

УДК 339.9 DOI: 10.14451/1.239.344

Организация и управление глобальными цепочками создания стоимости ТНК индустрии моды

© 2024 Кони́на Ната́лия Ю́рьевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Менеджмента, маркетинга и ВЭД. Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России – (МГИМО МИД России), Москва.
E-mail: nkonina777@gmail.com

Ключевые слова: глобальная цепочка создания стоимости, ГЦСС, цепочки создания стоимости, транснациональные корпорации, ТНК, транснациональные корпорации индустрии моды, ТНК индустрии моды, международная торговля, международная торговля текстилем и одеждой, текстиль, одежда, аутсорсинг.

Актуальность статьи обусловлена большим значением глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) в мировой экономике и международной торговле. ГЦСС в глобальной индустрии моды, управляемые ведущими ТНК индустрии моды или крупнейшими розничными ТНК, отличаются своеобразием и ориентируются на потребителей. ГЦСС в индустрии моды оказали значительное влияние на организацию и построение производства и сбыта текстильных и швейных товаров. Выявлены характерные черты формирования и организации ГЦСС индустрии моды. Установлены тенденции развития ГЦСС, возглавляемых ТНК индустрии моды.

Введение

Отраслевые цепочки создания стоимости (ЦСЦ) в текстильной и швейной промышленности претерпели значительные изменения за последние 25–30 лет, что обусловлено глобализацией, изменением структуры международной торговли и технологическими инновациями. В последнее десятилетие ГЦСС, как и бизнес-модели компаний индустрии моды, претерпели изменения. Технологии изменили швейную промышленность, приведя к развитию электронной торговли и многоканальных подходов к сбыту одежды [6].

Результаты исследования

В начале 1990-х годов отраслевые цепочки создания стоимости в текстильной и швейной промышленности были относительно локализованы [14]. Производственные процессы, такие как создание текстильных волокон, прядение, ткачество и пошив, часто осуществлялись в пределах одной страны или региона. На этом этапе в ЦСС преобладали развитые страны, такие как США и страны Западной Европы, где компании концентрировали не только производство, но и дизайн, маркетинг и продажу конечной продукции [4]. В 1990-х годах многие американские и европейские производители быстро

стали крупными глобальными игроками, имея предприятия в десятках мест по всему миру.

Однако глобализация начала трансформировать эту отрасль, когда бренды и крупные корпорации начали отдавать на аутсорсинг трудоемкие процессы, такие как раскрой и пошив, в страны с низкой стоимостью рабочей силы [13, с. 6]. В 2000-х годах началось создание международных цепочек создания стоимости в текстильной и швейной промышленности охватывающих несколько регионов мира. Страны Азии, такие как Китай, Бангладеш, Вьетнам и Индия, стали ключевыми участниками этих цепочек, специализируясь на производстве и сборке одежды [3]. На данном этапе основная добавленная стоимость генерировалась в развитых странах на этапе дизайна, брендинга и продаж, тогда как производство перемещалось в развивающиеся страны. Аутсорсинг производства позволил сократить издержки крупных брендов, таких как Zara, H&M и Nike [17]. Доля развивающихся стран в мировой цепочке создания стоимости текстильной продукции и одежды значительно выросла, и к 2010 году Китай стал крупнейшим производителем текстиля и одежды в мире [10]. Доля Китая в мировой цепочке создания стоимости текстильной и швейной продукции в 1995 году составляла менее 15%, к 2020 году превысила 40%. Индия увеличила свою долю в мировых цепочках создания стоимости до 6–8% по состоянию на 2020 год. Доля Бангладеш в цепочке создания стоимости одежды значительно выросла, достигнув 7% в 2020 году по сравнению с 1–2% в 1990-х годах. Вьетнам стал важным участником мировой цепочки одежды, увеличив свою долю до 5–6% в 2020 году.

С начала 2010-х годов глобальные цепочки создания стоимости стали еще более сложными и интегрированными. В то же время технологические инновации начали оказывать значительное влияние на отрасль. Технологии, такие как автоматизация, 3D-печать, искусственный интеллект и цифровое проектирование, стали играть все более важную роль в создании стоимости на различных этапах ЦЦ [5].

В 2010-х годах производство по-прежнему оставалось в развивающихся странах, такие процессы, как дизайн, исследования и разработки (R&D), маркетинг и распределение продукции, концентрировались в развитых странах, что позволяло им извлекать наибольшую долю добавленной стоимости. Рост инвестиций в технологии, развитие автоматизированных производственных линий и цифровых технологий позволило развивающимся странам увеличить свою добавленную стоимость, особенно в текстильной отрасли [11].

ГЦСС дополняется глобальной производственной сетью, которая состоит из «специализированных независимых предприятий, улавливающих сложные отношения между фирмами системного характера... Это отражает фрагментацию деятельности в некоторых цепочках создания стоимости», что является результатом технологической модульности, который позволяет отделить проектирование и другие наукоемкие или последующие операции от производственного процесса, а также позволяет разделить производство на специализированные операции, выполняемые независимыми производителями в географически удаленных местах [18].

ГЦСС более чувствительны к качеству институтов, и гос. управление применительно к участию в ГЦСС также влияет на сравнительные преимущества страны в производстве этих продуктов. Товары и услуги, поставляемые в рамках глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС), требуют множества транзакций и контрактов, связанных с отгрузкой и торговлей промежуточными товарами и услугами, сырьем и конечными продуктами [9]. Производство одежды и текстиля – типичные примеры глобальных товарных цепочек, ориентированных на покупателя [15].

При этом в индустрии моды имеются как цепочки создания стоимости, управляемые мировыми производителями, такими как ТНК как Uniqlo, Inditex, H&M, так и цепочки создания стоимости, управляемые крупными розничными торговцами [4].

Примерами цепочек создания стоимости, управ-

ляемых крупными компаниями розничной торговли являются ГЦСС под управлением таких ТНК как Walmart, JCPenney и Carrefour, а также глобальных компаний, владеющих всемирно известными брендами, такими как Nike, Liz Claiborne и Polo Ralph Lauren, равно как сетями ведущих универмагов и компаний посылочной торговли западных стран.

Крупные розничные фирмы в значительной степени контролируют цены и источники поставок как за счет ценового давления, которое они могут оказывать на независимые марки, так и за счет растущего объема продукции под собственной торговой маркой (в настоящее время по оценкам может составлять до трети объема реализации торговых сетей).

В 2023 г. из 20 крупнейших в мире розничных сетей 8 базировались в Соединенных Штатах, и на их долю приходилось около 40% общих доходов; 3 – в Германии, по 2 во Франции и Японии. Крупнейшей розничной ТНК в мире является американская ТНК Walmart, показатели которой в 2023 г. составили оборот 628,56 млрд долл., продажи в США – 532,29 млрд долл., международные продажи 96,27 млрд долл., доля национальных продаж – 85%, доля международных продаж – 15%. Крупнейшей в мире компанией онлайн-торговли является американская ТНК Amazon.com, показатели которой в 2023 г. составили оборот 355,11 млрд долл., продажи в США 250,01 млрд долл., международные продажи 105,10 млрд долл., доля национальных продаж 70%, доля международных продаж – 30%.

Цепочки создания стоимости, ориентированные на покупателя, на которые приходится большая часть торговли одеждой, оптимизируются и сокращаются в ответ на эволюцию потребительских предпочтений, развитие цифровизации, рост затрат на логистику и структурные сдвиги в самом производстве. На вершине ГЦСС стоит ведущая международная фирма, которая может быть массовым или специализированным розничным продавцом – Target, M&S или Mango; это может быть фирма-крупный маркетолог, такой как Polo или Diesel; или это может быть бренд-

производитель, такой как Hanesbrands или Zara.

Тенденцией является все более жесткий контроль поставщиков в рамках ГЦСС со стороны крупнейших ТНК, которые требуют от них «внедрения цифровых технологий для обмена данными, принятия стандартов производства и маркировки продуктов [8].

Это благоприятствует производителям, которые могут обеспечить быструю окупаемость, либо потому что они географически близки к своим основным рынкам (например, Мексика, Центральная Америка и страны Карибского бассейна в США; Турция и ЦВЕ в ЕС), либо потому что они могут быстро и эффективно организовать всю цепочку поставок.

Отдельное место среди организаторов ГЦСС в текстильной и швейной отрасли занимают местные или региональные инвесторы, которые организуют производственные сети в пределах региона. Эти ведущие фирмы-инвесторы активно работают над получением заказов на контрактное производство от ведущих ТНК индустрии моды или крупнейших розничных сетей.

Помимо центральной роли затрат на рабочую силу, другие критерии важны при выборе поставщиков ведущими фирмами. Если первые два десятилетия глобализации производственно-сбытовых цепочек одежды были в основном сосредоточены на управлении затратами через заработную плату, то в последние два десятилетия эта модель столкнулась с некоторыми ограничениями. Ведущие международные компании индустрии моды, контролируя в значительной мере розничную торговлю одеждой на ведущих рынках, в результате упорных переговоров с производителями смогли понизить заработную плату производителей одежды до предела; уделили большое внимание другим способам сдерживания затрат в контексте сокращения сроков выполнения заказов и повышения гибкости, особенно в отношении производственных затрат, логистики, управления цепочками поставок и дальнейшего избирательного аутсорсинга, и содействовали улучшению условий труда и во-

влеченности работников швейных производств для повышения производительности труда и минимизации репутационных рисков.

ГЦСС претерпели изменения в географической конфигурации, ценовая конкурентоспособность остается важным фактором географического перемещения, но покупатели все чаще требуют от поставщиков более высокого запаса производственных мощностей, более коротких сроков выполнения заказов, гибкости и надежности производства, а также соблюдения трудовых и экологических норм [2]. В этом контексте модернизация фирм-поставщиков – в широком смысле определяемая как переход к более прибыльным видам деятельности – стала важной для того, чтобы оставаться в цепочках создания стоимости одежды [18].

ГЦСС по производству одежды по-прежнему характеризуются сильно дифференцированными моделями роста и оптимизации производства и занятости. Вероятность продолжения концентрации торговли вокруг китайских, бангладешских и вьетнамских экспортеров, хотя и существует, но не является абсолютной. В то время как региональное снабжение сократилось, так как производственно-сбытовые цепочки все больше сосредотачивались на крупносерийных недорогих производителях, спрос покупателей сместился в сторону более коротких сроков выполнения заказов, повышения гибкости, «быстрой моды», что в ряде случаев расширило роль региональных поставщиков [11]. В результате региональные поставщики, расположенные в географической близости к традиционным экспортным рынкам с высоким доходом, стали более привлекательными. На рынке США к таким поставщикам относятся Мексика и страны Центральной Америки, доля которых в 2020 г. составила 19,2%. На рынке одежды ЕС-28 возрастает роль поставщиков из Турции, стран Центральной и Восточной Европы и Северной Африки, на долю которых приходилось около 30% в 2023 г.

Сохраняющееся значение региональных поставщиков свидетельствует о том, что, помимо процесса увеличения концентрации экспортного

производства в конкретных фирмах и странах, поиск поставщиков остается сложным процессом со значительными различиями в способах функционирования конкретных конечных рынков и цепочек создания стоимости [16].

Различные географические реалии и связанные с ними время и затраты на транспортировку, а также различные обменные курсы валют в значительной степени определяют конкретные решения о поиске поставщиков. Различные характеристики конечных рынков и, следовательно, требования к поставщикам также важны.

Как отмечает Фланаган: «...покупатели из ЕС и США также различаются по размеру своих заказов, и это имело важные последствия для видов услуг, которые они могли использовать от своих поставщиков. Покупатели из ЕС обычно заключают контракты на меньшие объемы по большему количеству товарных позиций (SKU), чем покупатели из США аналогичного размера. Это имеет значительное влияние на поставщиков, с которыми могут работать покупатели, а также на диапазон и стоимость услуг, которые они могут предложить» [12].

Усугубляя эти тенденции, сами конечные рынки значительно изменились с подъемом стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка) и других развивающихся стран. В то время как ЕС-28 и США остаются крупнейшими рынками импорта одежды, на долю которых в 2022 г. приходилось 63% мирового импорта одежды, с 2008 г. импорт на этих двух конечных рынках сократился или стагнировал из-за циклических и структурных условий, в то время как быстро рос импорт на рынки таких стран, как Россия, Китай, Республика Корея, Саудовская Аравия и Мексика. Спрос на новую одежду все чаще приходится на Азию. Азиатско-Тихоокеанский регион (и особенно Китай) является крупнейшим и наиболее быстро растущим потребительским рынком [1].

С появлением ГЦСС межотраслевая торговля промежуточными ресурсами приобрела гораздо большее значение. Торговля происходит между

заранее определенными партнерами, склеенными между собой долгосрочными контрактами или внутрифирменными отношениями: модели торговли имеют тенденцию воспроизводить себя идентично во времени.

ТНК потребительского сектора несут большие риски, если поставщики не могут поставить обещанные промежуточные полуфабрикаты [7]. Транснациональные корпорации индустрии моды оказывают значительное влияние на глобальные цепочки поставок, выступая в роли координаторов международных торговых потоков [4]. Благодаря их деятельности изменяется структура глобальной текстильной торговли, производство перемещается в регионы с низкими затратами на труд, а продукция экспортируется на развитые рынки [13, с. 6].

ТНК индустрии моды приняли активное участие в превращении Китая, Бангладеш, Вьетнам и Индия в крупнейшие мировые центры производства одежды. Например, H&M и Zara производят значительную часть своих товаров в этих странах. Это привело к росту объемов экспорта текстильной продукции из Азии на рынки Европы, Северной Америки и других регионов. ТНК также играют важную роль в поддержке и развитии торговых соглашений между странами. Региональные соглашения, такие как Всеобъемлющее и прогрессивное соглашение для Транстихоокеанского партнерства (СРТПР) или Африканская континентальная зона свободной торговли (AfCFTA), способствуют сокращению торговых барьеров и ускоряют интеграцию региональных цепочек поставок.

ГЦСС включает в себя все действия по созданию добавленной стоимости при производстве товаров или услуг. Таким образом, деятельность по добавлению стоимости, такая как исследования и разработки, дизайн, маркетинг, брендинг, являются критическими аспектами ГЦСС, это также верно и для текстильной ГЦСС. Одной из важнейших особенностей текстильной ГЦСС является то, что деятельность по дизайну, продажам и брендингу приносит наибольшую добавленную стоимость по сравнению с этапами

производства, логистики и снабжения в ГЦС.

Основная характеристика ГЦСС индустрии моды – «цепочка, управляемая покупателем». Это означает, что крупные розничные торговцы, фирмы-владельцы наиболее успешных глобальных брендов одежды, обычно расположенные в развитых странах Европы, Японии и США, управляют рынком (то есть они определяют, где производить, что производить и по каким ценам). Дирижеры и организаторы ГЦСС в индустрии моды обычно выполняют такие задачи, как брендинг, дизайн, маркетинг и передают производство одежды на аутсорсинг. Организаторы ГЦСС в индустрии моды имеют дело с поставщиками, как правило, первого уровня (Tier1), которых иногда называют «поставщиками полного пакета», которые берут на себя ответственность за доставку готового продукта. Эти фирмы занимаются приобретением ткани и отделочных материалов, базовыми операциями по раскрою и пошиву изделий (СМТ), стиркой, влажно-тепловой обработкой, упаковкой, проверкой качества, маркировкой и ценообразованием (в соответствии с указаниями ведущей фирмы) и доставкой в магазины розничной торговли, распределительный склад. Фирма, занимающаяся полным пакетом услуг, может проводить свои собственные работы по СМТ или поручать часть или всю эту деятельность поставщикам второго уровня (Tier2) в рамках ГЦСС. Фирмы-поставщики полного пакета развились в Бангладеш, Турции, Китае и, в меньшей степени, в Пакистане. Однако лишь некоторое число фирм перешли на стадию ODM (Original Design Manufacturing) в Турции, Китае и Бангладеш.

Выводы

Концепция глобальных цепочек создания стоимости претерпела значительные изменения за последние десятилетия в результате глобализации, технологического прогресса и изменений в международной торговле. Главной чертой ГЦСС индустрии моды является координация различных этапов производства продукции на глобальном уровне, с участием разных стран и регионов в процессе создания товаров и со-

путствующих услуг. ТНК индустрии моды используют повсеместно в отношении товаров систему быстрого реагирования на изменения спроса, опираясь на сбытовую и логистическую сеть в развитых странах, где реализуется большая часть продаж. Развитие ГЦСС в качестве основной организационной структуры индустрии моды обусловлены тесно переплетенными процессами дезинтеграции производства и географи-

ческого распределения частей производства по конкретным площадкам и рабочим местам. Итоги пандемии, изменение предпочтений потребителей, технологические инновации, усиление экологических требований и геополитическая нестабильность вызывают потребность в пересмотре существующих подходов к управлению ЦСС.

Библиографический список

- Афонцев С. А. Новые тенденции в развитии мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Т. 63, № 5. – С. 36–46.
- Глобальные экономические тренды и позиция России / Е. К. Андрианова [и др.]. – М., 2022.
- Долженко И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – 5–2 (56). – С. 154–158.
- Долженко И. Б. Глобальные цепочки создания стоимости в индустрии моды // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – 12–3 (39). – С. 54–58.
- Долженко И. Б. Информационные технологии и изменения внешней среды ТНК потребительского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5–2. – С. 39–43.
- Долженко О. И. Изменения на глобальном рынке модной одежды после пандемии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – 11–1 (93). – С. 104–109.
- Долженко О. И. Слияния и поглощения в операциях ТНК потребительского сектора в целях улучшения конкурентных позиций. Актуальные вопросы современной экономики // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 1. – С. 573–578.
- Кондратьев В. Б. Глобальные цепочки стоимости как форма транснационализации промышленности // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 6. – С. 8–20.
- Кондратьев В. Б. Глобальные цепочки стоимости, индустрия 4.0 и промышленная политика // Журнал новой экономической ассоциации. – 2018. – № 3. – С. 170–177. – DOI: [10.31737/2221-2264-2018-39-3-11](https://doi.org/10.31737/2221-2264-2018-39-3-11).
- Савинов Ю. А., Долженко И. Б. Тенденции развития международной торговли текстилем в эпоху POST-COVID // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 2. – С. 102–112.
- A New Perspective on the Textile and Apparel Industry in the Digital Transformation Era / W. H. Akhtar [et al.] // Textiles. – 2022. – Dec. – Vol. 2, no. 4. – P. 633–656. – ISSN 2673-7248. – DOI: [10.3390/textiles2040037](https://doi.org/10.3390/textiles2040037).
- Flanagan P. J., Vega K. F. C. Future Fashion – At the Interface // Design, User Experience, and Usability. Design Philosophy, Methods, and Tools. – Springer Berlin Heidelberg, 2013. – P. 48–57. – ISBN 9783642392290. – DOI: [10.1007/978-3-642-39229-0_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39229-0_6).
- Gereffi G., Memedovic O. The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. – Vienna : UNIDO, 2003.
- Gereffi G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain // Journal of International Economics. – 1999. – June. – Vol. 48, no. 1. – P. 37–70. – ISSN 0022-1996. – DOI: [10.1016/s0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/s0022-1996(98)00075-0).
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. – 2005. – Feb. – Vol. 12, no. 1. – P. 78–104. – ISSN 1466-4526. – DOI: [10.1080/09692290500049805](https://doi.org/10.1080/09692290500049805).
- Staritz C., Plank L., Morris M. Global Value Chains, Industrial Policy, and Sustainable Development – Ethiopia’s Apparel Export Sector / International Centre for Trade, Sustainable Development. – 2016.
- Tokatli N. Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry – The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer // Journal of Economic Geography. – 2008. – Feb. – Vol. 8. – P. 21–38. – DOI: [10.1093/jeg/lbm035](https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035).
- Tokatli N. Toward a better understanding of the apparel industry: A critique of the upgrading literature // Journal of Economic Geography. – 2012. – Oct. – Vol. 13. – P. 993–1011. – DOI: [10.1093/jeg/lbs043](https://doi.org/10.1093/jeg/lbs043).