (1)$$

где K – коэффициенты эффективности, $i=1, \dots, n$;

n – количество коэффициентов.

Отличительной особенностью интегрального показателя эффективности является использование как финансовых, так и нефинансовых показателей деятельности предприятия. Учитывая возрастающую роль нематериальных активов в отрасли, стратегическая система показателей эффективности должна включать в себя аспект нефинансовой оценки, связанной с учетом специфических особенностей (партнерские взаимоотношения, количество регалий и наград дизайнера и другие).

6. Методические рекомендации, включающие в себя разработку стратегии, участие в кооперационных цепочках, отслеживание тенденций развития, формирование эффективной команды и создание отдельных структурных подразделений по учету и коммерциализации нематериальных активов, содействуют повышению эффективности деятельности отечественных предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Наличие стратегии у предприятий легкой промышленности и индустрии моды будет положительно влиять на ряд процессов:

1) повышение степени удовлетворения интересов потребителя. В связи с тем, что предприятия будут заниматься мониторингом тенденций, они будут ориентированы на создание ценностных предложений, удовлетворяющих потребностям клиентов.

2) повышение роли дизайнерских ателье или отдельных дизайнеров. Так как дизайнеры будут разрабатывать коммерческие продукты, релевантные внешней среде, они будут более востребованы на профессиональном рынке.

3) повышение конкурентоспособности отрасли. Вследствие создания актуальных коммерческих продуктов спрос на них будет повышаться, что будет приводить к увеличению как экономической, так и общественной эффективности предприятий легкой промышленности и индустрии моды. В

целом, можно ожидать увеличение занятости, рост профессиональных кадров, повышение бюджетной эффективности.

4) развитие сопутствующих сфер экономики – торговли и услуг. Акторы легкой промышленности индустрии моды, занимающиеся сопутствующей отраслевой деятельностью, будут способствовать эффективной реализации коммерческих продуктов и, соответственно, развитию малого и среднего бизнеса.

Для предприятий легкой промышленности и индустрии моды рекомендовано участие в кооперационных цепочках и отслеживание различных тенденций для использования стратегических возможностей, формирование эффективной команды с четкими функциональными обязанностями и создание отдельных структурных подразделений по учету и коммерциализации нематериальных активов. При принятии таких рекомендаций будет обеспечено более эффективное развитие отрасли и создание согласованных коммерческих продуктов.

III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Научные статьи, опубликованные в журналах RSCI, в журналах, входящих в перечень изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, а также в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности:

1. *А.С. Хворостяная.* Индустрия моды — яркий пример развития креативной экономики // Экономика и управление. — 2014. — № 104 (6). — С. 62 – 65.
2. *А.С. Хворостяная, К.В. Кузнецова.* Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. — 2016.— №4 (126). — С. 33 – 38.
3. *А.С. Хворостяная.* Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. — 2017. — № 8 (142). — С. 67 – 74.
4. *А.С. Хворостяная, Л.Н. Ашальян, Л.А. Филиппова.* Теоретические аспекты создания бренда // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 11 (11). — С. 1403 – 1406.
5. *А.С. Хворостяная.* Стратегические аспекты управления интеллектуальной собственностью в индустрии моды // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2018. — № 4 (9). — С. 546 – 559.
6. *Л.А. Филиппова, А.С. Хворостяная.* Стратегический брендинг в России: барьеры развития // Управленческое консультирование. — 2018. — № 9 (117). — С. 167 – 176.
7. *И. А. Алешковский, А.С. Хворостяная.* Стратегический риск-менеджмент в индустрии моды /И. А. Алешковский, А. С. Хворостяная // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. — 2018. — № 12. — С. 28 – 36.
8. *А.С. Хворостяная.* Олимпийские игры: Стратегическое влияние на агентов индустрии моды /А. С. Хворостяная // Россия и современный мир. — 2018. — № 3 (100). — С. 230 – 237.
9. *А.С. Хворостяная.* Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологий (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика в промышленности. — 2019. — № 2 (12). — С. 147 – 158. (DOI: 10.17073/2072-1633-2019-2-147-158).

2. Иные публикации:

1. *A.S. Khvorostyanaya.* On the inner side of the fashion industry // «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. Vienna. The Third International Congress on Social Sciences and Humanities. — 2014. — P. 142 – 146.
2. *A.S. Khvorostyanaya.* Стратегическая роль бренда как актива в индустрии моды // The Ninth International Conference on Economic Sciences Proceedings of the Conference. — East West Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH Vienna. — 2015. — № 24(November). — P. 12 – 19.

3. Л.А. Филиппова, А.С. Хворостяная. Социально-экономическая характеристика центра легкой промышленности (на примере Ивановской области) // Сборник научных трудов X Международной научно-практической конференции, посвященной празднованию 20-летия Института экономики НИУ «БелГУ». – 2017. – 1 марта. – С. 392 – 397.
4. А.С. Хворостяная. Технологизация индустрии моды: новый стратегический приоритет // Контуры будущего: технологии и инновации в культурном контексте: кол. мон. / под ред. Д. И. Кузнецова, В. В. Сергеева, Н. И. Алмазовой, Н. В. Никифоровой. – СПб.: Астерион, 2017. – С. 130 – 131.
5. А.С. Хворостяная. Устойчивое развитие индустрии моды: глобальный тренд XXI века // Сборник научных трудов молодых ученых, аспирантов, студентов и преподавателей VIII Молодежного экологического конгресса «Северная пальмира». — Т.1 из 1. — СПб: НИЦЭБ РАН, 2017. — С. 143 – 144.
6. А.С. Хворостяная. Стратегические аспекты применения искусственного интеллекта в индустрии моды // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. – 2017 – № 4. – С. 247 – 252.
7. А.С. Хворостяная. Специфика коммуникативных практик в сфере современного глобального бизнеса индустрии моды // Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты. – М.: АПК и ППРО, 2017. – С. 143 – 144.
8. А.С. Хворостяная. Разработка стратегии развития инновационно - инвестиционного проекта в индустрии моды // Administrative Consulting. – 2018. – № 2 (8). – С. 36 – 40.
9. A.S. Khvorostyanaya. The systematic and unsystematic risk influence on the development strategy for fashion industry subjects in the emerging markets /A. Khvorostyanaya // Journal of Business and Economic Policy. — 2018. — № 5(2). — P. 90 – 93.
10. A.S. Khvorostyanaya. Strategic foundations for building a strategic system for managing intellectual property in the fashion industry /A. Khvorostyanaya // EUROPEAN AND NATIONAL DIMENSION IN RESEARCH. ECONOMICS = ЕВРОПЕЙСКИЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТЫ В НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ: Electronic collected materials of XI Junior Researchers' Conference, Novopolotsk, May 23-24, 2019/ Polotsk State University; ed. D. Lazouski [et al.].— Novopolotsk, 2019 – 1 CD-ROM. —P. 83 – 85.