

## ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 303.4:685.34.12

**Трансформация системы стратегических коммуникаций  
предприятий легкой промышленности и индустрии моды**

А. С. Хворостяная

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Аннотация:** Ускоренный цикл обновления коллекций на предприятиях легкой промышленности и индустрии моды ведет к истощению производственного ресурса при отсутствии спроса на него и негативной реакции потребителей, озабоченных вопросами экологии и загрязнения окружающей среды. Повышенный интерес к экологически чистым материалам и бережливому производству вызывает рост популярности брендов, которые внедряют устойчивые практики ведения предпринимательства. Актуальность выбранной темы связана с тем, что система стратегических коммуникаций предприятия индустрии моды подвержена качественным изменениям из-за трендов и закономерностей. Изменение принципов, философии, идеологии и стратегических приоритетов предприятия отрасли в контакте экологических преобразований должно быть видимым для потребителя. Новизна работы обусловлена слабой изученностью темы трансформации системы стратегических коммуникаций для предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Цель – выявить обновленный рабочий инструментарий системы стратегических коммуникаций для эффективного долгосрочного развития брендов легкой промышленности и индустрии моды. Статья основана на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Для достижения цели исследования были использованы такие методы, как анализ, синтез, обобщение, абстрагирование и бенчмаркинг. В работе были исследованы ключевые стратегические тренды и закономерности, которые формируют новые стратегические принципы предпринимательства в легкой промышленности и индустрии моды. Сформулирована обновленная система стратегических коммуникаций для донесения потребителям информации о новых ценностях.

**Ключевые слова:** система стратегических коммуникаций, легкая промышленность, индустрия моды, стратегия, стратегический приоритет, бренд, технологии

**Цитирование:** Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

Поступила в редакцию 30.12.2023. Прошла рецензирование 13.01.2024. Принята к печати 23.01.2024.

original article

## Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion

Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Abstract:** The fashion industry has to update collections extremely fast, which leads to resource depletion in the absence of demand. Moreover, environmentally-aware consumers tend to associate this accelerated production cycle with environmental pollution. As a result, the growing public interest in green materials and lean manufacturing increases the popularity of brands that are associated with sustainable business practices. The relevance of the topic is due to the fact that the strategic communications system is also a subject to qualitative changes brought about by new trends and patterns. If a fashion enterprise changes its principles, philosophy, ideology, and strategic priorities in the context of environmental transformations, customers should be made aware of these changes. Strategic communications and their transformations in the TFC industry remain largely understudied. The author identified the current working tools of the strategic communications system that could provide effective long-term development in the fashion industry. The research relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, Dr.Sc.(Econ.), Foreign Member of the Russian Academy of Sciences. Such standard methods as analysis, synthesis, generalization, abstraction, and benchmarking made it possible to reveal the key strategic trends and patterns that shape the contemporary strategic principles of entrepreneurship in the TFC industry. The resulting updated system of strategic communications is effective in bringing across new values to fashion consumers.

**Keywords:** strategic communications system, light industry, fashion industry, TFC industry, strategy, strategic priority, brand, technology

**Citation:** Khvorostyanaya AS. Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):85–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

Received 30 December 2023. Reviewed 13 January 2024. Accepted 23 January 2024.

### 轻工业和时尚产业企业战略传播系统的转型

赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**摘要:** 轻工业和时尚产业的企业加快了产品更新换代的周期，导致生产资源在需求不足的情况下被严重消耗，而消费者对生态和环境污染问题的负面反应日益增加。随着人们对环保材料和精益制造的兴趣日益浓厚，采用可持续经营方式的品牌越来越受欢迎。选题的现实意义在于，时装企业的战略传播系统会因趋势和模式而发生质的变化。在生态转型背景下，消费者应可看到该行业的企业原则、理念、意识形态和战略重点的变化。这项工作的新颖性在于对轻工业企业战略传播系统转型这一主题研究不充分。其目的是为轻工业和时尚产业品牌的长期有效发展确定战略传播系统的最新工作手册。文章以 V. L. 昆特院士的战略化理论和方法为基础。为实现研究目标，文章采用了分析、综合、概括、抽象和基准测试等方法。

文章研究了形成轻工业和时尚产业企业运营新战略原则的主要战略趋势和模式。本文提出了一套更新的战略传播系统，以向消费者传播新的价值观。

**关键词:** 战略传播系统、轻工业、时尚产业、战略、战略重点、品牌、技术

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月30日。 评审日期: 2024年01月13日。 接受发表的日期: 2024年01月23日。

## ВВЕДЕНИЕ

Бренд как стратегический нематериальный актив предприятий легкой промышленности и индустрии моды является инструментом влияния и формирования долгосрочной потребительской лояльности. Стратегические коммуникации бренда позволяют доносить ценности и ключевые идеи компаний реального и креативного секторов экономики до целевой аудитории. Благодаря разработанной визуальной концепции бренд формирует уникальный образ компании. Важность наличия бренда у современных предприятий, которые претендуют на стратегическое лидерство, отражена в списке стратегических приоритетов корпоративной стратегии.

Оценка воздействия трендов и закономерностей на коммуникационную стратегию брендов индустрии моды представляет собой комплексное исследование, которое включает в себя рассмотрение не только модных тенденций, но и социокультурных, технологических и экологических факторов. Стратегические тренды и закономерности имеют решающее значение при формировании нематериальных активов. В условиях постоянно меняющегося мира глобальные тренды становятся критическим фактором, которые формируют стратегическую систему коммуникаций бренда корпорации. Если бренд не будет отражать дух времени, самосознание потребителей, их интересы и потребности, то он будет коммерчески неуспешен. Потребители акцентируют внимание на этичности, экологичности и неистощительном освоении ресурсов при создании, производстве, дистрибуции и логистике коммерческого товара индустрии моды.

Следовательно, данный тренд должен находить отражение в системе стратегических коммуникаций для корректного отражения матрицы ценностей бренда, донесения уникального торгового предложения и информирования о реализованных стратегических инициативах в области устойчивого развития.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### **Бренд как стратегический нематериальный актив предприятия легкой промышленности и индустрии моды**

Коммерчески эффективное предприятие должно иметь свой бренд, который позволяет сформировать увеличенную наценку на коммерческий товар, заставляя покупателя платить больше при прочих равных рыночных условиях. Долгосрочная стратегия развития бренда в индустрии моды предполагает создание качественного продукта в плане функциональных, рациональных и эмоциональных характеристик, а также отличительной идентичности, запоминающейся визуальной концепции и ценностной матрицы. Уникальное ремесло, история присутствия на рынке, знаковые основатели и наследие компании являются конкурентными преимуществами бренда.

Бренд из-за своей важности с точки зрения экономической и общественной эффективности является объектом исследования. Рост местных брендов в странах с формирующимся рынком имеет решающее значение из-за их экономического влияния<sup>1,2</sup>. Также бренды объединяют организационную структуру компании для достижения стратегических

<sup>1</sup> Ginting M. L., Antonio F., Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11. № 12. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>

<sup>2</sup> Auty S., Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands // Journal of Product and Brand Management. 1998. Vol. 7. № 2. P. 109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>

целей<sup>3</sup>. Потребительское отношение к бренду и лояльность влияют на его капитал<sup>4,5,6,7,8,9,10</sup>. Новые подходы к стратегическому маркетингу должны адаптироваться к брендам<sup>11,12</sup>. Инновации влияют на экономическую эффективность брендов<sup>13</sup>.

Специфика брендинга индустрии моды изучена в работах многих авторов. Ж.-Н. Капферер исследует вопросы и особенности стратегического брендинга сегмента роскоши<sup>14</sup>. Д. Томас рассматривает эволюцию брендов класса люкс<sup>15</sup>. Стратегический бренд и коммуникации, используемые европейскими брендами индустрии моды класса люкс, стали предметами исследования в работе Б. Жин и Э. Седрола<sup>16</sup>. Т. Агинс исследует трансформацию индустрии моды, подчеркивая стратегическую роль маркетинга и брендинга в формировании потребительских тенденций<sup>17</sup>.

### **Влияние стратегических закономерностей на систему стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды**

Стратегические закономерности, которые отмечаются в информационных материалах и сводках

печатных изданий и аналитических агентств, влияют на долгосрочные стратегии развития индустрии моды. Они также способствуют единству в коллекциях Домов моды и брендов компаний данной отрасли.

Стратегический тренд глобализации формирует рынок постоянного и масштабного производства. Ведущую роль играют крупные транснациональные корпорации, которые создали уникальную концептуальную экономическую модель ритейлеров быстрой моды: шведский конгломерат H&M, испанский конгломерат INDITEX GROUP<sup>18</sup>. Подобные компании, производя аналогичные товары, активно стирают этнокультурные различия и межнациональные особенности, создавая унифицированный и стандартизированный стиль. Имея конкурентные преимущества, они могут доминировать на разных рынках и устанавливать актуальность коммерческих товаров. Таким образом формируется глобальный культурный код индустрии моды, который состоит из единого внешнего образа у потребителей по всему миру, созданного из одинаковых брендов одежды и гардероба. Такой глобальный культурный

<sup>3</sup> Balmer J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 35. № 3/4. P. 248–291.

<sup>4</sup> Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand / E. M. Fanandaru [et al.] // *International Journal of Application on Economics and Business*. 2023. Vol. 1. № 2. P. 651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>

<sup>5</sup> Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // *International Journal of Technology and Research*. 2014. Vol. 2. P. 54–64.

<sup>6</sup> Park C. W., Jaworski B. J., Macinnis D. J. Strategic brand concept-image management // *Journal of Marketing*. 1986. Vol. 50. № 4. P. 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>

<sup>7</sup> Iglesias O., Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management // *Journal of Brand Management*. 2020. Vol. 27. P. 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>

<sup>8</sup> Hirschman E. C., Holbrook M. B. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions // *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 46. № 3. P. 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>

<sup>9</sup> Barsky J., Nash L. Customer satisfaction // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003. Vol. 44. P. 173–183.

<sup>10</sup> Shadi S. R., Mahnaz R., Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior // *International Review*. 2016. Vol. 1–2. P. 153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>

<sup>11</sup> Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers / M. Rahman [et al.] // *The Economics and Finance Letters*. 2020. Vol. 7. № 2. P. 308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>

<sup>12</sup> Piehler R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz // *The Routledge companion to corporate branding*. Routledge, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>

<sup>13</sup> Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // *Scientific Journal of Management and Business*. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.

<sup>14</sup> Kapferer J.-N. Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare. Kogan Page, 2015. 240 p.

<sup>15</sup> Thomas D. *Deluxe: How luxury lost its luster*. Penguin Books, 2008. 384 p.

<sup>16</sup> Jin B., Cedro E. *Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands*. New York: Palgrave Pivot, 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>

<sup>17</sup> Agins T. *The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever*. Harper Collins, 2000. 342 p.

<sup>18</sup> Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. 272 с.

код распространяется через унифицированные образы, транслируемые стратегической системой коммуникации.

Стратегический тренд ESG-развития вынуждает вносить корректировки в каждый этап цикла добавленной стоимости предприятия легкой промышленности и индустрии моды<sup>19</sup>. Как активный загрязнитель внешней среды отрасль должна снижать выбросы углекислого газа, внедрять инновации в области текстильного производства и т. д. Меняя корпоративную стратегию в сторону экологизации своей деятельности, система стратегических коммуникаций должна отражать эти изменения. Стратегическим приоритетом должно стать развитие экологического имиджа и уменьшение негативных отзывов у потребителей.

Стратегический тренд цифровизации отражает фокус на ESG-стратегирование. Оптимизация логистических цепочек возможна благодаря технологическим совершенствованиям программного обеспечения, что позитивно влияет на внешнюю среду. Перевод бренда в онлайн-формат гарантирует уменьшение негативных экстерналий отрасли и снимает ограничения по охвату аудитории.

Стратегический тренд персонализации учитывает запрос потребителей на создание комфортной среды для осуществления выбора. Комфортная среда включает удобство при совершении покупки, индивидуальный коммерческий продукт, скорость и сервис обслуживания. «Бренды обходят традиционные каналы розничной торговли и продают свою продукцию непосредственно потребителям через собственные интернет-магазины и демонстрируют свою продукцию на платформах социальных сетей»<sup>20</sup>. Такая система стратегических коммуникаций позволяет брендам напрямую вступать в контакт с аудиторией, информируя о новинках

ассортимента, ценностях, философии и других элементах стратегического документа (видение)<sup>21</sup>.

### **Имплементация стратегических закономерностей в систему стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды**

Шведский конгломерат H&M (Hennes & Mauritz) является одним из глобальных стратегических лидеров. За 75 лет существования более 150 000 сотрудников работают в 3947 магазинах на 78 рынках. Компания придерживается базовой экономической модели ритейлеров в масс-маркете, т. е. она предлагает быстрообновляемые базовые линии одежды<sup>22</sup>. Компания в своем стратегическом документе (видение) отмечает комплексную перезагрузку и трансформацию в контексте ведения предпринимательства в сторону устойчивого развития: «мы бросаем вызов самим себе, подвергаем сомнению старые предположения и ищем новые способы ведения бизнеса, которые отделяют наш рост от использования ограниченных природных ресурсов»<sup>23</sup>.

Ключевыми стратегическими приоритетами H&M являются следующие:

1. Поддерживать циклическую индустрию моды с нулевым воздействием на климат;
2. Быть честной компанией с равными правами;
3. Уважать права человека<sup>24</sup>.

Инструментами достижения баланса между экономической и общественной эффективностью для компании является технологическое совершенствование, новые подходы к бизнес-моделированию и текстильные инноваций. Стратегические инициативы по уменьшению негативных экстерналий на внешнюю среду охватывают масштабную работу в разных бизнес-процессах:

<sup>19</sup> Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>

<sup>20</sup> 5 top apparel industry trends to watch in 2024. URL: <https://blog.marketresearch.com/4-top-apparel-industry-trends-to-watch-in-2020> (дата обращения: 11.12.2023).

<sup>21</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>22</sup> Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. Т. 126. № 4. С. 33–38.

<sup>23</sup> H&M Group. Vision and strategy. URL: <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/vision-and-strategy> (дата обращения: 11.12.2023).

<sup>24</sup> Там же.

1. Имплементация машины (green machine) для разделения полиэфирных волокон и целлюлозного порошка, что экономит затраты на переработку и изменяет глобальный отраслевой рынок;

2. Запуск коллекции Conscious Collection, где используются инновационные материалы, включая лиоцеллу, переработанную шерсть, кожуру апельсинов и вторсырье из пластика;

3. Создание пунктов приема для дальнейшей переработки одежды. Переработка одежды поддерживается ценовыми промо-акциями. В 2022 г. клиенты компании сдали 14 768 тонн текстиля;

4. Программы проката проводятся в разных городах и предоставляют участникам лояльный доступ к аренде вещей;

5. Организация специализированных пространств для проведения спортивных занятий, включая собственные магазины;

6. Создание цифровой платформы Sellpy по организации продаж поддержанной одежды. Согласно публичному отчету о деятельности компании в 2022 г. на платформе было продано более 8 млн поддержанных товаров на 24 рынках<sup>25,26</sup>.

Компания предпочитает реализовывать коммуникационную стратегию, ориентированную на создание единого омниканального пространства бренда. Целостное взаимодействие бренда с потребителями возможно только при синхронизации цифровых и физических каналов взаимодействия.

Цифровая часть бренда транслируется через веб-сайты, социальные сети, приложения, цифровые платформы и торговые площадки. Рекламные кампании в социальных сетях делают акцент на балансе между ценой, качеством, стилем, дизайнерским трендом и принципами ESG. Цифровизация всех аспектов коммуникации с потребителем необходима для сокращения скорости донесения ключевой идеи бренда. В стратегии именно время является самым важным стратегическим ресурсом<sup>27</sup>.

Эффективность использования социальных медиа в деятельности брендов была изучена в 2011 г. консалтинговой компанией Bain & Co. Результаты исследования показывают, что потребители, которые следят за развитием компании в социальных сетях, тратят на продукцию на 20–40 % больше, чем другие. Такие потребители демонстрируют более глубокую эмоциональную привязанность, что приводит к общей лояльности клиентов<sup>28</sup>. H&M, как и другие известные отраслевые бренды, ведет свои официальные страницы в социальных сетях. Социальные медиа служат основным инструментом маркетинговых коммуникаций, т. к. охватывают большое число людей. Повышение узнаваемости бренда возможно через проведение рекламных кампаний, организацию неформального обещания и извлечение аналитической информации о потребительском поведении. Около 40 млн подписчиков в день видят по 2 новых публикации о бренде. Каналы коммуникации трансформируются в каналы продаж. В США клиенты H&M могут совершать покупки непосредственно по изображениям и видеороликам в социальной сети и получать уведомления в приложении, когда H&M выпускает новые коллекции<sup>29</sup>.

Лидеры мнений (инфлюенсеры), которых компания выбирает для продвижения своего бренда, имеют адаптацию контента под ценности H&M.

Компания имплементирует глобальный тренд цифровизации за счет оцифровки работы в магазине и предоставлении комплексных персонализированных услуг («сканируй и купи», «нажми и заведи», «сдай онлайн» и т. д.). В 2018 г. компания H&M разработала аналитическую инновационную систему, посвященную выявлению потребительских трендов и оптимизации системы продаж. Технология в основе этой системы предсказывает, какие товары следует предлагать в каждом магазине. Алгоритмы прошли испытание в Швеции и позволили сокра-

<sup>25</sup> Green Machine – separating blend textiles at scale. URL: <https://hmfoundation.com/project/recycling-the-green-machine> (дата обращения: 11.12.2023).

<sup>26</sup> H&M Group. Annual and sustainability report 2022. URL: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2022.pdf> (дата обращения: 11.12.2023).

<sup>27</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

<sup>28</sup> Putting social media to work. URL: <https://www.bain.com/insights/putting-social-media-to-work> (дата обращения: 15.12.2023).

<sup>29</sup> H&M Group. Annual and sustainability report 2022...

тить неиспользуемый ассортимент более чем на 40 % без ущерба для объемов продаж. Данные технологические инновации находятся в непрерывном режиме совершенствования. В 2022 г. был запущен конкурс с Kaggle (сообществом специалистов по обработке данных) на разработку алгоритмов для онлайн-рекомендаций по продуктам, которые улучшают качество обслуживания клиентов<sup>30</sup>. В 2023 г. магазины компании начали оборудовать кассами самообслуживания, что повысило уровень удобства совершения покупки. В соответствии с целями устойчивого развития магазины H&M оборудованы светодиодами, уменьшающими энергопотребление. При их строительстве или реконструкции также используются экологически чистые материалы, что транслируется в социальных сетях бренда.

В марте 2020 г. H&M столкнулась с обвинениями в недобросовестности своих подрядчиков по переработке одежды. Антикризисная коммуникационная стратегия бренда позволила H&M минимизировать репутационные потери. Компания провела внутреннее расследование, изменила подрядчика и усовершенствовала процессы переработки. Также компания запустила новую программу по сбору одежды, продемонстрировав обновленные техно-

логии переработки на заводе. Все совершенные изменения работы были отражены в коммуникационной стратегии.

Для соблюдения принципа прозрачности в индустрии моды компания публикует материалы и отчеты в открытом доступе о своем прогрессе в области экологизации деятельности.

### Концептуальная модель учета трендов в системе стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды

Стратегические тренды становятся катализаторами изменений в легкой промышленности и индустрии моды. Они также создают новый капитал бренда. Эти тренды не только соответствуют ожиданиям современного прогрессивного потребителя, но и открывают новые стратегические возможности для развития целой отрасли в сторону качественного персонализированного взаимодействия с клиентами.

Система стратегических коммуникаций из-за приведенных выше закономерностей меняет ключевые каналы доверительного общения с потребителями (рис. 1<sup>31</sup>).



Рис. 1. Система стратегических коммуникаций бренда предприятия легкой промышленности и индустрии моды

Fig. 1. Strategic communications system as part of a fashion brand

<sup>30</sup> Там же.

<sup>31</sup> Составлено автором.

Печатные каталоги не способны демонстрировать быстрое обновление коллекций, а рекламные листовки для раздачи в точках продаж потеряли свою актуальность. С точки зрения потребления бумаги и энергии использование печатной продукции не целесообразно. Предприятия выбирают онлайн-каталоги, интернет-страницы, цифровые платформы и социальные сети для коммуникации. Блоги позволяют сформировать эмоциональную связь с потребителями, через них легко информировать о своем технологическом прогрессе, новинках, об изменении сервисов, работы магазинов и т. д. Согласно данным сервиса Weblim компании, у которых есть блог, получают на 67 % больше потенциальных клиентов, чем те, у кого его нет<sup>32</sup>. Визуальный контент с красивым иллюстративным материалом привлекает больше потребителей. Социальные сети распространяют не только тексты о бренде, но и видеоматериалы. Чат-боты становятся каналами продаж, т. к. пользователи могут размещать заказы в любое удобное время. Через цифровые инструменты бренды отрасли могут более быстро имплементировать стратегические тренды и закономерности.

## ВЫВОДЫ

Легкая промышленности и индустрия моды находятся в постоянном развитии и изменении, реагируя на эволюцию потребительских предпочтений, технологические инновации и социальные вызовы. Трансформационные изменения в бизнес-процессах должны находить свое отражение и в коммуникационной стратегии бренда.

Социальные платформы и сети, инфлюенсеры и светские блогеры, а также медийные личности стали инструментом для долгосрочного форми-

рования и поддержания образа стратегического бренда. Цифровые платформы не только позволяют компаниям установить качественный контакт с потребителями, но и предоставляют стратегические неограниченные возможности для создания визуально привлекательного и интересного контента. Сотрудничество с авторитетными личностями с большой аудиторией становится эффективным способом расширения аудитории и укрепления позиций бренда в целевом сегменте. Персонализация бренда играет стратегическую роль в создании индивидуального опыта для потребителей.

Экологическая ответственность становится неотъемлемым аспектом стратегии бренда. Компании индустрии моды активно интегрируют этические аспекты в производство, отдавая предпочтение натуральным и экологически чистым материалам. Такая забота о природе, проявленная крупными корпорациями и конгломератами сектора, отвечает на растущий спрос потребителей на неистощительное освоение ресурсов, что подтверждается статистикой продаж.

Стратегический лидер в низком ценовом сегменте – шведский ритейлер H&M – находится под воздействием различных трендов и закономерностей, которые влияют на динамику выручки. Определяя для себя стратегический приоритет в области неистощительного использования ресурсов, компания совершает трансформационные преобразования в разных деловых операциях. Система стратегических коммуникаций не только сама меняется в сторону цифровых каналов коммуникации, но и должна своевременно информировать о прогрессе в реализации экологических и социальных инициатив.

## ЛИТЕРАТУРА

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

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

<sup>32</sup> Top 5 effective types of digital communication channels. URL: <https://weblim.com/blog/types-of-digital-communication-channels> (дата обращения: 15.12.2023).



- Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. 272 с.
- Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. Т. 126. № 4. С. 33–38.
- Agins T. The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever. Harper Collins, 2000. 342 p.
- Auty S., Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands // Journal of Product and Brand Management. 1998. Vol. 7. № 2. P. 109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>
- Balmer J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // European Journal of Marketing. 2001. Vol. 35. № 3/4. P. 248–291.
- Barsky J., Nash L. Customer satisfaction // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2003. Vol. 44. P. 173–183.
- Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand / E. M. Fanandaru [et al.] // International Journal of Application on Economics and Business. 2023. Vol. 1. № 2. P. 651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>
- Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // Scientific Journal of Management and Business. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.
- Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers / M. Rahman [et al.] // The Economics and Finance Letters. 2020. Vol. 7. № 2. P. 308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>
- Ginting M. L., Antonio F., Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11. № 12. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>
- Hirschman E. C., Holbrook M. B. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions // Journal of Marketing. 1982. Vol. 46. № 3. P. 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- Iglesias O., Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management // Journal of Brand Management. 2020. Vol. 27. P. 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Jin B., Cedrola E. Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands. New York: Palgrave Pivot, 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>
- Kapferer J.-N. Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare. Kogan Page, 2015. 240 p.
- Park C. W., Jaworski B. J., Macinnis D. J. Strategic brand concept-image management // Journal of Marketing. 1986. Vol. 50. № 4. P. 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Piehlner R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz // The Routledge companion to corporate branding. Routledge, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>
- Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // International Journal of Technology and Research. 2014. Vol. 2. P. 54–64.
- Shadi S. R., Mahnaz R., Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior // International Review. 2016. Vol. 1–2. P. 153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>
- Thomas D. Deluxe: How luxury lost its luster. Penguin Books, 2008. 384 p.

## REFERENCES

- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Foreign practice of light and fashion industry ESG-strategizing. *Creative Economy*. 2022;16(5):1863–1878. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Khvorostyanaya AS. Strategirovaniye industrii mody: teoriya i praktika [Strategizing the fashion industry: theory and practice]. St. Petersburg: North-Western Institute of Management – branch of RANEPА; 2021. 272 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS, Kuznetsova KV. Fundamentals of strategizing in the fashion industry. *Economics and Management*. 2016;126(4):33–38. (In Russ.)
- Agins T. The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever. Harper Collins; 2000. 342 p.
- Auty S, Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands. *Journal of Product and Brand Management*. 1998;7(2):109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>
- Balmer JMT. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*. 2001;35(3/4):248–291.
- Barsky J, Nash L. Customer satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003;44:173–183.
- Fanandaru EM, Kurniawati K, Wahyuni N, Septiani Y. Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand. *International Journal of Application on Economics and Business*. 2023;1(2):651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>
- Sukomardojo T, Anwar F, Djalipa D, Barki K, Zainurossalamia ZA S. Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence. *Scientific Journal of Management and Business*. 2023;2(1):54–64.
- Rahman M, Saha S, Anny SA, Afrin S, Afrin T, Haq I. Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers. *The Economics and Finance Letters*. 2020;7(2):308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>
- Ginting ML, Antonio F, Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023;11(12). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>
- Hirschman EC, Holbrook MB. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*. 1982;46(3):92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- Iglesias O, Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*. 2020;27:710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Jin B, Cedrolа E. Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands. New York: Palgrave Pivot; 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>
- Kapferer J.-N. Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare. Kogan Page; 2015. 240 p.
- Park CW, Jaworski BJ, Macinnis DJ. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*. 1986;50(4):135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Piehlеr R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept. In: Iglesias O, Ind N, Schultz M, editors. *The Routledge companion to corporate branding*. Routledge; 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>

Sarwar F, Aftab M, Iqbal MI. The impact of branding on consumer buying behavior. *International Journal of Technology and Research*. 2014;2:54–64.

Shadi SR, Mahnaz R, Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior. *International Review*. 2016;1–2:153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>

Thomas D. *Deluxe: How luxury lost its luster*. Penguin Books; 2008. 384 p.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**CONFLICTS OF INTEREST:** 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.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>