

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2026-2-1646>

Эволюция стратегического развития отечественных локальных брендов легкой промышленности и индустрии моды

А.С. Хворостяная  

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, Российская Федерация

 khvorostyanayaas@gmail.com

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена кардинальными изменениями делового ландшафта отечественной легкой промышленности и индустрии моды, а также ростом значимости креативного сектора. Уход значительного числа международных ритейлеров, трансформация потребительских предпочтений в сторону поддержки отечественного производителя и принятый государственный курс на импортозамещение создали стратегические возможности для долгосрочного развития локальных брендов. Они перестали быть нишевым явлением и стали значимым сегментом экономики, способным удовлетворить потребительский спрос. Долгосрочное развитие локальных брендов невозможно без системного стратегического подхода. Стратегирование позволяет трансформировать культурный код и локальную аутентичность в долгосрочные конкурентные преимущества. Целью данного исследования является анализ эволюции локальных брендов в отечественной легкой промышленности и индустрии моды. Понимание исторического контекста позволяет использовать накопленный опыт для разработки актуальных стратегий развития локальных брендов. Теоретико-методологической основой исследования является теория стратегии и методология стратегирования В.Л. Квинта. В статье также использованы такие методы, как анализ, синтез, наблюдение, систематизация, абстракция, сравнение, обобщение. В результате исследования уточнено понятие локального бренда применительно к легкой промышленности и индустрии моды, выделены его ключевые стратегические характеристики (аутентичность, локальность, связь с культурным нарративом, короткая цепочка создания стоимости). Проведен ретроспективный анализ эволюции локальных брендов в России и выявлены факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на их стратегическое развитие. Разработана авторская таблица интеграции компонента локальности в цикл добавленной стоимости предприятия отрасли. Будучи сложным социокультурным конструктом, локальный бренд отражает традиции, ценности, историческую память и культурный код территории. Стратегирование локального бренда становится на уровне корпоративных и национальных приоритетов.

Ключевые слова: легкая промышленность, индустрия моды, бренд, локальная идентичность, стратегическое развитие, стратегия

Для цитирования: Хворостяная А.С. Эволюция стратегического развития отечественных локальных брендов легкой промышленности и индустрии моды. *Экономика промышленности*. 2026;19(2):145–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2026-2-1646>

Evolution of strategic development of domestic local brands of light industry and fashion industry

A.S. Khvorostyanaya  

Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation

 khvorostyanayaas@gmail.com

Abstract. The study is of high relevance due to fundamental changes in the business landscape of the domestic light industry and fashion industry, and the growing significance of the creative sector. Withdrawal of a significant number of international retailers, transformation

of consumer preferences towards the support of the domestic manufacturer and the adopted state policy on import savings have created strategic opportunities for the long-term development of the local brands. They are no longer a niche phenomenon, and have become an important segment of the economics which can satisfy consumer demands. The long-term development of local brands is impossible without a system strategic approach. Strategizing makes it possible to transform the cultural code and local authenticity into long-term advantages. The purpose of the study is to carry out the analysis of the evolution of domestic local brands of light industry and fashion industry. Understanding of the historical context allows using the accumulated experience for developing relevant development strategies of local brands. The theory of strategy and methodology of strategizing by Vladimir Kvint is used as the theoretical and methodological basis of the study. The article also applies such methods as analysis, synthesis, observation, systematization, abstraction, comparison, and generalization. As a result of the study, the author has clarified the concept of a local brand in relation to the light industry and the fashion industry, and has identified its key strategic characteristics (authenticity, locality, connection with cultural narrative, short value chain). The author has carried out retrospective analysis of the evolution of local brands in Russia and identified the factors of the external and internal environment that influenced their strategic development. The author's table for the integration of the locality component into the value added cycle of an enterprise in the industry has been created. Being a complex socio-cultural construct, a local brand reflects traditions, values, historical memory and cultural code of the territory. The strategizing of a local brand reaches the level of corporate and national priorities.

Keywords: fashion industry, light industry, brand, local identity, strategic development, strategy

For citation: Khvorostyanaya A.S. Evolution of strategic development of domestic local brands of light industry and fashion industry. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2026;19(2):145–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2026-2-1646>

国内轻工及时尚产业本土品牌战略发展的演变

A.S. 赫沃洛斯特佳娜雅  

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 119991, 俄罗斯莫斯科列宁山1号

 khvorostyanayaas@gmail.com

摘要: 研究的现实意义在于国内轻工和时尚产业商业格局的根本性变化, 以及创意产业重要性的提升。大量国际零售商的退出、消费者偏好向支持本土生产商的转变以及国家采纳的进口优先政策为本土品牌的长期发展创造了战略机遇。本土品牌不再是小众现象, 而成为能够满足消费者需求的经济重要组成部分。本土品牌的长期发展离不开系统的战略方法。战略化能够将文化密码和本土真实性转化为长期竞争优势。本研究的目的是分析国内轻工及时尚产业本土品牌的发展演变。了解历史背景可以使我们能够利用积累的经验为本土品牌发展制定有效策略。研究的理论和方法基础是V.L. 昆特的战略理论和战略化方法论。文章还使用了分析、综合、观察、系统化、抽象、比较和概括等方法。研究结果明确了轻工和时尚产业本土品牌的概念, 并提出其核心战略特征(真实性、本土性、与文化叙事的联系、短价值链)。对俄罗斯本土品牌的发展进行回顾性分析, 并确定了影响其战略发展的外部和内部环境因素。作者还设计了将本土性因素整合到行业企业增值周期的表格。作为复杂的社会文化构建, 本土品牌反映了地区的传统、价值观、历史记忆和文化密码。本土品牌的战略化上升到企业 and 国家优先事项的层面。

关键词: 轻工业, 时尚产业, 品牌, 本土身份, 战略发展, 战略

Введение

Отрасль промышленности как взаимосвязанный элемент в общей экономической системе затрагивает большое количество разных интересов. Они должны быть выявлены и согласованы для обеспечения долгосрочного развития отрасли [1]. Отечественная легкая промышленность и индустрия моды прошли путь от централизованного производства [2] к более индивидуализи-

рованной системе, учитывающей персональные интересы и ценности аудитории. Трансформация потребительских интересов находит свое выражение в авторском дизайне, локальной эстетике, культурной самобытности. Творческий потенциал населения становится главным фактором перехода к новым экономическим реалиям [3]. Креативная экономика находится в активной фазе стратегического развития во всем мире. Легкая

промышленность и индустрия моды в России и странах ЕАЭС активно трансформируется: появляется все большее количество локальных брендов, которые несут стратегические идеи, отражающие культурные и социальные изменения в странах [4]. Бренды креативной экономики используют данную возможность, чтобы рассказать о своих ценностях через систему стратегических коммуникаций и подчеркнуть национальную идентичность. Они получают возможность продвигать сам коммерческий продукт, а также связанные с ним ценности: экологичность, этичность, приверженность традициям, локальную культуру, национальный дизайн. Из-за серьезных изменений внешней среды, ухода зарубежных отраслевых акторов, трансформации участников внутреннего рынка в сторону усиления своих конкурентных преимуществ в области приверженности к национальной идентичности, интерес к российским брендам значительно вырос: население России чаще выбирает локальные товары. В своей работе И.А. Седых отмечает, что в России есть стратегические возможности для развития локальных брендов [5].

В эпоху глобализации и унификации потребительского пространства локальная идентичность становится для брендов стратегическим ресурсом, источником уникальной легенды и долгосрочным конкурентным преимуществом.

Исследование эволюции локальных брендов в отечественной индустрии моды

В Российской империи XIX в. локальные бренды были представлены в нескольких формах. Дома моды и ателье оказывали дизайнерские услуги и осуществляли индивидуальный пошив для аристократических и купеческих домов: Дом Бризак (Maison Brisac), Мастерская Надежды Ламановой, Мастерская Ольги Суворовой, Дом моды «Гиндус»¹, Мастерская «М-me Olga» (Ольги Бубенковой)². В Санкт-Петербурге в 1900-е годы насчитывалось более 120 таких модных домов³. Австрия, Франция и Англия были основными

источниками трендов индустрии моды для русских дизайнерских ателье⁴ (рис. 1).

Другими локальными брендами того времени были товары и предметы гардероба, производимые крупными текстильными производствами купцов-промышленников (Морозовых, Прохоровых, Бутримовых, Бурылиных, Грачевых, Бабуриных. Гандуриных, Ямановских, Киселевых, Болотовых и др.)⁵. Товарищество Никольской мануфактуры «Саввы Морозова сын и К°», «Товарищество мануфактур Морозова Викулы с сыновьями», Товарищество Прохоровской Трехгорной мануфактуры, Богородско-Глуховской мануфактура, Тверская мануфактура выпускали ситец, хлопок, шерстяные ткани и использовали фирменные отличительные знаки⁶. В этот период были заложены основы швейной промышленности и появились продукты массового спроса индустрии моды.

В советский период индустрия моды была организована по централизованному принципу, ориентирована на массовое производство и строго подчинялась принципам плановой экономики. Одежда в тот период воспринималась как вещь для повседневного пользования, а не как средство самовыражения и индивидуализации. Из-за дефицита и жесткой стандартизации мода в СССР развивалась в рамках государственных Домов моделей, где креативность существовала под строгим контролем и по заранее заданным шаблонам. Лекала тоже создавались централизованно, поэтому импортные вещи так сильно ценились своей неординарностью. Понятие бренда в современном понимании тогда практически не существовало, так как не было рыночной конкуренции. Как отмечает исследователь Д.Т. Гусова, ключевыми отечественными брендами в индустрии моды в этот период времени стали такие, как «Слава Зайцев» и «Валентин Юдашкин» [6]. Несмотря на то, что их творческая деятельность проходила в рамках государственной культурной политики, именно эти дизайнеры стали главными представителями художественного и культурного самовыражения в советской и российской моде.

¹ Петербургский Дом моды «Гиндус». DESIGNERS FROM RUSSIA. 06.01.2018. Режим доступа: <https://designersfromrussia.ru/peterburjskiy-dom-mody-gindus/> (дата обращения: 16.02.2026).

² Российской Дом моды «М-me Olga» Ольги Бубенковой, поставщик нарядов императорской семьи. DESIGNERS FROM RUSSIA. 11.11.2017. Режим доступа: <https://designersfromrussia.ru/rossiyskiy-dom-mody-m-me-olga> (дата обращения: 16.02.2026).

³ Название экспоната или выставки. Музеи Москвы онлайн: сайт. Режим доступа: https://museum-online.moscow/entity/EXHIBITION/iss3_solzh_3944180?index=0 (дата обращения: 16.02.2026).

⁴ Гудкова В. На Париж: как русские мотивы проявились в мировой моде и насколько сильно в ней закрепились. RBC Style.05 февраля 2015 г. Режим доступа: <https://style.rbc.ru/items/5716393f9a79472acdb35210> (дата обращения: 09.05.2026).

⁵ Неканонический путеводитель: фабрично-равнинная цивилизация, гении места и котики. RK37.ru. Режим доступа: https://rk37.ru/articles/2017/05/26/nekanonicheskiy_putevoditel_fabrichno_ravninnaya_civilizaciya_genii_mesta_i_kotiki (дата обращения: 09.05.2026).

⁶ Юшков А.М. Товарищество Никольской мануфактуры «Саввы Морозова сын и К°». Русская вера: интернет-портал. 27.01.2026. Режим доступа: https://ruvera.ru/articles/savva_morozov_i_k (дата обращения: 16.02.2026).

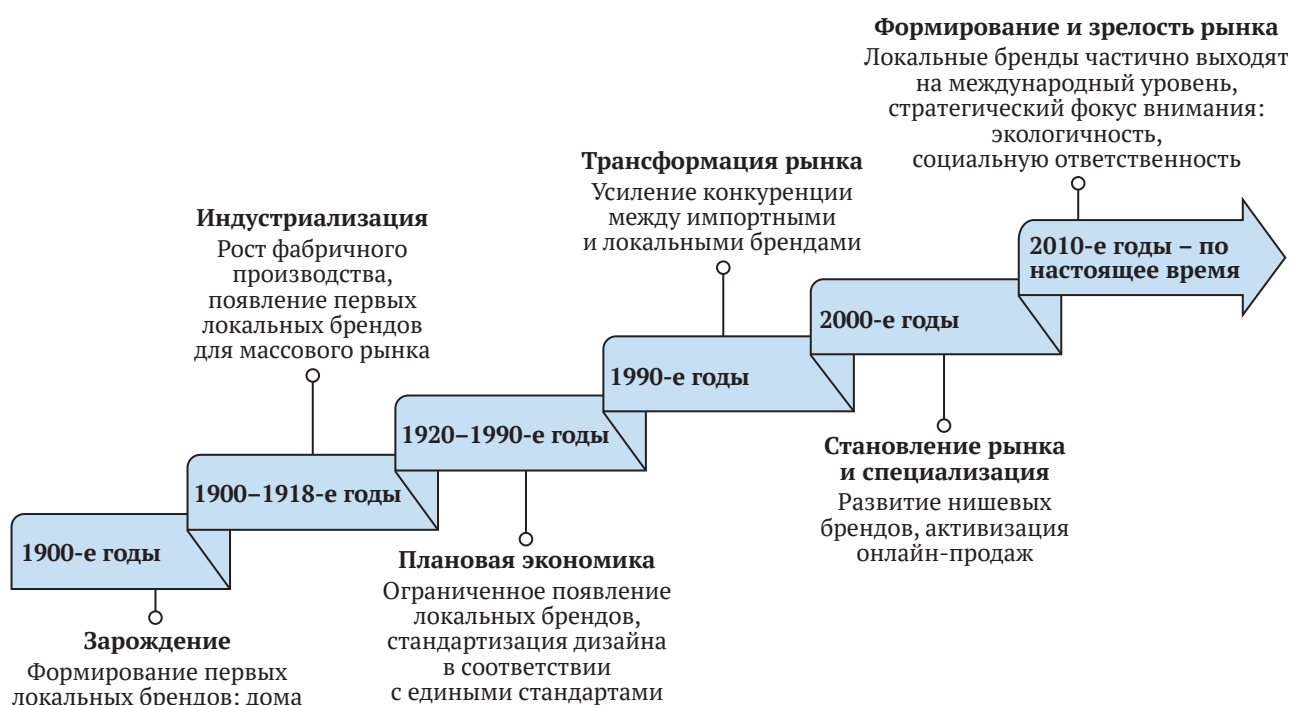


Рис. 1. Эволюция развития локальных брендов в отечественной легкой промышленности и индустрии моды

Fig. 1. Evolution of local brands in the domestic light industry and fashion industry

Их стратегическая значимость заключалась в способности транслировать идеи национальной культуры через дизайн одежды. В это время происходило переосмысление моды как визуального языка, способного передавать культурные смыслы. Отмечается, что инструменты стратегических коммуникаций трансформировались под влиянием закономерностей, и ключевым направлением стало создание эмоциональной связи с потребителем на основе персонализированных ценностных предложений и человекоцентричных стратегий [7]. Локальный бренд начинает восприниматься как носитель определенного ценностного кода и культурных смыслов. Мода становится пространством для самовыражения национальной идентичности. Коллекция «Русская серия», основанная на переосмыслении русского фольклора (кокошники, павловопосадские платки, меха, ивановские ситцы), принесла Вячеславу Зайцеву мировую славу⁷.

Переломный этап наступил в 1990-е годы с переходом страны к рыночной экономике. Распад СССР и открытие границ дали старт новой

эпохе в стратегическом брендинге индустрии моды. В это время появились бренды массовой одежды, ассоциирующиеся с именами независимых или неизвестных дизайнеров и небольших производств. Бренды в это время возникают достаточно стихийно и многие из них копируют известные промышленные образцы, что приводит к росту теневого рынка.

Постсоветский период характеризовался тем, что локальные бренды начали делать ставку на индивидуальность и отказ от массовости в пользу уникальности, что можно считать движением к локальной идентичности. Индивидуальный стиль и ориентация производителей на определенный рынок начинают обретать большую значимость. Однако становление локальных брендов происходило в условиях ограниченных ресурсов, отсутствия отраслевой инфраструктуры, разрыва цепочек поставок и низкой покупательской способности населения.

Несмотря на отдельные успехи, в этот период в России возникает существенный разрыв: многочисленные локальные швейные производства по всей стране существуют отдельно от формирующейся национальной школы дизайна и индустрии моды [8]. В каждом регионе Российской Федерации присутствуют швейные и трико-

⁷ Хронология творчества Вячеслава Зайцева: Официальный сайт Дома Моды Вячеслава Зайцева. Режим доступа: https://zaitsevfamilly.com/?page_id=2472 (дата обращения: 10.02.2026).

тажные промышленные производства, которые ориентируются преимущественно на локальные рынки и выпуск массового продукта. Они не могли удовлетворить потребность дизайнеров в нестандартном дизайне коммерческого продукта, что существенно ограничивало распространение и масштабирование локальных брендов.

Период 2000–2010-х годов характеризовался на отечественном рынке ростом представленности зарубежных ретейлеров быстрой моды⁸. С началом 2000-х годов российская индустрия моды начинает формироваться как самостоятельная отрасль со своей инфраструктурой и отраслевыми правилами и практиками. Создается профессиональные сообщество, креативный класс. В это время становится больше профессиональных дизайнеров, открываются образовательные программы, активизируются СМИ, а также происходят профессиональные мероприятия (Volvo Fashion Week, Mercedes-Benz Fashion Week Russia, Aurora Fashion Week и др.). Бренды Vika Gazinskaya, Alena Akhmadullina, Ulyana Sergeenko, Chapurin, Gosha Rubchinskiy начинают свое становление на отечественном рынке, в том числе интегрируясь в международную выставочно-ярмарочную деятельность и конкурсы. Каждый бренд разрабатывает свою стратегическую бренд-платформу, формирует ДНК-бренда, определяет свою визуальную эстетику и ценностную матрицу.

Данный динамичный этап стал возможен благодаря двум важным процессам, которые шли параллельно между собой: промышленной интеграции дизайнерских инициатив и цифровизации коммуникации с потребителем. На протяжении этого времени бренды стали выступать себя как полноценные бизнес-проекты с собственным или сторонним производством, деловыми процессами в области стратегического брендинга, электронной коммерцией. С появлением маркетплейсов Wildberries, OZON и Lamoda у брендов открылось больше стратегических возможностей: развитие электронной коммерции, автоматизация продаж и маркетинга. Снижение порогов входа, автоматизация логистики, усиление маркетингового инструментария и доступ к широкой аудитории позволили брендам, которые раньше работали только в своем городе или регионе, выйти на широкий рынок. Так, уже

к 2018 г. на рынке наблюдался устойчивый рост онлайн-продаж отечественных брендов среди сегментов доступной по цене одежды и обуви [9].

Наряду с маркетплейсами ключевую роль сыграли социальные сети, ставшие инструментами визуальной презентации ДНК-брендов, миссии и философии, а также прямой коммуникации и формирования собственного бренд-сообщества. Оформление делового профиля, регулярность публикаций, сторителлинг и работа с блогерами стали частью стратегии развития бренда. Следовательно, появился новый тип цифрового бренда, где сочетаются эстетика, ценности и бизнес. В отчетах о стратегическом развитии зарубежных брендов индустрии моды крупных акторов рынка (LVMH, Compagnie Financière Richemont S.A., Kering) отмечается необходимость создания единого пространства бренда, не только физического, но и виртуального. Отечественные бренды также поддерживают данный стратегический приоритет.

Влияние стратегического тренда цифровизации проявляется и в изменении потребительского поведения. Потребитель ожидает гибкости и скорости от предприятий, он настроен на получение персонализированных и унифицированных предложений, приобретение товаров по разным каналам, обслуживание на высоком уровне, а также готов пробовать новые инструменты в процессе приобретения товаров.

Индустриализация дизайнерских инициатив и цифровизация каналов коммуникации становятся ключевыми механизмами выхода локальных брендов на массовый рынок. Они обеспечивают масштабирование, узнаваемость и лояльность, сохраняя при этом свои локальные особенности, что является их конкурентным преимуществом.

Далее потребитель устал от копирования зарубежных идей в одежде и стал искать аутентичность. С 2010-х годов начинается динамический рост локальных брендов и их активная коммерциализация: MONOCHROME, Outlaw Moscow, Saint-Tokyo, Walk of Shame.

В условиях, когда потребительское поведение все чаще определяется не только ценой, но и репутацией бренда, его социальным и культурным содержанием ДНК-бренда, ключевым становится внедрение принципов ESG-концепции⁹, объединяющей экологическую, социальную и управленческую ответственность в стратегию развития. ESG-повестка провозглашается стратегическими лидерами промышленности как инструмент дол-

⁸ «Быстрая мода» (англ. *fast fashion*) – термин, используемый в индустрии моды для обозначения быстрого обновления ассортимента. Данная производственная концепция связана с быстрым копированием трендов, оперативным отшивом и поставкой для продажи. Учитывая менее качественные материалы, такая продукция быстрее утрачивает свои функциональные свойства и внешний вид, что побуждает к новой покупке потребителя.

⁹ ESG (Environmental, Social and Governance) – это термин, который подразумевает экологическое, социальное и корпоративное управление.

госрочного развития [10], а ESG становится элементом стратегического позиционирования бренда. Изменения потребительских интересов в сфере устойчивого развития привели к расширению ассортиментной линейки у отечественных брендов с использованием натуральных материалов, запуском проектов по переработке старых вещей и развитию образовательного контента о бережном отношении к ресурсам. Экологичность материалов, локализация производства, лимитированные малые партии становятся элементами стратегической дифференциации бренда. Особенно ярко это проявляется в деятельности брендов нового поколения, делающих ставку на устойчивую моду, повторное использование вещей¹⁰.

Отдельного внимания заслуживает вектор на стратегическую локализацию, предполагающий физическое размещение производства в России, а также интеграцию в бренде местной символики, культурных образов и узнаваемого визуального стиля. Например, локальный бренд «Береги Камчатку» использует образы природы Дальнего Востока, бренд Berega – традиционные техники и материалы Русского севера, бренд Ventiquattro – мотивы древнехристианской культуры¹¹.

Локализация усиливает эмпатию аудитории и поддерживает уникальность бренда. Локальные бренды активно сотрудничают с местными мастерами (торжковские золотошвеи, вологодские кружевницами) для придания самобытности коммерческому продукту.

Стратегическое развитие локальных брендов зависит от государственной политики, внешнеэкономической ситуации и политической обстановки. На фоне снижения импорта за последние 20 лет (до 70–80 % до 2020 г.), девальвации рубля и падения покупательской активности у отечественных отраслевых предприятий появились перспективы развития [5]. Переориентация спроса на отечественные товары сопровождалась ростом интереса к маркировке «Сделано в России» и теперь воспринимается как способ подчеркнуть свою национальную идентичность. Отмечается рост онлайн-продаж российских брендов, а также изменение стратегий ведущих ритейлеров, стремящихся адаптировать ассортимент под паттерны

локального потребления. Отклик со стороны брендов заключается не только в оперативной реакции на внешнюю конъюнктуру, но и в переосмыслении своих стратегических целей и ценностей.

Импортозамещение, а в последствии и импортоопережение, как новый государственный курс способствовали развитию отечественной индустрии моды. Развитие мер поддержки, запуск информационных проектов и рекламных кампаний по продвижению локальных брендов позволили улучшить динамику продаж и развить сеть дистрибуции.

Локальный бренд

как стратегический нематериальный актив

Американская маркетинговая ассоциация детерминирует, что «бренд – это имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров или услуг конкурентов»¹². Ф. Котлер (F. Kotler) определяет бренд как обещание доставить определенный набор функций, выгод и услуг покупателям [11]. Д. Огилви (D. Ogilvy) расширяет термин впечатлением потребителя о качестве продукта и опытом его использования [12]. В XXI в. восприятие бренда стало ассоциироваться с нематериальным активом. Дж. Капферер (J.-N. Kapferer) отмечает, что бренд определяет некий дух, ценности которого олицетворяются в товарах и услугах [13]. Стратегический брендинг воспринимается как важная часть интеллектуального капитала компании, который помогает выделяться на рынке. Ключевыми составляющими нематериального капитала бренда выступают: визуальная айдентика (цветовая палитра, логотип, упаковка, стилистика коммуникаций); стратегические основы ДНК-бренда (миссия, видение, ценности и стратегические приоритеты); эмоциональный капитал (доверие к бренду и привязанность у потребителей) и деловая репутация (как бренд воспринимается в глазах покупателей и специалистов). Важно отметить, что бренд создает ценность для компании только если способен закрепиться в коллективной памяти и сформировать устойчивую, дифференцирующую позицию. В бухгалтерском учете бренд учитывается наравне с патентами, технологиями и другими нематериальными активами. Следовательно, необходимо относиться к бренду как к стратегическому ресурсу. В связи с этим, для долгосрочного успеха бренда необходима страте-

¹⁰ Айрапетян М.К., Васенкова У.Д., Вернер Л.К., Егорова Л.В., Кокурина П.С., Курилина Н.С., Осипян М.Б., Петушкова Г.И., Сысоев С.В., Сысоева О.Ю., Хлебников Л.Д., Шамшина Л.М. Эко-концепции в индустрии моды: монография. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука»; 2023. 98 с.

¹¹ 10 марок с локальной идентичностью. Спецпроект «Мода и локальные коды: как и почему мы полюбили традицию, этнику и архаику». Режим доступа: https://beinopen.ru/special/local_10_brands (дата обращения: 10.02.2026).

¹² Brand and branding. American Marketing Association. Available at: <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/> (accessed on 30.01.2026).

гия развития. Согласно теории стратегии и методологии стратегирования В.Л. Квинта, «стратегия как философия успеха» определяет пути развития и позволяет мобилизовывать все ресурсы [14]. Без стратегического лидерства невозможно реализовать стратегию и достичь стратегических целей в нестационарных условиях [15].

Локальный бренд представляет собой торговую марку, которая создана для конкретного рынка [16], локализована [17], имеет небольшие производственные объемы [18]. Локальный бренд чаще всего выступает в качестве предприятия или компании, чья деятельность, философия и идентичность глубоко интегрированы в конкретное пространство, территорию, культуру, сообщество. Локальные бренды играют существенную роль в повышении привлекательности территории и увеличении туристических потоков [19]. Его ключевые отличительные черты представлены на **рис. 2**.

Локальный бренд основан на аутентичности, часто на использовании ручного труда и соблюдении этических стандартов производства. Нередко локальные бренды оказывают поддержку местным ремесленникам. Цепочка создания добавленной стоимости достаточно короткая, более прозрачная и позволяет проследить весь путь движения коммерческого товара (от полки до прилавка). Особенно важно отметить, что ценность локального бренда кроется в специфическом контексте, знаниях или материалах

(например, использование ивановских ситцев, вологодского кружева, оренбургских пуховых платков, этнических узоров). Локальные бренды способны конкурировать с крупными игроками через стратегическую идентичность, визуальный образ и ценностную матрицу.

Учитывая значимость локальных брендов для корпоративного и отраслевого развития, в **табл. 1** предложена матрица стратегической интеграции компонента локальности в основные деловые процессы предприятия промышленности.

В условиях культурной и экономической трансформации локальный бренд выступает как рыночный инструмент, а также как субъект транслирования уникальной миссии, философии и ценностей. Миссия играет важную роль в позиционировании объекта стратегирования [20]. Ценности формируют ДНК-бренда, делают его узнаваемым и уникальным [21].

Феномен стратегического развития индустрии моды – медленная мода (*slow fashion*), наступившая на смену быстрой моды (*fast fashion*) – обретает большую популярность у потребителя [22]. Он проявляется в отказе от массового производства, изготовлении коллекций ограниченными тиражами, использовании переработанных материалов, продлении срока службы одежды и предметов гардероба. Таким образом, локальные бренды отражают данный стратегический феномен развития отрасли и соответствуют актуальным потребительским ценностям и запросам.



Рис. 2. Стратегические характеристики локального бренда

Fig. 2. Strategic characteristics of a local brand

Таблица 1 / Table 1

Стратегическая интеграция компонента локальности в бренд легкой промышленности и индустрии моды

Strategic integration of a local component into a brand in the light industry and fashion industry

Цикл добавленной стоимости	Характеристика	Интеграция компонента локальности
Исследования и разработки, конструирование	Мониторинг стратегических закономерностей и трендов, разработка продуктовой матрицы, промышленный дизайн	Интеграция локальных культурных кодов и этнографического наследия, местных традиций для создания коммерческого продукта
Закупка материалов и сырья	Мониторинг и выбор поставщиков сырья и материалов	Использование сырья и материалов местных производителей
Производство	Изготовление, пошив, мониторинг качества	Локализация производства. Сохранение и популяризация уникальных навыков и технологий. Накопление базы редких знаний. Создание рабочих мест для локальных трудовых ресурсов
Маркетинг, брендинг	Формирование стратегической архитектуры, платформы, ценностей бренда, делового имиджа и репутации	Формирование миссии, философии, ценностей идеологии. Использование в бренд-платформе локальных культурных кодов, этнографического наследия, местных традиций, визуальных образов и аутентичной эстетики. Формирование ценностей бренда на основе локального культурного кода. Создание аутентичных рекламных кампаний. Использование локальных лидеров мнений для продвижения на рынке и стратегических коллабораций. Интеграция в культурный код территории
Продажи и клиентский сервис	Организация продаж и представленности коммерческого продукта	Персонализация продаж с учетом локальной специфики (развитие региональной розничной сети). Формирование локального сообщества. Стратегическая интеграция в локальную выставочно-ярмарочную детальность, культурные и креативные индустрии, туристические маршруты

Стратегические основы долгосрочного развития локальных брендов

Подход к разработке стратегии в бренд-менеджменте изменился под влиянием стратегических трендов цифровизации и глобализации [23]. Классическая парадигма характеризовалась линейно-иерархической моделью формирования бренда. Стратегия развития бренда реализовывалась по детерминированному алгоритму: мониторинг и анализ внешней и внутренней среды, определение рыночной ниши, фиксация конкурентного позиционирования, таргетирование целевой аудитории, разработка тона голоса бренда, разработка миссии и слогана бренда, реализация информационных сообщений через ограниченный набор контролируемых каналов (телевидение, наружная реклама, печатные СМИ, наружная реклама). Необходимо отметить, что в традиционной модели субъект управления обладал монополией на создание и трансляцию согласованного информационного или рекламного сообщения для реализации стратегии развития (в частности, коммуникационной стратегии). Фиксация и мониторинг использования такого

сообщения обеспечивали высокую степень его целостности, согласованности и предсказуемости восприятия. Коммуникация носила преимущественно однонаправленный характер. В качестве примера данной модели, можно проиллюстрировать рекламную кампанию бренда спортивной и повседневной одежды Nike. Бренд с 1988 г. транслировал единый слоган «Just Do It» через контролируемые ТВ-ролики и наружную рекламу, жестко следя за тем, чтобы ни один партнер не изменил ни слова в утвержденном сообщении. Коммуникация с потребителем не велась¹⁵.

На смену традиционной линейной парадигме пришла сетевая модель. Она предполагает существование бренда как многоструктурного феномена в рамках взаимосвязанной цифровой коммуникационной экосистемы [24]. В цифровую эпоху бренды живут в постоянном диалоге с потребителем. Стратегическая идентичность бренда формируется нелинейно через динамическую совокуп-

¹⁵ Рекламная пауза: Nike и слоган „Just do it“. Streetbeat.ru. Режим доступа: <https://street-beat.ru/blog/nike-just-do-it/#one> (дата обращения: 09.05.2026).

ность децентрализованных, неконтролируемых интеракций на множестве цифровых платформ: социальные сети, сайты с отзывами, тематические форумы, мессенджеры, маркетплейсы, рейтинговые сервисы, он-лайн журналы. Стратегический нарратив бренда формируется множеством акторов: потребителями, лидерами мнений, блогерами, журналистами, даже алгоритмами соцсетей, а также трудовыми ресурсами предприятия. Так как сообщения, связанные с брендом, становятся более полусубъектными (не зависимыми от намеренных действий компаний), то компания больше не может полностью все контролировать. Главная задача предприятия теперь связана со стратегическим мониторингом и контролем поддержания смыслов, философии, ценностей в условиях постоянной генерации контента внешними акторами рынка [25]. Стратегический лидер призван выстроить систему стратегического мониторинга и контроля бренда, отвечающую требованиям динамики рынка [26].

Если ранее бренд воспринимался как маркетинговый аспект товара, теперь все чаще – как самостоятельный стратегический ресурс предприятия [27; 28]. Выше было отмечено, что бренд способен определять стратегический вектор развития компании, быть конкурентным преимуществом и закрепляться в восприятии потребителей. Поэтому особенно важно, чтобы было стратегирование бренда. Долгосрочное развитие бренда немыслимо без четко сформулированной миссии и видения, ценностного предложения и сегментированной стратегии коммуникации.

На международном уровне теоретическую базу бренд-стратегии во многом формирует работа Ф. Котлера и К. Келлера [29], в которой подчеркивается значимость позиционирования бренда, управления его капиталом и эмоциональной связью с потребителем как ключевых факторов стратегического успеха.

В условиях трансформации экономики и усиления отраслевой конкуренции локальные бренды все чаще рассматриваются с точки зрения стратегии и долгосрочного развития. В этой связи особое значение приобретает теория стратегии и методология стратегирования, разработанная В.Л. Квинтом. В основе подхода лежит представление о стратегии как «системе поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [30, с. 10]. В контексте стратегирования бренда этот подход особенно актуален, бренд должен не подстраиваться под изменения, а задавать стратегическое направление. Академик В.Л. Квинт отмечает, что

стратегия ориентирована на долгосрочную перспективу [31]. Одним из ключевых инструментов в методологии стратегирования В.Л. Квинта выступает OTSW-анализ, объединяющий внешние возможности (*Opportunities*) и угрозы (*Threats*) с внутренними сильными (*Strengths*) и слабыми сторонами (*Weaknesses*). Применительно к бренду такой подход позволяет:

- выявить стратегические ниши, которые бренд может занять;
- определить уникальные конкурентные преимущества;
- адаптировать тактику в будущем под быстро меняющиеся условия рынка и несистемные риски.

Формирование узнаваемости локального бренда через реализацию коммуникационной стратегии бренда также требует серьезных временных затрат, так как требует создания и закрепления в сознании потребителя устойчивых ассоциаций и связей.

Заключение

Стратегирование локальных брендов перестает быть «узкой» маркетинговой задачей. С точки зрения национальных интересов, локальные бренды становятся инструментами культурного и экономического суверенитета. Как показало проведенное исследование, локальный бренд является сложным семиотическим конструктом, глубоко взаимосвязанным с историческим, культурным и социальным контекстом.

Локальные бренды отражают историю территории и традиции, используют узкоспециализированные отраслевые техники для создания актуальных коммерческих товаров. Этапы развития локальных брендов в России показывают, как менялись подходы к моде и дизайну, а также как адаптировались бренды к изменениям факторов внешней и внутренней среды. В отечественной индустрии моды маркетплейсы стали цифровыми платформами, которые позволили снизить барьеры входа для предприятий, у которых есть локальные бренды в портфеле.

Используя теорию стратегии и методологию стратегирования В.Л. Квинта, становится очевидным, что формирование локальной идентичности бренда требует долгосрочного горизонта планирования. Стратегирование локальных брендов становится важнейшим фактором коммерческого успеха предприятия и культурного развития страны. Трансформация культурного наследия в конкурентоспособный актив позволяет создать альтернативу унифицированному сегменту масс-маркета в индустрии моды.

Список литературы / References

- Новикова И.В. Согласованность интересов при стратегировании и стратегическом управлении. В: *Сб. избранных научных статей и материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. «Теория и практика стратегирования»*. Москва, 21–22 января 2024 г. М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Издательский Дом (Типография)); 2024. С. 49–52.
- Папушина Ю. *Мода в стране дефицита. Культура одежды, массовый пошив и ателье в позднем СССР*. М.: GARAGE; 2024. 368 с.
- Бодрунов С.Д., Шабунова А.А., Бабич Л.В., Леонидова Г.В. Творческий потенциал населения – ключевой фактор перехода к ноономике. *Экономическое возрождение России*. 2025(3(85)):5–25. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-3-85-5-25> Bodrunov S.D., Shabunova A.A., Babich L.V., Leonidova G.V. Creative potential of the population is the key factor in the transition to noonomy. *Economic Revival of Russia*. 2025(3(85)):5–25. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-3-85-5-25>
- Хворостяная А.С. *Исследование основ стратегического управления легкой промышленностью и индустрией моды в странах ЕАЭС*. М.: Первое экономическое издательство; 2025. 122 с.
- Седых И.А. *Индустрия моды*. М.: НИУ ВШЭ; 2019. 65 с.
- Гусова Д.Т. *Формирование и развитие бренда модной одежды в контексте проектной культуры и искусства*. Автореф. дис. ... канд. искусствоведения. М.: Московский государственный университет дизайна и технологий; 2016. 32 с.
- Хворостяная А.С. Стратегическая трансформация брендов легкой промышленности и индустрии моды. *Стратегирование: теория и практика*. 2023;3(1):86–96. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96> Khvorostyanaya A. Strategic brand transformation in consumer goods industry and fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(1):86–96. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96>
- Петраш З.В., Ляшенко М.В. Современные проблемы экономической безопасности России, производство одежды с использованием пера и пуха. В сб.: *Внешиэкономическая деятельность: таможенный аспект. Материалы IV Всерос. студ. науч.-практ. конф. Новосибирск, 18–19 октября 2022 г.* Новосибирск: СГУПС; 2023. С. 124–134.
- Ковалева И.А., Канке А.А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? *Вестник евразийской науки*. 2023;15(3):1–17. Kovaleva I.A., Kanke A.A. Modern trends in consumer behavior or why do buyers choose online? *Eurasian Scientific Journal*. 2023;15(3):1–17. (In Russ.)
- Хворостяная А.С. ESG-стратегирование промышленных компаний: отечественный и зарубежный опыт. *Экономика промышленности*. 2022;15(3):334–343. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343> Khvorostyanaya A.S. ESG-strategizing of industrial companies: domestic and foreign experience. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):334–343. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343>
- Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент: экспресс-курс*. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2006. 464 с. (Russ. transl. from: Kotler F. *A framework for marketing management*. Prentice Hall; 2000. 456 p.)
- Огилви Д. *Огилви о рекламе*. Пер. с англ. М.: Эксмо: Манн, Иванов и Фербер; 2006. 232 с. (Russ. transl. from: Ogilvy D. *Ogilvy on advertising*. New York: Vintage Books; 1985. 224 p.)
- Капферер Ж.-Н. *Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда*. Пер. с англ. М.: Вершина; 2007. 438 с. (Russ. transl. from: Kapferer J.-N. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London; Sterling, VA.: Kogan Page; 2004. 497 p.)
- Квинт В.Л. *Концепция стратегирования*. Кемерово: КемГУ; 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Новикова И.В. Стратегическое лидерство в нестационарных условиях. В: *Сб. «Проблемы и перспективы развития промышленности России». Материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экономика промышленности в условиях ограничений»*. Москва, 24 ноября 2020 г. М.: КноРус; 2021. С. 272–274.
- Пашинская В.Г., Мореева Е.В. Локальные бренды. В сб.: *Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018). Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей*. Москва, 23 мая 2018 г. М.: РГУ им. А.Н. Косыгина; 2018. С. 329–331.
- Захаренко И.К. Особенности формирования идентичности российских локальных рынков. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2016;198(2):360–363. Zaharenko I.K. Features of formation of the Russian identity in local markets. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2016;198(2):360–363. (In Russ.)
- Соснина Н.О., Герасимова Ю.Л., Шевелева И.А. Локальные бренды. Особенности формирования коллекций. *Костюмология*. 2021;6(4):1–9. Sosnina N.O., Gerasimova Ju.L., Sheveleva I.A. Local brands. Features of the formation of collections. *Journal of Clothing Science*. 2021;4(6):1–9. (In Russ.)
- Chkhotua I.Z., Sadovnichaya A.V., Vlasjuk L.I., Khvorostyanaya A.S. *The tourism and trade show*

- industries in the Russian far east: Strategizing for economic development.* New York: Apple Academic Press; 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>
20. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. *Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика.* СПб.: Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте; 2021. 351 с.
 21. Хворостяная А.С. *Стратегирование индустрии моды: теория и практика.* СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС; 2021. 272 с.
 22. Suxia Yu., Tajuddin R.B.M., Shariff Sh.B.M., Yingyi Ch. Comparative analysis of fast fashion and slow fashion on consumer purchase behavior. *International Journal of Research and Innovation in Social Science.* 2025;9(1):1093–1101. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.9010091>
 23. Neill M. Change management communication: barriers, strategies & messaging. *Public Relations Journal.* 2018;12(1):1–26.
 24. *Теория и экономика медиа: актуальные вопросы.* Под ред. Е.Л. Вартановой. М.: Аспект Пресс; 2026. 316 с.
 25. Amelia L., Balqis N. Changes in Communication Patterns in the Digital Age. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities.* 2023;3(4):544–556. <https://doi.org/10.35877/soshum1992>
 26. Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0. *Экономическое возрождение России.* 2019;(3(61)):181–184.
Novikova I.V. Strategic enterprise resource management in Industry 4.0. *Economic Revival of Russia.* 2019;(3(61)):181–184. (In Russ.)
 27. Otubanjo O. Differentiating financial service brands through multilayered service strategy: Some insights from the resource-based view of the firm *The IUP Journal of Brand Management.* 2018;15(2):7–16.
 28. Urde M. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management.* 1999;15(1):117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
 29. Котлер Ф., Келлер К.Л. *Маркетинг менеджмент.* Пер с англ. СПб.: Питер; 2018. 848 с. (Russ. transl.: Kotler P., Keller K.L. *Marketing management.* Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall; 2006. 729 p.)
 30. Квинт В.Л. *К истокам теории стратегии. 200-летие теоретической работы генерала Жомини.* СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС; 2017. 52 с.
 31. Квинт В.Л. Развитие стратегии как науки. В сб.: *Лекции и доклады членов Российской академии наук в СПбГУП (2013–2023). К 300-летию Российской академии наук. Т. 4. Лекции.* СПб.: СПбГУП; 2023. С. 305–314.

Информация об авторе

Анна Сергеевна Хворостяная – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Information about the author

Anna S. Khvorostyanaya – PhD (Econ.), Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, 1-61 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

Поступила в редакцию **01.04.2026**; поступила после доработки **10.05.2026**; принята к публикации **03.06.2026**
Received **01.04.2026**; Revised **10.05.2026**; Accepted **03.06.2026**