

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

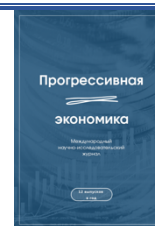
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sravnitelnyj-analiz-konfiguraczij-logik-sozdaniya-stoimosti-v-strategicheskom-upravlenii-zarubezhnyh-i-rossijskih-kompanij-industrii-mody/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.24

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_457



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНФИГУРАЦИЙ ЛОГИК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИНДУСТРИИ МОДЫ

Тарасова Ж.Н., независимый исследователь, г. Санкт-Петербург, Россия

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4703-4657>

e-mail: Zhn.tarasova@gmail.ru

Аннотация. Классические модели управления, ориентированного на стоимость (VBM), адекватно описывая индустриальную логику, оказываются неполными для анализа источников стоимости в индустрии моды как креативной индустрии, где ключевую роль играют нематериальные факторы. Цель статьи – проанализировать концепцию логик создания стоимости (Value creation logic) в стратегическом управлении зарубежных компаний индустрии моды с высоким ростом стоимости бизнеса и сопоставить их с практикой российских компаний для внедрения передовых методик. Научная новизна заключается в выявлении конфигурационных различий между зарубежными и российскими компаниями. Методически исследование опирается на теоретико-аналитический и структурно-сравнительный анализ годовых отчетов компаний и отраслевых исследований. Практическая значимость состоит в формировании рамки, позволяющей корректировать стратегии российских компаний и управлять интеграцией индустриальных и креативных форматов при согласовании производственных решений с задачами бренда и дизайна. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки, использованием глубинных кейс-стади и развитием количественных моделей, связывающих конфигурации логик с финансовыми и брендовыми показателями.

Ключевые слова: креативные индустрии, индустрия моды, конфигурация логик, индустриальная логика, постиндустриальная логика, креативная логика.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Тарасова Ж.Н. Сравнительный анализ конфигураций логик создания стоимости в стратегическом управлении зарубежных и российских компаний индустрии моды // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 457–474. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_457.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Статья поступила в редакцию: 12.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 23.10.2026 г. Принята к публикации: 25.10.2026 г.

COMPARATIVE ANALYSIS OF CONFIGURATIONS OF VALUE CREATION LOGIC IN STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN AND RUSSIAN FASHION INDUSTRY COMPANIES

Tarasova Zh.N., independent researcher, St. Petersburg, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4703-4657>

e-mail: Zhn.tarasova@gmail.ru

Abstract. Classical models of value-oriented management (VBM), adequately describing industrial logic, are incomplete for analyzing the sources of value in the fashion industry as a creative industry, where intangible factors play a key role. The purpose of the article is to analyze the concept of value creation logic in the strategic management of foreign companies in the fashion industry with high growth in business value and compare them with the practice of Russian companies for the implementation of advanced methods. The scientific novelty lies in the identification of configuration differences between foreign and Russian companies. Methodically, the study is based on theoretical and analytical and structural and comparative analysis of annual reports of companies and industry research. Practical importance lies in the formation of a framework that allows you to adjust the strategies of Russian companies and manage the integration of industrial and creative formats when coordinating production solutions with brand and design objectives. The prospects for further research are related to the expansion of the sample, the use of deep case stages and the development of quantitative models linking logic configurations with financial and brand indicators.

Keywords: creative industries, fashion industry, logic configuration, industrial logic, post-industrial logic, creative logic.

JEL classification: L21, L67, M10.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Tarasova Zh.N. (2026). Sravnitel'nyi analiz konfiguratsii logik sozdaniya stoimosti v strategicheskom upravlenii zarubezhnykh i rossiiskikh kompanii industrii mody [Comparative analysis of configurations of value creation logic in strategic management of foreign and russian fashion industry companies]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 457–474. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_457. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/09/2026. Approved after review: 23/10/2026. Accepted for publication: 25/10/2026.



Введение

Классическая методология управления, ориентированного на стоимость (Value based management, VBM), сформировавшаяся в условиях индустриальной и ранней постиндустриальной экономики, трактует стоимость преимущественно как финансовую категорию, фокусируясь на эффективности использования капитала, масштабировании и стоимости материальных активов. Такой подход соответствовал управленческой политике компаний на первых этапах индустриализации моды. При рассмотрении моды как креативной индустрии он оказывается не полным и не позволяет адекватно описывать и объяснять источники стоимости компании.

Зарубежные исследования и практики функционирования модных домов и холдинговых структур подтверждают, что процесс создания стоимости не ограничивается «материальным производством» и индустриальной логикой. Акцент в управлении стоимостью в компаниях индустрии моды смещен к нематериальным ресурсам: бренду, интеллектуальной собственности, креативным решениям, а на современном этапе – к устойчивой повестке, цифровым сообществам, что является сферой постиндустриальной экономики. Именно эти факторы в значительной степени определяют способность компании создавать добавленную стоимость и влияют на оценку бизнеса со стороны рынка капитала, потребителей и общества. Важность интеграции индустриальной и постиндустриальной логики создания стоимости отмечают в исследованиях консалтинговые агентства, выделяя операционную эффективность и восприятие как значимые компоненты [1].

В российских условиях сбалансированное управление конфигурацией логик усугубляется спецификой взаимодействия промышленности и индустрии моды, нарушенными связями межотраслевой интеграции, традициями качества, во многом утраченной креативной составляющей (собственные дизайн-школы и центры разработки коллекций) [2]. Отечественное производство, традиционно ориентированное на индустриальный формат с акцентом на выпуск массовой продукции и снижение издержек, чаще всего не является частью креативной экосистемы, функционирующей под задачи бренда. В условиях импортозамещения и форсированного развития индустрии моды России возрастает значимость современных интеграций индустриальных и креативных форматов, сочетающих операционную эффективность, устойчивое развитие, способность создавать конкурентоспособные бренды.

Таким образом, *целью* статьи является развитие подхода стратегического управления стоимостью в индустрии моды на основе анализа баланса индустриальной, постиндустриальной и креативной логик в различных сегментах индустрии моды и сравнение управленческих практик зарубежных и российских компаний для внедрения передовых методик.



Обзор литературы

Основой разработки подхода в стратегическом управлении стали концепции доминантной логики (dominant logic) [3], логик создания стоимости [4] и исследования архитектуры логик стоимости и их конфигураций в компаниях [5]. Авторы определяют доминантную логику как способ, с помощью которого менеджеры «концептуализируют бизнес и принимают управленческие решения»: она задает, какие виды деятельности считаются ключевыми, какие ресурсы - важными, какие метрики - приоритетными [3].

Идентификация термина «логика создания стоимости» (value creation logic, VCL), основанная на понимании логики бизнеса в разных отраслях, получила развитие в 1990-е гг., учеными было зафиксировано снижение относительной роли классических промышленных компаний и одновременный рост компаний, ориентированных на знания и сетевые эффекты [5]. В литературе был предложен ряд подходов VCL (индустриальная логика; логика, основанная на знаниях; логика сетевых эффектов; логика доступа, которые, со временем были расширены, но по настоящий момент, остаются фрагментарными и делают акцент на разных аспектах.

Большинство инструментов стратегического управления были разработаны для промышленного производства [6] в соответствии с «логикой доминирования товаров» (goods-dominant logic, GDL) [7], и в индустриальной логике стоимость рассматривалась преимущественно с экономической точки зрения – управленческие усилия были направлены на рост масштабов деятельности и эффективность использования производственных ресурсов. Широкое распространение получила концепция цепочки создания стоимости (value chain), разработанная М. Портером [8]. Связь со стоимостью компании выстраивалась через финансовые драйверы, систематизированные А. Раппопортом [9] и другими представителями стоимостного подхода [10].

Переход к постиндустриальной экономике поставил под сомнение достаточность исключительно «цепочечного» взгляда на создание стоимости. Работы по сервисно-доминантной логике и экономике знаний [11; 12; 13], показали, что всё большую роль начинают играть способность компаний выстраивать и поддерживать отношения с клиентами, решать их проблемы и организовывать взаимодействия в сетях, а не только владение материальными активами. В этом контексте концепция индустриальной логики была расширена на основе работ Дж. Томпсона [14] и предложили модель трех логик [15], в которой авторы выделили цепочку стоимости (value chain), магазин стоимости (value shop) и сеть стоимости (value network). Тем самым акцент сместился от индустриальной логики линейного преобразования ресурсов в продукт к постиндустриальной логике решения клиентских проблем за счёт экспертных знаний и управления связями между участниками и сетевыми эффектами. Позже был описан четвёртый тип модели- на основе компаний, предоставляющих клиентам доступ к общим ресурсам (value

access) [16]. Авторы обращают внимание, что разные способы создания стоимости, требуют разных ресурсов, компетенций и систем управления, что становится темой для последующих исследований в сфере стратегического менеджмента [6].

Последующие работы по VCL показывают, что компании всё реже используют одну логику создания стоимости и всё чаще одновременно комбинируют индустриальные, сервисные и сетевые элементы. Исследования в области цифровизации, платформенных бизнес-моделей и циркулярной экономики подчёркивают, что ключевой стратегический выбор для менеджмента состоит не только в том, какие продукты или услуги предлагать, но и в том, какую долю каждой логики создания стоимости задействовать в конфигурации для конкретных целевых сегментов и бизнес-моделей, как структурировать ресурсы и какой набор стратегических приоритетов и механизмов координации закрепить в системе управления [16; 17; 18].

В исследованиях по креативной экономике и креативным индустриям, к которым относится индустрия моды, подчеркивается, что логика создания стоимости принципиально отличается от традиционных индустриальных парадигм: товары и услуги, требующие творческого вклада, в большей степени опираются на символические, а не на функциональные характеристики [19; 20]. Креативная логика создания стоимости (Creative Logic) характеризуется символической ценностью, культурным капиталом, эстетической инновацией, нарративом. В такой перспективе стоимость рассматривается не только как финансовый результат использования материальных активов, но и как производная от нематериальных ресурсов – брендового капитала [21; 22] символического капитала [23], дизайна, культурных кодов и участия потребителей в процессе со-создания смысла продукта. Устойчивая повестка и практики ответственного потребления дополнительно усиливают роль этих нематериальных факторов.

В управленческом плане множественность логик означает расширение управления от единичной логики к конфигурации логик создания стоимости как объекту стратегического управления. Для индустрии моды это особенно важно, поскольку именно баланс индустриальной, постиндустриальной и креативной логик определяет, за счёт каких механизмов компания формирует брендовый капитал и стоимость бизнеса.

Существующие работы по индустрии моды преимущественно иллюстрируют действие отдельных логик создания стоимости на примере конкретных компаний (Zara, H&M, Nike, Shein и др.), показывая, как индустриальная, постиндустриальная или креативная составляющие по отдельности влияют на операционные и рыночные показатели [24; 25; 26; 27]. В то же время систематизированных исследований, в которых логики рассматривались бы как единая конфигурация, выступающая объектом стратегического управления, существенно меньше. Это создаёт

исследовательский зазор и обосновывает необходимость анализа именно конфигураций индустриальной, постиндустриальной и креативной логик в различных сегментах индустрии моды, что и реализуется в дальнейшем эмпирическом разделе статьи.

Материалы и методы

Работа носит теоретико-аналитический характер и опирается на качественный и сравнительный анализ, методы стратегического бенчмаркинга и контент-анализа. В качестве аналитической рамки используется концепция VCL. На её основе выделяются три управленческие логики, значимые для индустрии моды: индустриальная, постиндустриальная и креативная – и проводится качественная оценка их конфигураций в стратегиях компаний. Конфигурация логик создания стоимости рассматривается как инструмент стратегического анализа, позволяющий: систематизировать подходы к созданию стоимости в различных сегментах индустрии моды; сопоставить зарубежный и российский управленческий опыт; сформулировать управленческие выводы о направлениях изменения конфигураций логик для повышения стоимости.

Эмпирическую базу составляют годовые отчёты, документы по дивидендной и инвестиционной политике зарубежных и российских компаний индустрии моды группы одежда (LVMH, Kering, Inditex/Zara, H&M Group, Fast Retailing/Uniqlo, Shein, Lime, Melon Fashion Group, Gloria Jeans и др.); аналитические обзоры и отраслевые исследования по цепочкам поставок и бизнес-моделям быстрой моды и цифровых платформ; оценки стоимости компаний и динамики капитала бренда по данным Interbrand. Сравнительный анализ конфигураций проведен в сегменте быстрой моды, составляющий до 70% доли рынка.

Результаты и обсуждение

Использование классической теории VBM, в компаниях индустрии моды рассматривалось через смену и сочетание доминирующих логик создания стоимости (VCL), что позволило объединить традиционные подходы с новыми представлениями о природе стоимости в креативной и цифровой экономике в целях стратегического управления. В статье под логикой создания стоимости понимается управленческая логика (способ мышления и принятия решений), на основе которой компания определяет приоритеты создания стоимости, источники стоимости, критические ресурсы и компетенции, механизмы конверсии ресурсов в стоимость, соответствующую систему управленческого контроля, стратегическую модель создания стоимости [3; 6].

В индустрии моды исследование VCL направлено на понимание того, как менеджмент выстраивает и балансирует конфигурации, включающие индустриальные, постиндустриальные и креативные компоненты. Применение рамки теории показало, что три логики создания стоимости



индустриальная, постиндустриальная и креативная присутствуют во всех сегментах. Индустриальная логика опирается на стандартизацию, массовое производство, минимизацию издержек, оптимизацию цепочек поставок; постиндустриальная логика в индустрии моды связана с знанием, экспертностью дизайнера, сервисом, эмоциональным опытом, сетевыми эффектами и эффектами цифровизации, стоимость создается на основе нематериальных активов; креативная проявляется через символический и культурный капитал бренда, дизайн-инновации и нарратив, создавая стоимость на основе творческих решений и передаче смыслов.

Компании во всех сегментах используют конфигурации, а не «чистые» логики, вклад логик в общую конфигурацию различается в зависимости от сегмента. Сегментный анализ зарубежных компаний в рамках четырех концептуальных экономических моделей моды -люксовой, дизайнерской, премиальной и сегмента массмаркета, определяющих подход к созданию и захвату стоимости, позволил выделить доминантные логики сегментов и несколько типовых конфигурации (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика конфигураций логик создания стоимости по сегментам индустрии моды (на основе практик зарубежных компаний)

Table 1

Characteristics of value creation logic configurations by segments of the fashion industry (based on the practices of foreign companies)

Сегмент	Доминантная логика	Характеристика конфигурации
Люксовые бренды (Luxury Brand Model)	Креативная	Креативно-центричная конфигурация: креативная логика определяет ядро бренда, индустриальная логика и постиндустриальная подчинены задаче обеспечения редкости, качества и премиального клиентского опыта
Дизайнерские бренды (Fashion Designer Brand Model)	Креативная	Стоимость формируется за счёт персонализированной экспертности и художественной новизны при относительно ограниченном масштабе и менее развитой индустриальной и постиндустриальной инфраструктуре
Премиум бренды (Premium Brands Model)	Креативно-индустриальная	Конфигурация, в которой креативная логика сочетается с сильной индустриальной и функциональной постиндустриальной логиками, обеспечивая баланс между доступом к символическому капиталу и индустриальной масштабности
Массмаркет	Индустриальная	Индустриальная конфигурация: ядром остаётся индустриальная логика при развитой постиндустриальной составляющей и поддерживающей креативной логикой
	Постиндустриальная (сетевая)	Постиндустриальная сетевая конфигурация, при поддерживающей индустриальной и инструментальной роли креативной логики

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Различные конфигурации логик задают разные механизмы создания и захвата стоимости. В креативно-центричных моделях рост стоимости обеспечивается преимущественно за счёт увеличения капитала бренда и символического капитала, позволяющих поддерживать высокую наценку и премиальные мультипликаторы при ограниченной базе клиентов. В креативно-индустриальных моделях стоимость формируется на стыке символического капитала и индустриальной эффективности: креативная логика создаёт «доступный престиж», тогда как развитая индустриальная и постиндустриальная инфраструктура обеспечивает масштаб и устойчивость выручки.

В индустриально-центричных моделях масс-маркета стоимость в большей степени опирается на рост объёма продаж и операционную эффективность (масштаб сети, оборачиваемость запасов), тогда как вклад креативной логики и логики знаний в символический капитал бренда остаётся ограниченным. В постиндустриальных сетевых моделях основной драйвер стоимости – масштаб и скорость цифрового охвата, управление спросом, основанное на данных, и низкие предельные издержки масштабирования платформы, при относительно низком уровне долгосрочного брендового капитала и высоких репутационных рисках.

Анализ динамики капитализации компаний индустрии моды и оценок стоимости брендов показал, что с начала 2000-х годов наибольшие абсолютные и относительные темпы роста стоимости демонстрируют, прежде всего, компании сегмента люкса и крупнейшие игроки сегмента быстрой моды. При этом в люксе наибольший рост стоимости компаний характерен для групп, сочетающих мощную креативную составляющую с развитой постиндустриальной инфраструктурой (LVMH, Hermès и др.), а в масс-сегменте – для форматов, активно интегрирующих цифровые и сервисные компоненты (Inditex/Zara, Fast Retailing/Uniqlo, Shein, ряд платформенных игроков). Это позволяет предположить, что ключевым фактором успешного роста стоимости является не принадлежность к тому или иному сегменту как таковая, а качество и сбалансированность конфигурации логик создания стоимости.

Анализ стратегий роста выявил, что основой кратного увеличения стоимости в рассматриваемый период стали стратегии органического роста в обоих сегментах (люкс и быстрая мода) через глобальную экспансию и физическое присутствие на новых рынках за счёт открытия магазинов и расширения стран присутствия при одновременной высокой эффективности операционной деятельности. При доминировании офлайн-розницы именно физическая экспансия выступала основным драйвером роста выручки и капитализации компаний (у ряда игроков количество магазинов за период увеличилось в 3–5 раз), а в аспекте индустриальной логики внимание



уделялось эффективности и экономии издержек обращения на основе глобальных цепочек создания стоимости. Таким образом, и люксовые бренды, и крупнейшие сети быстрой моды опирались на масштабирование, расширение сети и операционную эффективность.

Однако, в соответствии со стратегическими приоритетами каждого сегмента логика создания стоимости через масштабирование и роль креативной составляющей различались принципиально. В люксе масштабирование выполняло скорее поддерживающую функцию по отношению к эффектам креативной экономики и политике эксклюзивности. Открытие новых точек происходило с сохранением редкости, высокой наценки и культурной дифференциации. В быстрой моде масштабирование было направлено прежде всего на увеличение объёма продаж, в том числе за счёт роста потребления количества единиц на покупателя, тогда как креативная составляющая выполняла поддерживающую роль, обеспечивая коммерчески успешную адаптацию трендов, но не формируя символический капитал уровня люкса. Тем не менее, и в этом сегменте более высокими темпами роста стоимости отличались компании, которые дополняли индустриальное масштабирование развитием постиндустриальной логики (омниканальность, программы лояльности, управление ассортиментом и ценами на основе данных).

В совокупности это позволяет сделать предварительный вывод, что более высокий рост стоимости в сегментах люкса и развитой быстрой моды связан не только с размером компаний, но и с более сбалансированной конфигурацией индустриальной, постиндустриальной и креативной логик. Этот вывод задаёт рамку для последующего сопоставления с российскими компаниями масс-маркета и среднего сегмента, где конфигурации логик иная и потенциал использования нематериальных активов и цифровых экосистем пока существенно ограничен.

Сопоставление зарубежных конфигураций логик с российскими компаниями масс-маркета и среднего сегмента и применение рамки VCL к их стратегиям показало, что формально во всех случаях присутствуют индустриальная, постиндустриальная и креативная логики, но их относительный вклад в создание стоимости и степень управляемости логиками принципиально отличаются от зарубежных практик (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ конфигураций логик создания стоимости в зарубежных и российских компаниях масс-маркета и среднего сегмента таблицы

Table 2

A comparative analysis of value creation logic configurations in foreign and Russian companies in the mass market and mid-market segments.

Логика создания стоимости	Зарубежные компании	Российские компании
Индустриальная	Роль: ядро конфигурации, сбалансирована с постиндустриальной и креативной логиками. Механизмы создания стоимости: масштабирование сети, оптимизация глобальных цепочек поставок; сетевое взаимодействие, серийное производство с контролируемым качеством и процессами; высокая оборачиваемость запасов, на основе данных. Управленческие практики: системное управление.	Роль: доминирующая логика, определяет основную часть стоимости. Механизмы создания стоимости: расширение сети магазинов; массовые закупки у внешних производителей; конкуренция по цене; оптимизация закупочных и логистических издержек. Управленческие практики: ориентация стратегических решений на рост числа точек и снижение издержек; фокус на объеме продаж и загрузку площадей.
Постиндустриальная	Роль: поддерживающая логика, связывающая бренд с производством и потребителем в единый контур создания стоимости. Механизмы создания стоимости: омниканальность; развитые программы лояльности; персонализация предложений на основе данных; интеграция CRM с управлением ассортиментом и ценами; использование сетевых эффектов цифровых платформ. Интеграция фабрик/швейных производств с дизайн-отделами и брендовыми командами, выпуск малых серий под задачи бренда, поддержка сложных дизайнерских решений.	Роль: развита фрагментарно; в большинстве случаев ограничена фронт-офисом и не охватывает глубоко производственный контур. Механизмы создания стоимости: базовое присутствие в онлайн-каналах; стандартные программы лояльности; разовые цифровые проекты; взаимодействие с производителями в формате контрактных заказов по заданным спецификациям, без сквозного креативного и сервисного контура. Управленческие практики: тактическое развитие интернет-магазинов и акций; ограниченное



	Управленческие практики: стратегическое развитие цифровых каналов; инвестиции в ИТ-платформы и аналитику; со-разработка коллекций с производственными партнёрами, включение фабрик в креативно-управленческий контур бренда.	использование клиентских данных; отсутствие устойчивых механизмов со-разработки с производством; постиндустриальная логика слабо зафиксирована в стратегиях.
Креативная	Роль: поддерживающая логика, формирующая достаточный брендовый капитал для удержания клиентов. Механизмы создания стоимости: быстрая адаптация модных трендов под массовый сегмент; отличимый, коммерчески ориентированный дизайн; устойчивое позиционирование бренда; имиджевые кампании и коллаборации, поддерживающие символический капитал. Управленческие практики: управление дизайн-портфелем как частью стратегии; планирование коллабораций и капсульных коллекций; работа с визуальным кодом и контент-маркетингом в связке с операционной моделью.	Роль: общее имиджевое позиционирование и адаптации глобальных трендов. Механизмы создания стоимости: адаптация модных трендов под массовый сегмент, рекламные кампании. Управленческие практики: креатив и бренд преимущественно как функция маркетинга; низкая системность в развитии собственных дизайн-кодов и символического капитала; креативная логика редко выступает самостоятельным объектом стратегического управления.

Источник: составлено автором по данным [28]

Source: compiled by the author based on [28]



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для зарубежных сетей быстрой моды характерна индустриально-центричная, но в значительной мере сбалансированная конфигурация логик. Стратегии развития компаний направлены на усиление операционной эффективности индустриальной логики (за счет технологий Индустрии 5.0 [29]) и компонентов постиндустриальной и креативной логик. Индустриальная логика задаёт ядро стоимости за счёт масштабирования сети, оптимизации глобальных цепочек поставок и высокой оборачиваемости запасов. Постиндустриальная логика усиливает эту базу: развитые омниканальные сервисы, программы лояльности, управление ассортиментом и ценами, основанное на данных, делают выручку более устойчивой и повышают «качество» роста. Креативная логика не достигает глубины люксового сегмента, но обеспечивает узнаваемость бренда, быструю адаптацию трендов и достаточный символический капитал для удержания потребителя при высокой конкуренции. Значимым направлением поддержки символического капитала являются коллаборации с другими креативными индустриями и заимствование практик производства символического капитала креативно-центричных моделей. В совокупности это позволяет зарубежным игрокам масс-сегмента демонстрировать относительно высокие показатели выручки, маржинальности и стоимости бренда при контролируемом уровне риска. В зарубежной практике масс-маркета и премиального сегмента постиндустриальная логика проявляется не только в развитии цифровых каналов и сервисов, но и в сетевых эффектах включения производственных структур в креативно-управленческий контур бренда. Фабрики и швейные кластеры работают как партнёры по совместной разработке коллекций, быстрым прототипам и капсульным линиям, вносят вклад в уникальные технологические и эстетические решения, формируя тем самым дополнительный слой стоимости.

В российских компаниях масс-маркета и среднего сегмента конфигурация логик иная. Индустриальная логика явно доминирует: стратегический фокус направлен на расширение сети магазинов, стандартизацию процессов, минимизацию закупочных и логистических издержек, ускорение оборачиваемости товарных запасов. Постиндустриальная составляющая (цифровые каналы продаж, программы лояльности, интеграция онлайн- и офлайн-сервисов, систематическое использование данных о поведении клиентов) зачастую находится в стадии формирования и не играет столь же системной роли в создании стоимости, как у зарубежных конкурентов. Креативная логика – в том понимании, которое связано с устойчивым бренд-капиталом, собственными дизайн-кодами, работой с культурными смыслами и сообществами – как правило, ограничена базовым имиджевым позиционированием и адаптацией глобальных трендов



под массовый вкус. Производственные мощности чаще рассматриваются как внешний «цех по выполнению заказов», что ограничивает роль постиндустриальной логики в создании стоимости и усложняет переход от чисто индустриального формата к креативно-индустриальным моделям развития лёгкой промышленности и индустрии моды. В результате рост создаваемой стоимости российских компаний в большей степени опирается на экстенсивные факторы. Потенциал роста стоимости через нематериальные активы используется ограниченно. Это сказывается как на структуре доходов (зависимость от объёма продаж и ценового позиционирования), так и на ограниченном потенциале рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности по сравнению с зарубежными компаниями, выстраивающими более сбалансированные конфигурации трёх логик.

Сопоставление зарубежных и российских практик позволяет сделать вывод, что ключевое конфигурационное различие заключается не только в уровне развития каждой из логик по отдельности, но и в том, насколько они становятся осознанным объектом стратегического управления. Для зарубежных компаний масс-сегмента управление балансом индустриальной, постиндустриальной и креативной логик – часть стратегических решений (структура инвестиций, приоритеты развития), в то время как у большинства российских игроков доминирующая индустриальная логика во многом воспроизводится инерционно, а постиндустриальная и креативная составляющие остаются вторичными и фрагментарными. Именно это конфигурационное различие, зафиксированное в исследовании, ограничивает потенциал роста создаваемой стоимости российских компаний индустрии моды и подчёркивает необходимость перехода от узко индустриальной к более сбалансированной модели стратегического управления стоимостью.

Заключение

В рамках проведённого исследования получены следующие результаты, обладающие элементами научной новизны и прикладного значения. Концепция VCL развита и адаптирована к специфике индустрии моды. Обосновано, что в индустрии моды доминирующая логика создания стоимости и конфигурация логик должны выступать объектом стратегического управления. Предложено рассматривать создание стоимости как результат взаимодействия трёх логик – индустриальной, постиндустриальной и креативной.

На основе анализа зарубежной практики выявлены типовые конфигурации логик создания стоимости для ключевых сегментов индустрии моды, каждая из которых имеет свои механизмы проявления в стратегиях. Показано, что переход от индустриальной логики к сбалансированным конфигурациям, которые демонстрируют зарубежные практики, является ключевым направлением повышения создаваемой стоимости и устойчивости российских компаний в индустрии моды.



Выявлены конфигурационные различия в стратегическом управлении созданием стоимости между зарубежными и российскими компаниями. На примере масс-маркета и среднего сегмента показано, что, зарубежные игроки используют более сбалансированные конфигурации трёх логик, интегрируя индустриальную эффективность с развитой постиндустриальной и, в ряде случаев, креативной логикой. Российские компании ориентированы преимущественно на индустриальную логику (масштабирование сети, эффективность операций), при существенно менее развитых постиндустриальной и креативной составляющих, что ограничивает рост создаваемой стоимости, развитие нематериальных активов и потенциал рыночной капитализации.

Практическая значимость проведённого исследования состоит в формировании рамки, позволяющей российским компаниям индустрии моды корректировать стратегии с учётом баланса индустриальной, постиндустриальной и креативной логик и управлять интеграцией индустриальных и креативных форматов при согласовании производственных решений с задачами бренда и дизайна. Такая рамка может использоваться как при разработке корпоративных стратегий, так и при проектировании креативно-производственных экосистем в лёгкой промышленности.

Ограничения исследования связаны с опорой на открытые источники и ограниченной доступностью сопоставимых данных о стоимости бренда и рыночной капитализации российских компаний, что могло повлиять на интерпретацию результатов и обосновывает необходимость дальнейших исследований, включающих расширение выборки, углублённые кейс-стади и количественные модели связи конфигураций логик с динамикой финансовых и брендовых показателей.

Литература

1. McKinsey. Patterns for value creation in apparel, fashion, and luxury by Matt Bereman, Pamela Brown, Daniel Casiero, Susan Nolen Foushee, and Jennifer Schmidt. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/patterns-for-value-creation-in-apparel-fashion-and-luxury>.
2. Журавлев С. Советское – значит отличное // Живая история. 2017. № 10. URL: <https://lhistory.ru/statyi/sovetskoe-znachit-otlichnoe>.
3. Prahalad C.K., Bettis R.A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance // Strategic Management Journal. 1986. Vol. 7. No. 6. P. 485–501.
4. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19(5). P. 413–437.



5. Normann R., Ramirez R. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71(4). P. 65–77.
6. Sheehan N.T., Vaidyanathan G., Kalagnanam S. Value creation logics and the choice of management control systems // *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2005. Vol. 2(1). P. 1–28.
7. Goods-dominant logic. In: *Value co-creation in sport management* / ed. by H. Woratschek, C. Horbel, B. Popp. 1st ed. London: Routledge, 2017. 120 p. DOI: 10.4324/9781315690438.
8. Porter M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York. 1985.
9. Rappaport A. *Creating shareholder value*. Free Press, New York. 1986.
10. Copeland T., Koller T., Murrin J. *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. Wiley, New York. 2000.
11. Bell D. *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books, New York. 1973.
12. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(1). P. 1–17.
13. Woratschek H., Horbel C., Popp B. (eds.). *Value co-creation in sport management*. Routledge, London. 2017.
14. Thompson, J. D. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, 1967. New York.
15. Stabell, C.B., Fjeldstad, O.D. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks// *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19(5), P. 413–437.
16. Fjeldstad, O. D., Haanæs, K. Chapter 6: Value Creation, Business Models and Organization Design in a Digital World1. In A. Sasson (Eds.), *At the Forefront, Looking Ahead. Research-Based Answers to Contemporary Uncertainties of Management?* 2018. P. 85–96. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-07>.
17. Johansson M., Jonsson A. The package logic: A study on value creation and knowledge flows // *European Management Journal*. 2012. Vol. 30(6). P. 535–551.
18. Sheehan N.T. Understanding how resources and capabilities affect performance: A resource-based model of strategic logic // *Academy of Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 5. P. 43–60.
19. Granger R. Exploring value in the creative and cultural industries // In: Granger R. (ed.). *Value construction in the creative economy*. Palgrave Macmillan, Cham. 2020. P. 1–26.
20. Todeschini B.V., Cé J.C.V., Hiller E., Cortimiglia P. Value creation in the creative economy: A mixed methods exploratory study // *International Journal of Knowledge Engineering and Management*. 2019. Vol. 8(20). P. 76–97.



21. Аакер Дэвид А. Создание сильных брендов (2-е издание). М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. 440 с.
22. Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. 2-е изд. М.: Издат. дом «Вильямс». 2005.
23. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-kapitala>.
24. Ramaswamy V. Co-creating value through customers' experiences: The Nike case // Strategy & Leadership. 2008. Vol. 36(5). P. 9–14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>
25. Wagner R., Kabalska A. Sustainable value in the fashion industry: A case study of value construction/destruction using digital twins // Sustainable Development. 2023. Vol. 31(3). P. 1652–1667.
26. Tartaglione A., Antonucci E. Value creation process in the fast fashion industry. Towards a networking approach. In: The 2013 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Networks & Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspective for a new Service Agenda. 2013. P. 91.
27. Polese F., Moretta Tartaglione A., Sarno S., Carrubbo L. An Efficient Value Chain, or a Service Value Network? Best Practices deriving from Zara. In: Vrontis, D., Weber, Y., Kaufmann, R., Tarba, S. (Eds.), Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area, 2009. EuroMed Press, Cipro.
28. Value Creation Strategy Analysis of ZARA since Internationalization// Academic Journal of Business & Management, 2021. URL: <https://francispress.com/uploads/papers/UcxOatfXKvREcYixpaXPPbT2wKSUz3Rg9f3hKz4n.pdf>.
29. Jourabchi Amirkhizi P., Pedrammehr S., Pakzad S. A system-based approach to value prioritization in industry 5.0 for sustainable value creation// Discov Sustain. 2025. Vol. 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01134-8>.

References

1. McKinsey. Patterns for Value Creation in Apparel, Fashion, and Luxury / Matt Bereman, Pamela Brown, Daniel Casiero, Susan Nolen Foushee, Jennifer Schmidt. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/patterns-for-value-creation-in-apparel-fashion-and-luxury>. (In Eng.)
2. Zhuravlev S. (2017). Sovetskoe – znachit otlichnoe [Soviet means excellent]. Zhivaya istoriya [Living History], 10. Retrieved from: <https://lhistory.ru/statyi/sovetskoe-znachit-otlichnoe>. (In Russ.)
3. Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal, 7(6), 485–501. (In Eng.)



4. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437. (In Eng.)
5. Normann R., Ramirez R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77. (In Eng.)
6. Sheehan N.T., Vaidyanathan G., Kalagnanam S. (2005). Value Creation Logics and the Choice of Management Control Systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2(1), 1–28. (In Eng.)
7. Goods-Dominant Logic. (2017). In: Woratschek H., Horbel C., Popp B. (eds.). *Value Co-Creation in Sport Management*. 1st ed. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315690438>. (In Eng.)
8. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. (In Eng.)
9. Rappaport A. (1986). *Creating Shareholder Value*. New York: Free Press. (In Eng.)
10. Copeland T., Koller T., Murrin J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: Wiley. (In Eng.)
11. Bell D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books. (In Eng.)
12. Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. (In Eng.)
13. Woratschek H., Horbel C., Popp B. (eds.). (2017). *Value Co-Creation in Sport Management*. London: Routledge. (In Eng.)
14. Thompson J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. (In Eng.)
15. Stabell C.B., Fjeldstad O.D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437. (In Eng.)
16. Fjeldstad O.D., Haanæs K. (2018). Value Creation, Business Models and Organization Design in a Digital World. In: Sasson A. (ed.). *At the Forefront, Looking Ahead. Research-Based Answers to Contemporary Uncertainties of Management?*, 85–96. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-07>. (In Eng.)
17. Johansson M., Jonsson A. (2012). The Package Logic: A Study on Value Creation and Knowledge Flows. *European Management Journal*, 30(6), 535–551. (In Eng.)
18. Sheehan N.T. (2006). Understanding How Resources and Capabilities Affect Performance: A Resource-Based Model of Strategic Logic. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 43–60. (In Eng.)
19. Granger R. (2020). Exploring Value in the Creative and Cultural Industries. In: Granger R. (ed.). *Value Construction in the Creative Economy*. Cham: Palgrave Macmillan, 1–26. (In Eng.)

20. Todeschini B.V., Cé J.C.V., Hiller E., Cortimiglia P. (2019). Value Creation in the Creative Economy: A Mixed Methods Exploratory Study. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 8(20), 76–97. (In Eng.)
21. Aaker D.A. (2008). *Sozdanie sil'nykh brendov [Building Strong Brands]*. 2nd ed. Moscow: Izdatel'skii dom Grebennikova. 440 p. (In Russ.)
22. Keller K. (2005). *Strategicheskii brend-menedzhment: sozdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom [Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity]*. 2nd ed. Moscow: Izdatel'skii dom «Vil'yams». (In Russ.)
23. Bourdieu P. (2002). *Formy kapitala [The forms of capital]*. *Ekonomicheskaya sotsiologiya [Economic Sociology]*, 5. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-kapitala>. (In Russ.)
24. Ramaswamy V. (2008). Co-Creating Value Through Customers' Experiences: The Nike Case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9–14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>. (In Eng.)
25. Wagner R., Kabalska A. (2023). Sustainable Value in the Fashion Industry: A Case Study of Value Construction/Destruction Using Digital Twins. *Sustainable Development*, 31(3), 1652–1667. (In Eng.)
26. Tartaglione A., Antonucci E. (2013). Value Creation Process in the Fast Fashion Industry. Towards a Networking Approach. In: *The 2013 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Networks & Systems Theory and Service Science: Integrating Three Perspectives for a New Service Agenda*, 91. (In Eng.)
27. Polese F., Moretta Tartaglione A., Sarno S., Carrubbo L. (2009). An Efficient Value Chain, or a Service Value Network? Best Practices Deriving from Zara. In: *Vrontis D., Weber Y., Kaufmann R., Tarba S. (eds.). Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area*. Cipro: EuroMed Press. (In Eng.)
28. Value Creation Strategy Analysis of ZARA Since Internationalization. (2021). *Academic Journal of Business & Management*. Retrieved from: <https://francispress.com/uploads/papers/UcxOatfXKvREcYixpaXPPbT2wKSUz3Rg9f3hKz4n.pdf>. (In Eng.)
29. Jourabchi Amirkhizi P., Pedrammehr S., Pakzad S. (2025). A System-Based Approach to Value Prioritization in Industry 5.0 for Sustainable Value Creation. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01134-8>. (In Eng.)

© Тарасова Ж.Н., 2026

