

## Стратегические аспекты управления интеллектуальной собственностью в индустрии моды

Анна Сергеевна Хворостяная<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
119991, г. Москва, ул. Ленинские горы, д. 1  
E-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Поступила в редакцию: 28.09.2018; одобрена: 19.11.2018; опубликована онлайн: 30.12.2018

### Аннотация

**Цель:** В представленном исследовании автор ставит цель проанализировать стратегические аспекты интеллектуальной деятельности в индустрии моды и выработать рекомендации по формированию системы управления интеллектуальной собственностью в данном секторе экономики.

**Методология проведения работы:** Исследование базируется на использовании совокупности методов теоретического и экономического анализа, среди которых – анализ и синтез, метод описания, метод формальной логики.

**Результаты работы:** Для достижения поставленной цели исследования автором были решены следующие задачи: 1) рассмотрены ключевые объекты интеллектуальной собственности предприятий индустрии моды, имеющие стратегическое значение для деятельности компаний данной сферы; 2) обоснована стратегическая необходимость целенаправленного управления нематериальными активами в рассматриваемой отрасли; 3) уточнены задачи управления интеллектуальной собственностью и предложены рекомендации по формированию соответствующей стратегической системы управления в компаниях индустрии моды.

**Выводы:** Для успешного существования в условиях усиливающейся международной конкуренции компаниям индустрии моды весьма важно исследовать свои конкурентные преимущества, которые для этой сферы деятельности выражены, в основном, в нематериальных активах. Главными стратегическими объектами интеллектуальной собственности предприятий отрасли являются коммерческий продукт, бренд и технические инновации. На основании анализа практики компаний этого сектора экономики в части ситуаций, связанных с использованием объектов их интеллектуальной собственности, выявлено, что основной стратегический приоритет управления интеллектуальной собственностью предприятия на сегодняшний день состоит в защите, сохранении и развитии нематериальных активов, как стратегического ресурса, необходимого для повышения конкурентоспособности, а также экономической и информационной безопасности предприятия. В связи с этим автором предложены стратегические основы построения системы управления интеллектуальной собственностью, как специфического функционального направления централизованного стратегического управления компании. Изучение стратегических аспектов нематериальных активов и формирование системы управления интеллектуальной собственностью представляет научный и практический интерес в целях разработки эффективных стратегий развития компаний в индустрии моды.

**Ключевые слова:** креативная экономика, креативные индустрии, индустрия моды, стратегия, фэшн-стратегирование, нематериальные активы, бренд, конкурентное преимущество

**Благодарность.** Автор выражает благодарность и глубокую признательность к.э.н. Тищенко Е.Б. за советы и ценные рекомендации, предоставленные автору в процессе работы над данной статьей

**Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

**Для цитирования:** Хворостяная А. С. Стратегические аспекты управления интеллектуальной собственностью в индустрии моды // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 4. С. 546–559. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.4.546-559

© Хворостяная А. С., 2018

## Strategic Aspects of Intellectual Property Management in the Fashion Industry

Anna S. Khvorostyanaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
1, Leninskie gory, Moscow, 119991  
E-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Submitted 28.09.2018; revised 19.11.2018; published online 30.12.2018

## Abstract

**Purpose:** in the present study, the author aims to analyze the strategic aspects of intellectual activity in the fashion industry and to develop recommendations for the formation of an intellectual property management system in this sector of the economy.

**Methods:** the study is based on the use of a set of methods of theoretical and economic analysis, including analysis and synthesis, the method of description, the method of formal logic.

**Results:** to achieve the purpose of the study, the author has solved the following tasks: 1) considered the key objects of intellectual property of the fashion industry, which are of strategic importance for the activities of companies in this field; 2) justified the strategic need for targeted management of intangible assets in the industry; 3) clarified the problem of intellectual property management and proposed recommendations for the formation of an appropriate strategic management system in the fashion industry.

**Conclusions and Relevance:** it is very important for fashion industry companies to explore their competitive advantages for successful existence in the context of increasing international competition. Competitive advantages for this field of activity are mainly expressed in intangible assets. The main strategic objects of intellectual property of enterprises of the industry are commercial product, brand and technical innovations.

The author analyzes the practices of companies in this sector of the economy in terms of situations involving to the use of objects of their intellectual property. It was revealed that the main strategic priority of managing the intellectual property of an enterprise today is the protection, preservation and development of intangible assets as a strategic resource needed to increase competitiveness, as well as the economic and information security of an enterprise. In this regard, the author proposed a strategic framework for building an intellectual property management system as a specific functional area of the centralized strategic management of the company. The study of the strategic aspects of intangible assets and the formation of the intellectual property management system is of scientific and practical interest for the development of effective strategies for the development of companies in the fashion industry.

**Keywords:** creative economy, creative industries, fashion industry, strategy, fashion-strategizing process, intangible assets, brand, competitive advantage

**Acknowledgments.** I express my gratitude and deep appreciation to PhD E.B.Tishenko for the valuable advice and comments on the article.

**Conflict of Interests.** The Author declares that there is no Conflict of Interest

**For citation:** Khvorostyanaya A. S. Strategic Aspects of Intellectual Property Management in the Fashion Industry. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2018; 9(4):546–559. DOI: 10.18184/2079–4665.2018.9.4.546–559

## Введение

В последнее десятилетие в экономике происходили трансформационные процессы структурного характера, в результате которых значительно возросла роль интеллектуальной деятельности, что, в свою очередь, обусловило бурное развитие отраслей креативной экономики.

Интеллектуальный капитал является одним из самых важных конкурентных преимуществ практически любого предприятия XXI века. Высокий потенциал креативных индустрий сегодня не только отмечается специалистами, но и активно обсуждается в обществе<sup>1</sup>. Именно эти отрасли в настоящее время становятся центрами притяжения региональных и городских территориальных устройств, признаются основой роста народного хозяйства и детерминантами развития национальных экономик. В то же время, активы креативной экономики, которые представляют собой источник формирования новых идей и их дальнейшей практической реализации, приводят к новым типам экономиче-

ских отношений, видоизменению и адаптации существующих бизнес-процессов.

Сфера моды, как одно из ярких проявлений креативной экономики<sup>2</sup>, является крупнейшим объектом коммерциализации, позволяющим максимизировать прибыль отдельных экономических агентов и, в совокупности, повышающим эффективность экономического результата в масштабах регионов и стран. Глобальный рынок индустрии моды продолжает развиваться: появляются новые дизайнерские проекты, формируются рынки сетей ритейлеров и поставщиков, создаются локальные центры региональной моды. Вместе с этим усиливается и конкуренция, в том числе, международная, что вызывает насущную необходимость сохранения и наращивания компаниями своих конкурентных преимуществ, многие из которых представляют собой специфичные нематериальные активы этой сферы деятельности.

В сегодняшней деловой среде основным источником конкурентных преимуществ для многих

<sup>1</sup> Креативные индустрии: экспортный потенциал и внешнеполитический имидж страны // ТАСС. 29.05.2017 г. URL: <https://tass.ru/rtef-2017/articles/4278729> (дата обращения 10.09.2018); Куренной В. Креативный класс: как творческие индустрии могут помочь росту экономики // РБК. Экономика. 29.11.2017 г. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/29/11/2017/5a1e66a09a79478521dc8da1> (дата обращения 10.09.2018); Титов Д. Креативная индустрия как драйвер роста // Экономика и жизнь. 2018. № 15 (9731). URL: <https://www.eg-online.ru/article/371316/> (дата обращения 10.09.2018); Креативная Россия: позиция на экспорт // Газета.Ру. 01.06.2018 г. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/06/01/11783041.shtml> (дата обращения 10.09.2018).

<sup>2</sup> Хворостяная А. С. Индустрия моды – яркий пример развития креативной экономики // Экономика и управление. 2014. Вып. 6(104). С. 62–65. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21820264> (дата обращения 10.09.2018).

предприятий, особенно из креативных индустрий, являются оригинальные творческие решения и инновации. Учитывая современные аспекты конкурентного поведения, стратегическим приоритетом компаний индустрии моды является минимизация рисков, связанных с недобросовестным использованием результатов их интеллектуальной деятельности, которые потенциально или реально могут нанести ущерб имиджу и деловой репутации предприятия. Поэтому лидерам и фэшн-стратегам<sup>3</sup> компаний, специализирующихся на производстве и продаже предметов гардероба, необходимо своевременно выявлять наиболее ценные нематериальные активы, определять их значимость для бизнеса, а также выделять те из них, которые составляют основу системы интеллектуальной собственности компании и должны тщательно охраняться; другими словами – необходимо разрабатывать стратегию управления интеллектуальной собственностью в рамках компании.

Таким образом, проработка стратегических аспектов управления интеллектуальной собственностью для компаний индустрии моды на сегодня представляет собой весьма актуальную тему, обусловленную современными практическими потребностями рассматриваемой отрасли.

**Обзор литературы и исследований.** Фундаментальными исследованиями, посвященными креативному тренду современного социально-экономического развития, являются работы американского экономиста Р. Флориды [1] и британского эксперта по креативной экономике Дж. Хокинса [2]. Различным аспектам креативной экономики посвящен ряд публикаций отечественных исследователей, среди которых М.Б. Гнедовский [3], И.И. Левченко [4], Р.З. Хестанов [5] и др.; вопросам государственного регулирования и поддержки творческих отраслей уделяли внимание, в частности, Т.В. Абанкина [6], Лавриненко А.С. [7].

Базис управления бизнесом в условиях современных глобальных трансформационных процессов заложен в исследовании П. Друкера [8]. Особо необходимо отметить труды известного российского экономиста В.Л. Квинта в области теории разработки стратегии, методологии стратегирования и построения системы управления [9–12]. Стратегические аспекты интеллектуальной собственности в различных ракурсах затронуты в работах В.А. Карпенко [13], Капферера Ж.-Н. [14], V.V. Sople [15], W.L. Berres, A.J. Wurzer [16], A.L.

Mitelstaed [17], С. Nagel [18], Т.А. Stewart [19], Г.Г. Азгальдова и Н.Н. Карповой [20].

Индустрия моды является весьма сложным объектом для стратегирования, учитывая ее многосторонний характер как объекта исследования. Данную сферу рассматривают с позиции социального института (Н.С. Spencer [21], Н.С. Blumer [22], Т.Б. Веблен [23], Л.А. Алексеева [24]), коммуникативного инструмента (Д.Д. Родионова [25], В.М. Липская [26]), культурного феномена (Ж. Бодрийяр [27], О.С. Семенова [28]).

Концептуализация индустрии моды с точки зрения формулировки правовых аспектов ее деятельности является относительно недавним процессом. Только в 2014 году впервые были предложены названия "droit du luxe" (пер. с франц. – «право роскоши») или "fashion law" (пер. с англ. – «модное право») для обозначения правового обеспечения индустрии моды, которое рассматривает конкретные правовые и налоговые вопросы отрасли<sup>4</sup>. Интеллектуальное право в индустрии моды включает широкий круг вопросов, возникающих на протяжении жизненного цикла отраслевого коммерческого продукта (например, предмета одежды или аксессуара), и охватывает такие области, как текстильное производство, моделирование и конструирование, профильные средства массовой информации, а также косметическую и парфюмерную промышленности (G.C. Jimenez, B. Kolson [29]). Исследователи отмечают, что, при всей важности нематериальных активов, многие малые и средние предприятия уделяют достаточно мало внимания их защите (S. Scafidi [30]). Проблематика защиты объектов интеллектуальной собственности в креативной экономике, в частности, в индустрии моды, всё чаще становится предметом научных дискуссий и обсуждений среди практиков бизнеса.

Анализ существующих исследований, а также изучение и систематизация мирового опыта использования нематериальных активов в качестве ключевых конкурентных преимуществ компаний индустрии моды представляют большой интерес для разработки системы управления интеллектуальной собственностью и формирования эффективных стратегий развития предприятий этой сферы деятельности.

**Материалы и методы.** Представленное исследование выполнено с использованием совокупности общепринятых методов теоретического и экономического анализа. Для выявления стратегической роли

<sup>3</sup> Хворостяная А.С., Кузнецова К.В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // РНЖ Экономика и управление. 2016. Вып. 4(126). С. 33–38. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26195259> (дата обращения 10.09.2018).

<sup>4</sup> Le droit du luxe [Право в индустрии моды] // Revue Lamy. Droit des affaires. Mai 2004. №71. 66 p. URL: <https://crefovi.com/Droit%20du%20luxe.pdf> (дата обращения 21.09.2018).

защиты объектов интеллектуальной собственности применены методы анализа и синтеза. Для детерминации стратегической роли брендинга использован метод описания. Акцентирование внимания на ключевых аспектах построения системы управления интеллектуальной собственностью выполнено с помощью метода формальной логики.

Материалами для проведения исследования послужили исследования зарубежных и отечественных специалистов в областях креативной экономики, управления и стратегического планирования (в том числе, в сфере моды), правовой защиты интеллектуальной собственности, а также предыдущие исследования автора и актуальные тематические публикации отраслевых и общественно-политических ресурсов.

### Результаты исследования

Ключевыми объектами интеллектуальной собственности современных предприятий индустрии моды, имеющими определяющее значение для существования и развития компаний отрасли, являются коммерческий продукт, бренд и технические инновации. В указанных объектах заключены основные конкурентные преимущества рассматриваемой сферы, поэтому для обоснования актуальности стратегического управления интеллектуальной собственностью компаний индустрии моды их важно рассмотреть в первую очередь.

Коммерческий продукт имеет стратегическое значение для деятельности любой компании индустрии моды. Он представляет собой результат прикладного интеллектуального творчества, обладающий уникальным авторским почерком, который играет существенную роль в процессе создания и сбыта продукции в различных ценовых сегментах. Именно он позволяет сформировать потребительский интерес, создать ассоциативную взаимосвязь между клиентом и компанией, повысить лояльность потребителей и выстроить с ними долгосрочные взаимоотношения. В индустрии моды многие компании известны своим уникальным коммерческим продуктом – каким-либо определенным предметом гардероба, формой кроя и проч. Так, известные товары мировых модных домов являются объектом желаний целых поколений потребителей на протяжении длительного времени (как, например, культовый жакет Chanel, сумка Birkin от французского дома моды Hermès и т.д.).

Дизайн, как продукт интеллектуальной природы, содержит в своей основе новизну физической

конструкции. Создание нового продукта в индустрии моды – это капитальные инвестиции, которые сегодня, в связи с ростом глобального потребления продуктов моды, становятся практически постоянными и непрерывными. Если раньше цикл обновления продукта был сезонным, то теперь, с увеличением числа компаний, функционирующих в рамках концептуальной экономической модели масс-маркета<sup>5</sup>, он стал почти ежедневным, поскольку современный потребитель предпочитает не просто новый оригинальный дизайн, но и возможность его персонализации.

Из всего широкого спектра имеющихся инструментов защиты интеллектуальной собственности для индустрии моды наиболее актуальной является охрана дизайна и промышленных образцов. Регистрация дизайна (уникального образца) выполняет функцию нивелирования весьма распространенного в отрасли специфического риска – репликации (копирования) оригинальных творческих решений другими участниками мирового рынка моды.

Пока мировая мода, как культурный феномен, меняется под воздействием ключевых трендов, создавая новые формы, многие предметы приобретают статус классических (к ним можно отнести изделия ряда французских модных домов – сумки Louis Vuitton, шелковые платки Hermès, уже упоминавшиеся твидовые жакеты Chanel и т.д.). Современные дома моды стремятся создать подобные классические дизайнерские продукты для формирования стратегической взаимосвязи с клиентами. Для компаний индустрии моды, использующих концептуальные экономические бизнес-модели, такие как модель брендов предметов роскоши или брендов дизайнеров моды, а также модель премиум-брендов, распространена защита образцов через патентование. В то же время, для компаний, которые только начинают выводить продукт на рынок моды, либо стараются сделать его флагманским, весьма важно своевременно обеспечить надлежащую защиту своей интеллектуальной собственности, иначе имитаторы получат возможность на законных основаниях совершенно бесплатно использовать результат их творческой работы, что приводит к невозврату вложенных инвестиций.

По оценкам аналитического медиа-агентства The Business of Fashion<sup>6</sup>, объем рынка контрафактной продукции составляет около 450 млрд долларов США. Поддельные товары представляют собой одну из самых больших угроз мировой индустрии моды: именно они снижают продажи и наносят

<sup>5</sup>Хворостяная А.С., Кузнецова К.В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // РНЖ Экономика и управление. 2016. Вып. 4(126). С. 33–38. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26195259> (дата обращения 10.09.2018).

<sup>6</sup>Сайт The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/> (дата обращения 21.09.2018).

урон репутации брендов. По данным официальной статистики ЕС, только в Европейском Союзе производство одежды, обуви и аксессуаров теряет около 26,3 млрд евро (т.е. около 27,7 млрд долларов) выручки в год от контрафактной продукции, что эквивалентно почти 10% от общего объема продаж. По данным ОЭСР, в глобальном масштабе импорт контрафактных и пиратских товаров достигает почти 0,5 трлн долларов в год, причем наибольший урон нанесится американским, итальянским и французским брендам<sup>7</sup>.

Итак, патентование образцов дизайна позволяет владельцу творческих решений минимизировать распространенный отраслевой риск, предотвратить использование их конкурентами. Безусловно, аргументы в пользу регистрации нового образца дизайна должны рассматриваться в каждом конкретном случае. Однако на практике многие владельцы интеллектуальной собственности, даже в случае значительных инвестиций на создание продукта, весьма редко используют соответствующее национальное и/или региональное законодательство для регистрации нового объекта. При этом отказ от защиты модных образцов объясняется ими чаще всего слишком коротким жизненным циклом нового продукта, что не оправдывает значительных временных и финансовых затрат на регистрацию.

Вместе с тем, защита интеллектуальной собственности для индустрии моды не всегда является очень сложным процессом, сопряженным с серьезным финансовым бременем. В некоторых странах модные образцы могут быть должным образом защищены законом об авторском праве, в качестве произведений прикладного искусства. Другие страны и регионы, такие как Соединенное Королевство и Европейский союз (ЕС), предлагают «незарегистрированную» форму охраны промышленных образцов в течение относительно короткого периода времени. Такой вид защиты дизайна чрезвычайно полезен для модельеров или предприятий с ограниченным бюджетом, а также для всех тех, кто желает протестировать новые проекты на рынке, прежде чем принимать решение о регистрации. Незарегистрированное право ЕС на проектирование обеспечивает защиту в течение максимум 3-х лет, начиная с даты, когда дизайн впервые становится доступным для общественности в любой из стран ЕС. Для модных изделий с длительным сроком службы подача заявки на за-

регистрированный промышленный образец может быть лучшим способом построения системы защиты уникального дизайна. Важно отметить, что во время подачи заявки существует возможность отложить ее публикацию на срок до 30-ти месяцев, что весьма важно для компаний, которые хотят сохранить тайну проектирования до выхода изделия на рынок. Такая полезная функция предлагается как в рамках Гаагской системы, сертификации ЕС (маркировки CE Mark), так и многих национальных систем.

Стратегическое значение коммерческого продукта индустрии моды и актуальность его защиты можно проиллюстрировать на примере ситуации, сложившейся у пакистанского дизайнерского бренда Yahsir Waheed<sup>8</sup>. В 2003 году деятельность успешной текстильной компании Yahsir Waheed Lawn (YWL) была под угрозой существования: копии весенне-летней коллекции бренда заполнили рынок под различными товарными этикетками, по ценам в три раза дешевле оригинального продукта. Причем продавцы использовали оригинальный каталог Yahsir Waheed для продажи поддельных изделий, что вводило в заблуждение лояльных клиентов. Отрицательная реакция покупателей привела к резкому снижению доли компании на рынке. Тогда представители YWL обратились за юридической помощью. С 2004 года все образцы дизайна были зарегистрированы с целью предотвращения дальнейшего копирования, что предоставляло возможность предъявления судебных исков нарушителям. Однако борьба с копированием продукции Yahsir Waheed продолжается до сих пор. Изделия больше не реплицируют в точности, но на рынке по-прежнему присутствуют достаточно похожие копии, что продолжает приводить потребителей в заблуждение. И несмотря на то, что юридическая поддержка по вопросам интеллектуальной собственности становится в Пакистане вполне доступной, этот путь все еще остается дорогостоящим и долгосрочным: в настоящее время процесс получения и осуществления судебного запрета в этой стране занимает слишком много времени. Сегодня пострадавшие хотели бы, чтобы власти предприняли решительные широкомасштабные действия против нарушителей в текстильном секторе, в том числе, было разработано законодательство в области охраны интеллектуальной собственности для сдерживания дальнейшего копирования образцов и причинения финансового урона компаниям этой сферы деятельности<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Shannon S. Fighting the \$450 Billion Trade in Fake Fashion [Борьба с торговлей фальшивой модой в размере 450 миллиардов долларов] // The Business of Fashion. March 2, 2017. URL: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/fighting-the-450-billion-trade-in-fake-fashion> (дата обращения 21.09.2018).

<sup>8</sup> Сайт компании Yahsir Waheed Lawn (YWL). URL: <https://yahsirwaheed.com/> (дата обращения 21.09.2018).

<sup>9</sup> From Near Collapse to Industry Leader [От близкого краха до лидера отрасли] // World Intellectual Property Organization (WIPO). July 21, 2010. URL: <http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=2555> (дата обращения 21.09.2018).

Таким образом, мы видим, что на сегодня законодательство в сфере авторского права и интеллектуальной собственности находится в разных странах на различных стадиях развития. В связи с этим целесообразно формирование системы стратегического управления интеллектуальной собственностью, включающей индивидуальный подход к защите коммерческого продукта на уровне каждого предприятия индустрии моды.

Бренд (включая торговые марки и товарные знаки) является еще одним важнейшим объектом интеллектуальной собственности компаний индустрии моды. Как коммуникационный инструмент, он напрямую связан с формированием и контролем имиджа и деловой репутации компании и играет ключевую роль при построении долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Для мировых модных домов их бренды являются основной стратегической ценностью, однако и для любой начинающей компании в индустрии моды торговая марка имеет решающее значение.

Концепция стратегического брендинга в общем виде заключается в идентификации компании на рынке и создании благоприятного внешнего фона в конкурентной среде. Качественный брендинг способен увеличить стоимость как самой компании, так и производимого ей продукта. Несмотря на то, что бренд является нематериальным активом, он выполняет чисто материальную роль, создавая финансовую выгоду компании [14]. Бренд служит руководством для понимания ключевых стратегических целей, поэтому он позволяет сбалансировать маркетинговый план в соответствии с поставленными целями и реализовывать общую стратегию развития компании в секторе креативных индустрий.

Стратегический брендинг в индустрии моды – это процесс создания сильного успешного бренда, который сможет представить компанию в глазах потенциальных клиентов в качестве наилучшего (единственного) поставщика решения их проблемы или потребности. Стратегической целью брендинга в этой сфере является формирование прочного круга эмоциональных (основанных на положительных чувствах), рациональных (отражающих осведомленность и качественную оценку) и поведенческих (мотивирующих к покупательной активности) связей между клиентом и коммерческим продуктом компании, определяющих приверженность потребителя к бренду.

Большое значение для предприятий индустрии моды имеет мониторинг бренда, включая контроль

использования товарных знаков со стороны правообладателей, поскольку эти вопросы напрямую связаны с репутационными рисками. Учитывая тот факт, что имидж и репутация компании формируются вне организации, именно репутационные риски могут нанести наибольший ущерб бренд-стратегиям. Сегодня, в связи с новыми тенденциями и закономерностями (разработкой и внедрением технологических инноваций, активным присутствием компаний в открытом информационном пространстве и т.д.), репутационные потери могут проявиться гораздо быстрее, чем когда-либо прежде. Поскольку большинство агентов индустрии моды развивает взаимосвязи со своими клиентами посредством бренда, наиболее действенным способом защиты товарных знаков является их официальная регистрация. Кроме того, в последние годы огромное влияние на мониторинг вопросов репутации бренда оказывает присутствие компаний в социальных сетях, где организации не только могут узнать, что говорят о них их клиенты и конкуренты, но также отследить использование своей фирменной атрибутики практически в любой точке мира. Одним из ярких примеров этому стала претензия французского дома моды Louis Vuitton, предъявленная краснодарскому бару «Гаяль, гуляль». Представитель клуба сообщил, что юристы модного дома требуют демонтировать фотозону, где был незаконно размещен товарный знак Louis Vuitton. Рестораторам грозит судебный иск, а также штраф в сумме до пяти миллионов рублей (согласно законодательству РФ)<sup>10</sup>.

Технические инновационные решения могут в равной степени обеспечить стратегические конкурентные преимущества для отраслевого бизнеса. Для иллюстрации этого тезиса можно привести несколько наиболее характерных примеров.

Датская биотехнологическая компания Novozymes, специализирующаяся на ферментах и микроорганизмах, ранее никак не относилась к индустрии моды. Однако в 1987 году она произвела революцию в части обработки тканей. В этой компании была разработана и запатентована технология для обработки джинсовой ткани, которая помощью определенного фермента (cellulase) удаляла часть красителя индиго из денима, что придавало ткани состаренный или изношенный вид. Данный патент сразу начал пользоваться большой популярностью, и на сегодня технология компании Novozymes для улучшения методов производства и отделки тканей была лицензирована во всем мире. Компания владеет более чем 4200

<sup>10</sup> Louis Vuitton подает в суд на краснодарский бар // Новая Кубань. 21.11.2017. URL: <https://newkuban.ru/novosti/louis-vuitton-podaet-v-sud-na-krasn/> (дата обращения 21.09.2018).

действующими патентами и патентными заявками и проводит активную стратегию лицензирования для максимизации своих доходов от роялти<sup>11</sup>.

Итальянский производитель текстиля, компания Grindi Srl, изобрела инновационную пробковую ткань Suberis, обладающую целым комплексом положительных качеств – мягкостью, легкостью, пятноустойчивостью, низкой водопроницаемостью, огнеупорностью и негорючестью. По итогам тестирования и кодификации компания подала международную патентную заявку в рамках РСТ, и в 1998 году получила защиту своего уникального продукта в большом числе стран. Сегодня эта ткань широко используется при производстве одежды и обуви<sup>12</sup>.

Учитывая современный тренд на технологизацию индустрии моды<sup>13</sup> – возникновение нового рынка технологических новшеств специализированной направленности Fashion Tech (рус. «фэшн-тех»), наличие такого портфеля патентов может быть основой для выстраивания партнерских инвестиционных взаимоотношений. В связи с тем, что наличие инноваций и умения управлять ими будут являться ключевыми конкурентными преимуществами, компаниям, в целях реализации идей по стратегическому лидерству, следует также уделить внимание их защите. Область распространения коммерческой тайны в различных предприятиях индустрии моды может варьироваться от имеющейся базы данных ключевых поставщиков и/или покупателей и использования программного обеспечения для дизайна одежды до управления логистикой всей цепочки создания стоимости в бизнесе. В некоторых компаниях основные коммерческие секреты служат для защиты компьютерных, программных бизнес-моделей, которые лежат в основе всей стратегии развития компании.

Например, испанская розничная сеть модной одежды Zara использует собственное информационное программное обеспечение для сокращения производственного цикла, т.е. времени от выявления новой тенденции спроса до выпуска конечного

продукта. В Zara этот период времени составляет всего до 30-ти дней, в то время как у большинства конкурентов он занимает от 4-х месяцев. Компания ежедневно получает информационные сообщения от менеджеров магазинов, сигнализирующих о новых тенденциях в предпочтениях клиентов, необходимом качестве материалов. Исходя из полученной информации, команда дизайнеров быстро корректирует свою текущую работу и делает упор на наиболее востребованные стили. Выбранная ткань сразу же раскраивается и отправляется в швейные мастерские, а высокотехнологичная система дистрибуции, включающая в себя около 200 километров подземных трасс и более 400 желобов, гарантирует, что готовые изделия будут своевременно отгружены и поступят в магазины в течение 48-ми часов<sup>14</sup>.

Другие модные дома используют программное обеспечение, чтобы создать востребованные продукты в ответ на индивидуальный запрос клиента. Например, бельгийский производитель рубашек, компания Shirtsdotnet, сегодня стремится изменить традиционную швейную промышленность, меняя распространенный привычный пошив одежды. Клиенты могут самостоятельно создавать одежду и заказывать ее непосредственно из виртуального магазина Shirtsdotnet. Такая бизнес-модель базируется на специальном программном обеспечении, защищенном как коммерческой тайной, так и законом об авторском праве<sup>15</sup>.

Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что стратегическое использование новых объектов системы интеллектуальной собственности может сыграть решающую роль в укреплении конкурентных позиций и достижении доминирования на рынке. При этом в такой индустрии, как мода, драйвером развития которой являются творчество и интеллектуальный капитал, особенно актуальны вопросы защиты интеллектуальной собственности. Тщательная охрана интеллектуального капитала, представленного в виде нематериальных активов, не только снижает риск нарушения прав интеллектуальной собственности третьими лицами,

<sup>11</sup> Текстиль Novozymes (бренд в области текстильного производства). URL: <https://www.novozymes.tv/video/10067994/novozymes-textile-cool-new-fashion-with> (дата обращения 21.09.2018).

<sup>12</sup> From Seamstress to International Sartorial Status [От швеи до международного статуса] // World Intellectual Property Organization (WIPO). December 10, 2010. URL: <https://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=2667> (дата обращения 21.09.2018).

<sup>13</sup> Хворостяная А.С. Технологизация индустрии моды: новый стратегический приоритет // Контуры будущего: технологии и инновации в культурном контексте: кол. мон. / под ред. Д.И. Кузнецова, В.В. Сергеева, Н.И. Алмазовой, Н.В. Никифоровой. СПб.: Астерион Санкт-Петербург, 2017. С. 130–131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35013148>

<sup>14</sup> Morris S. Zara's tagging system means even faster fashion [Система маркировки Zara означает еще более быструю моду] // Reuters. Business News. July 15, 2014. URL: <https://uk.reuters.com/article/uk-inditex-zara/zaras-tagging-system-means-even-faster-fashion-idUKKBN0FK1NJ20140715> (дата обращения 21.09.2018).

<sup>15</sup> Сайт компании Shirtsdotnet. URL: <http://www.shirtsdotnet.com/pages/main.asp> (дата обращения 21.09.2018).

но и обеспечивает доход посредством продажи, лицензирования и коммерциализации новых продуктов, способствует повышению рентабельности бизнеса и увеличению доли рынка компании. Это еще раз подтверждает обоснованность стратегического управления интеллектуальной собственностью компаний индустрии моды, нацеленного на развитие и защиту ее основных объектов.

В прошлом задачи управления интеллектуальной собственностью сводились, в основном, к функции документирования инновационных процессов [15]. Однако сегодняшняя трансформация бизнес-процессов требует целенаправленного управления интеллектуальной собственностью, которое, в свою очередь, будет направлять инновационные процессы<sup>16</sup>. Сегодня управление объектами интеллектуальной собственности является частью инновационной стратегии развития компаний в разных сферах экономики, неотъемлемой функцией современного стратегического планирования и управления инновациями [17]. Деятельность в области интеллектуальной собственности может быть определена как профессиональное управление всей интеллектуальной собственностью компании с целью создания принципиально новой качественной организационной ценности из нематериальных активов. Стратегия управления активами интеллектуальной собственности в отраслевых компаниях играет значительную роль для повышения ценности предприятия в глазах инвесторов и финансовых учреждений, а также клиентов [18].

Под управлением интеллектуальной собственностью в контексте настоящего исследования понимается совокупность действий и мероприятий, направленных на обеспечение эффективного планирования, организации и контроля процессов формирования, развития и использования интеллектуальной собственности предприятия с целью достижения максимального результата от их использования при минимизации затрат на эти активы. Основная задача управления интеллектуальной собственностью состоит в сохранении и развитии интеллектуального потенциала, как стратегического ресурса компании, для повышения конкурентоспособности и экономической безопасности предприятия [13]. При этом цели и задачи управления интеллектуальной собственностью компании должны быть синхронизированы с ее общей стратегией развития, соответственно, система стратегического управления интеллек-

туальной собственностью должна быть интегрирована в общую систему стратегического планирования компании, и представлять, по сути, ее функциональное направление.

С точки зрения организационной структуры предприятия индустрии моды, наиболее целесообразным является создание отдельного департамента, деятельность которого будет полностью посвящена вопросам стратегического управления интеллектуальной собственностью. Данное структурное подразделение должно охватывать полный цикл задач управления интеллектуальной собственностью и координировать все соответствующие процессы – от планирования НИР и ОКР (сегодня эти виды работ чаще называют R&D, от англ. “research and development”) до внедрения, коммерциализации и правовой защиты объекта интеллектуальной собственности.

Руководствуясь основными теоретическими подходами к процессу стратегического планирования и его наиболее распространенной моделью, а также используя методологию финансового стратегирования известного российского экономиста-стратега В.Л. Квинта в части построения системы управления [9], стратегическое управление интеллектуальной собственностью и последовательность выполняемых им задач предлагается выстроить в соответствии с порядком основных этапов цикла стратегического планирования организации:

1. Этап формулирования стратегического видения компании – включает определение стратегической мотивации персонала, в качестве специфической задачи системы управления интеллектуальной собственностью.

В рамках стратегического видения развития компании вырабатываются не только стратегические приоритеты, идеология и философия организации, но и рассматривается вопрос мотивации работников [12]. В настоящее время мотивация сотрудников представляет собой одну из важнейших задач для компании, поскольку в условиях креативной экономики эффективное внедрение и реализация стратегического плана без активной поддержки персонала становится невозможным. Для предприятия индустрии моды следует разработать комплекс мотивационных мер, включающий, к примеру, систему авторских вознаграждений для сотрудников, занятых в отделе создания новых образцов дизайна, поскольку в дальней-

<sup>16</sup> *Sonneck M. Patente sind ein strategisches Wettbewerbsinstrument [Патенты являются стратегическим конкурентным инструментом] // MM MaschinenMarkt. Vogel Communications Group GmbH & Co. 17.12.13. URL: <https://www.maschinenmarkt.vogel.de/patente-sind-ein-strategisches-wettbewerbsinstrument-a-428482/> (дата обращения 23.09.2018).*



шем результаты именно их творческого труда будут играть значительную коммерческую роль в рыночных условиях.

2. Этап анализа и выбора стратегических альтернатив – предполагает достаточно обширный перечень задач для решения в рамках функционального направления управления интеллектуальной собственностью:

- идентификация объектов интеллектуальной собственности;
- определение приоритетных результатов интеллектуальной деятельности для дальнейшей оценки;
- управленческий и финансовый анализ нематериальных активов;
- экономическая оценка стоимости нематериальных активов для постановки на бухгалтерский баланс;
- рыночная оценка стоимости нематериальных активов для определения цены сделки на объект интеллектуальной собственности;
- финансовый расчет компенсации при потенциальном ущербе объекта интеллектуальной собственности, нанесенный обладателю исключительных прав.

Одной из ключевых функций стратегического управления интеллектуальной собственностью является идентификация объектов интеллектуальной собственности, цель которой – анализ уже существующего комплекса интеллектуальной собственности и выявление тех объектов, которые требуют повышенного внимания в будущем. Иначе говоря, идентификация объектов интеллектуальной собственности включает в себя мероприятия по инвентаризации имеющегося и прогнозированию будущего портфеля объектов интеллектуальной собственности предприятия. Помимо этого, рекомендуется провести идентификацию интеллектуального капитала компании, который в целях анализа целесообразно разделить на три части:

- 1) человеческий капитал (описывает факторы личного влияния, которые оказывают воздействие на нематериальные активы компании – компетенции, навыки и мотивацию сотрудников);
- 2) структурный капитал (отражает знания в виде процедур и процессов);
- 3) клиентский капитал (описывает факторы влияния, которые оказывают внешнее воздействие, например, отношения с поставщиками или клиентами) [19].

Аспект оценки нематериальных активов актуален преимущественно для тех компаний индустрии моды, производственно-сбытовой комплекс которых не полностью интегрирован и рассчитан на лицензионную деятельность. Лицензирование является мощным способом роста бренда путем использования нового географического рынка и новых рыночных категорий, поскольку может помочь компании коммерциализовать имеющиеся объекты интеллектуальной собственности и расширить свои текущие операции на новых рынках более легко и эффективно, чем самостоятельно. Предоставляя лицензиату право продавать и распространять продукт, лицензиар может выйти на рынки, на которые он не мог бы рассчитывать иначе. Лицензиат может согласиться сделать все изменения, необходимые для входа на внешний рынок, например, перевод этикеток и инструкций; корректировки в маркетинговом комплексе продвижения с учетом стратегического риск-фактора. Лицензиат, как правило, несет полную ответственность за местное производство, локализацию, логистику и дистрибуцию. Благодаря учету нематериальных активов на балансе предприятия увеличиваются активы компании, растут ликвидность и кредитоспособность, оптимизируется налоговая нагрузка (уменьшается налог на прибыль вследствие амортизации активов).

Важно отметить, что при разработке общей стратегии развития компании индустрии моды объекты интеллектуальной собственности рассматриваются при анализе внешней и внутренней среды в качестве выявленных сильных сторон, т.е. признаются ключевыми стратегическими преимуществами предприятия<sup>17</sup>.

По итогам этапа анализа и выбора стратегических альтернатив процесса стратегического планирования вырабатывается стратегический план, который подготавливается с учетом фактора времени и агрегированным ресурсным распределением [12].

3. Этап стратегического контроля – включает наиболее объемные вопросы системы управления интеллектуальной собственностью, связанные с получением обратной связи и мониторингом состояния перспективных и существующих объектов в современных рыночных условиях:

- проведение патентных исследований;
- обеспечение правовой защиты объектов интеллектуальной собственности.

<sup>17</sup> Хворостяная А.С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // РНЖ Экономика и управление. 2017. Вып. 8(172). С. 67–74. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30469840> (дата обращения 23.09.2018).

Цель патентных исследований – достижение высокого уровня конкурентоспособности коммерческого продукта. Компаниям сферы моды в процессе НИР необходимо проводить постоянные патентные исследования в направлениях, сопряженных с номенклатурой основной товарной продукции, для непрерывного отслеживания границ владения, приобретения и передачи прав на объекты интеллектуальной собственности, задействованные как в собственном производстве, так и у конкурентов.

Как было показано ранее, на примере ситуации пакистанской текстильной компании Yahsir Waheed Lawn, недостатки системы защиты могут привести не только к упущению финансовой выгоды, но и к потере потребительской ценности производимого продукта, а также репутационному урону бренда вследствие заполнения рыночных каналов контрафактом. Таким образом, предприятиям индустрии моды сегодня крайне важно организовать качественную правовую защиту ключевых объектов интеллектуальной собственности – брендов, технических инноваций, коммерческих проектов, а также интеллектуального капитала – для сохранения и наращивания своих стратегических конкурентных преимуществ.

### Выводы

В заключение необходимо выделить ряд основных выводов представленного исследования:

1. Стратегическое значение для деятельности компаний современной индустрии моды имеют следующие объекты интеллектуальной собственности, в которых заложены основные конкурентные преимущества отрасли:

- коммерческий продукт – уникальный результат прикладного интеллектуального творчества, связанный со значительными финансовыми инвестициями, которые должны быть оправданы с точки зрения рынка и удовлетворения покупательской потребности;
- бренд (включая торговые марки и товарные знаки) – коммуникационный инструмент, который играет центральную роль для формирования имиджа и деловой репутации компании, выстраивания ее взаимоотношений с потребителями;
- технические инновационные решения – в условиях современных тенденций являются ключевыми факторами влияния на интенсивный экономический рост предприятия.

2. Анализ различных ситуаций из практики предприятий сферы моды показал, что наиболее актуальной для компаний отрасли является охрана ключевых

объектов интеллектуальной собственности, недостаточная защита которых может повлечь за собой весьма значительные финансовые и репутационные потери. В то же время, рациональное использование объектов интеллектуальной собственности может стать решающим фактором для приобретения трудно копируемых конкурентных преимуществ и достижения доминирующего положения компании на рынке. Это обуславливает целесообразность формирования системы стратегического управления интеллектуальной собственностью компаний индустрии моды, нацеленной на развитие и защиту ее основных объектов.

3. Стратегическое управление интеллектуальной собственностью представляет собой совокупность мероприятий по обеспечению эффективного планирования, организации и контроля процессов формирования, развития и использования интеллектуальной собственности предприятия для достижения максимального результата при минимизации затрат, обеспечения экономической безопасности и повышения конкурентоспособности компании. Цели и задачи системы стратегического управления интеллектуальной собственностью компании должны быть синхронизированы с общей стратегией ее развития. С точки зрения организационной структуры предприятия индустрии моды, наиболее целесообразным является создание отдельного департамента, деятельность которого будет полностью посвящена вопросам стратегического управления интеллектуальной собственностью. Для достижения максимальной эффективности стратегическое управление интеллектуальной собственностью рекомендуется выстраивать в соответствии с основными этапами стратегического планирования организации. Таким образом:

- на этапе формулирования стратегического видения компании прорабатываются стратегические аспекты материального и нематериального стимулирования персонала предприятия;
- на этапе анализа и выбора стратегических альтернатив рассматриваются аспекты выявления и финансовой оценки нематериальных активов;
- на этапе стратегического контроля осуществляются мероприятия по защите объектов интеллектуальной собственности.

Рассмотренные стратегические аспекты управления интеллектуальной собственностью в сфере моды и предложенные рекомендации по формированию стратегической системы управления интеллектуальной собственностью компаний данной отрасли могут представлять основу дальнейшего развития инструментов повышения конкурентоспособности и формирования эффективных стратегий функционирования для предприятий индустрии моды.

## Список литературы

1. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее: пер. с англ.: А. Константинов. М.: Издательский дом «Классика–XXI», 2005. 430 с.
2. *Хокинс Дж.* Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги: пер. с англ.: И. Щербакова. М.: Издательский дом «Классика–XXI»; 2011. 256 с.
3. *Гнедовский М.Б.* Творческие индустрии – развивающийся сектор постиндустриальной экономики // Управленческое консультирование. 2006. № 2. С. 140–151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskie-industrii-razvivayuschiysektor-postindustrialnoy-ekonomiki> (дата обращения: 20.09.2018)
4. *Левченко И.И.* Креативная индустрия как основа «креативной экономики»: зарубежный инновационный опыт // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 1881–1885. URL: <http://e-koncept.ru/2015/85377.htm> (дата обращения 20.09.2018)
5. *Хестанов Р.З.* Креативные индустрии – модели развития // Социологическое обозрение. 2018. Т. 17. № 3. С. 173–196. DOI: 10.17323/1728-192X-2018-3-173-196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnye-industrii-modeli-razvitiya> (дата обращения 20.09.2018)
6. *Абанкина Т.В.* Модели государственной поддержки культуры: теоретические основания и финансовые инструменты // Журнал новой экономической ассоциации. 2014. № 4 (24). С. 185–189. URL: <https://publications.hse.ru/articles/143084973> (дата обращения 20.09.2018)
7. *Лавриненко А.С.* Актуальные вопросы государственного регулирования творческих индустрий // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 135–159. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/171367599> (дата обращения 23.09.2018)
8. *Друкер П.Ф.* Менеджмент. Вызовы XXI века: пер. с англ. Н. Макаровой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
9. *Квинт В.Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас; 2012. 627 с.
10. *Квинт В.Л.* Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11(109). С. 15–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22781125> (дата обращения 20.09.2018)
11. *Квинт В.Л.* Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 7. № 79. С. 6–11. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23821391> (дата обращения 20.09.2018)
12. *Kvint V.* Strategy for the Global Market. Theory and Practical Applications. NY, London: Routledge; Taylor&Francis Group; 2016. 547 p.
13. *Карпенко В.А.* Управление интеллектуальной собственностью на предприятии // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Вып. 4(2). С. 113–116. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnoy-sobstvennostyu-na-predpriyatii> (дата обращения 10.09.2018)
14. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда: пер.с англ. Е.В. Виноградовой; под. общ. ред. В.Н. Домнина. М.: Вершина, 2007. 448 с. URL: [https://lib100.com/brand/brend\\_navsegda/pdf/](https://lib100.com/brand/brend_navsegda/pdf/) (дата обращения 23.09.2018)
15. *Sople V.V.* Managing Intellectual Property: The Strategic Imperative. Third edition. Delhi: Prentice Hall India Learning Private Limited; 2012. 416 p.
16. *Berres W.L., Wurzer A.J.* Mit IP-Management die Innovationskraft stärken // Venture Capital Magazin. 2011. № 4. P. 38–39. URL: <https://www.wurzer-kollegen.de/de/Publikationen,9.php?Thema=3> (дата обращения 23.09.2018)
17. *Mittelstaed A.L.* Intellectual Property Management: Geistiges Eigentum als Führungs-instrument und Erfolgsfaktor in der Wissensökonomie. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Springer-Verlag, 2016. 174 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02992-0>
18. *Nagel C.* Intellectual Capital Ansätze in Unternehmen – Erfahrungen aus der Praxis. In: *Pawlowsky P., Edvinsson L.* (eds) Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Gabler Verlag, Wiesbaden; 2012. 96 p. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3789-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3789-6_3)

19. *Stewart T.A.* Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday; 1997. 320 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370713>
20. *Азгальдов Г.Г., Карпова Н.Н.* Оценка интеллектуальной собственности в системе имущественных отношений: важность, сложность, проблематика // Имущественные отношения в РФ. 2002. № 7(12). С. 73–90. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23261761> (дата обращения: 23.09.2018)
21. *Spencer H.G.* Essays: Scientific, Political and Speculative. London, Williams and Norgate; 1891. 478 p. URL: <https://archive.org/details/spenceressaysci01spen> (дата обращения 10.09.2018)
22. *Blumer H.G.* Fashion: from Class Differentiation to Collective Selection // The Sociological Quarterly. 1969. Vol. 10. Iss. 3. P. 275–291. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1969.tb01292.x> (дата обращения 10.09.2018)
23. *Веблен Т.Б.* Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. 368 с. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5890> (дата обращения 10.09.2018)
24. *Алексеева Л.А.* Социология моды: классический социологический дискурс о моде // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. Вып. 6. С. 284–288. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17898452> (дата обращения 23.09.2018)
25. *Родионова Д.Д.* Мода как язык: семиотика моды и ее знаковые коммуникативно-символические функции // Глобализация и пути сохранения традиционной культуры. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2009. С. 189–196. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29016977> (дата обращения 23.09.2018)
26. *Липская В.М.* Костюм как знак и концепция личности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 17. Философия. Конфликтология. Культурология. Религиоведение. 2013. Вып. 1. С. 19–27. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18894133> (дата обращения 23.09.2018)
27. *Бодрийяр Ж.* Общество потребления. Его мифы и структуры: пер. с фр., послесл. и примеч.: Е.А. Самарская. М.: Республика; Культурная революция. 2006. 269 с. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3464> (дата обращения 23.09.2018)
28. *Семенова О.С.* Русские дома моды в европейской культуре начала XX века // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. Вып. 20. С. 66–69. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16334050> (дата обращения 23.09.2018)
29. *Jimenez G.C., Kolson B.* Fashion Law: A Guide for Designers, Fashion Executives, and Attorneys. 2nd ed. Fairchild Publications; 2014. 416 p.
30. *Scafidi S.* Introduction: Fashion Law Triumphant – Designing Success in a New Legal Field. Navigating Fashion Law: Leading Lawyers on Developing Client Brands in a Changing Market and Monitoring Key Legal Developments. Thomson Reuter; 2015. 340 p.

#### Об авторе

**Хворостяная Анна Сергеевна**, научный сотрудник Центра Стратегических Исследований Института Математических Исследований Сложных Систем, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (119991, г. Москва, ул. Ленинские горы, д. 1), **Researcher ID: N-4385-2018, ORCID: 0000-0003-4421-3705, Khvorostyanayaas@gmail.com**

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### References

1. Florida R. The Rise of the Creative Class, And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. New York: Basic Books; 2002. 464 p. (Russ. ed.: Florida R. Kreativnyy klass: lyudi, kotoryye menyayut budushcheye / Trans. from English: A. Konstantinov. Moscow: Publishing House «Klassika–XXI», 2005. 430 p.)
2. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Allen Lane: Penguin press; 2001. 263 p. (Russ. ed.: Howkins J. Kreativnaya ekonomika. Kak prevratit' idei v den'gi / Trans. from English: I. Shcherbakova. Moscow: Publishing House «Klassika–XXI», 2011. 256 p.)
3. Gnedovsky M.B. Creative industries – a developing sector of the post-industrial economy. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye = Management consulting*. 2006; (2):140–151. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskie-industrii-razvivayuschiy-sektor-postindustrialnoy-ekonomiki> [Accessed 20th September 2018] (in Russ.)
4. Levchenko I.I. Creative industry as the basis of "creative economy": foreign innovative experience. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept» = Scientific-methodical electronic journal "Concept"*. 2015; 13:1881–1885. Available from: <http://e-koncept.ru/2015/85377.htm> [Accessed 20th September 2018] (in Russ.)
5. Khestanov R.Z. Creative Industries – Models of Development. *Russian Sociological Review*. 2018; 17(3): 173–196. Available from: doi:10.17323/1728-192X-2018-3-173-196 (in Russ.)
6. Abankina T.V. Models of State Support for Culture: Theoretical Grounds and Financial Instruments. *Journal of New Economic Association*. 2014; 4(24):185–189. Available from: <https://publications.hse.ru/articles/143084973> [Accessed 20th September 2018] (in Russ.)
7. Lavrinenko A.S. Topical Issues of State Regulation of Creative Industries. *Public Administration Issues*. 2015; (4):135–159. Available from: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/171367599> [Accessed 23rd September 2018] (in Russ.)
8. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business 2001. 224 p. ISBN: 978-0887309991 (Russ. ed.: Drucker P.F. Menedzhment. Vyzovy XXI veka / Trans. from English: N. Makarova. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2012. 256 p.)
9. Kvint V. The strategic management and the economy on the globally emerging market. Moscow: Business-Atlas, 2012. 627 p. (in Russ.)
10. Kvint V.L. Strategic Planning in Russia and the World: Importance of Human Interactions. *Ekonomika i upravlenie = Economy and management*. 2014; 11(109):15–17 (in Russ.)
11. Kvint V.L. Development of Strategy: Scanning and Forecasting of External and Internal Environments. *Upravlencheskoe konsul'tirovaniye = Administrative consulting*. 2015; 7(79):6–11 (in Russ.)
12. Kvint V. Strategy for the Global Market. Theory and Practical Applications. NY, London: Routledge; Taylor&Francis Group; 2016. 547 p. (in Eng.)
13. Karpenko V.A. Management of intellectual property in the enterprise. *Ekonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta = Economic bulletin of Rostov State University*. 2007; (2):113–116. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnoy-sobstvennostyu-na-predpriyatii> [Accessed 20th September 2018] (in Russ.)
14. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page, 1997. 443 p. Available from: [https://lib100.com/brand/brend\\_navsegda/pdf/](https://lib100.com/brand/brend_navsegda/pdf/) [Accessed 23rd September 2018] (in Eng.)
15. Sople V.V. Managing Intellectual Property: The Strategic Imperative. Third edition. Delhi: Prentice Hall India Learning Private Limited; 2012. 416 p. (in Eng.)
16. Berres W.L., Wurzer A.J. Mit IP-Management die Innovationskraft stärken. *Venture Capital Magazin*. 2011; (4):38–39. Available at: <https://www.wurzer-kollegen.de/de/Publikationen,9.php?Thema=3> [Accessed 23rd September 2018] (in Germ.)
17. Mittelstaed A.L. Intellectual Property Management: Geistiges Eigentum als Führungsinstrument und Erfolgsfaktor in der Wissensökonomie. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Springer-Verlag; 2016. 174 p. Available from: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02992-0> [Accessed 20th September 2018] (in Germ.)

18. Nagel C. Intellectual Capital Ansätze in Unternehmen – Erfahrungen aus der Praxis. In: Pawlowsky P., Edvinsson L. (eds) *Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit*. Gabler Verlag, Wiesbaden; 2012. 96 p. Available from: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3789-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3789-6_3) [Accessed 20th September 2018] (in Germ.)
19. Stewart T.A. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday; 1997. 320 p. Available from: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370713> (in Eng.)
20. Azgaldov G.G., Karpova N.N. Assessment of intellectual property in the system of property relations: importance, complexity, problems. *Imushchestvennyye otnosheniya v RF = Property relations in the Russian Federation*. 2002; 7(12):73–90 (in Russ.)
21. Spencer H. Essays: Scientific, Political and Speculative. London, Williams and Norgate; 1891. 478 p. Available at: <https://archive.org/details/spenceressaysci01spen> [Accessed 20th September 2018] (in Eng.)
22. Blumer H.G. Fashion: from Class Differentiation to Collective Selection. *The Sociological Quarterly*. 1969; 10(3):275–291. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1969.tb01292.x> [Accessed 10th September 2018] (in Eng.)
23. Veblen T. Theory of an idle class. Moscow: Prosvesheniye, 1984. 368 p. Available at: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5890> [Accessed 20th September 2018] (in Russ.)
24. Alekseeva L.A. Sociology of fashion: classical sociological discourse on fashion. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk = Actual problems of the humanities and natural sciences*. 2012; (6): 284–288 (in Russ.)
25. Rodionova D.D. Fashion as a language: semiotics of fashion and its iconic communicative-symbolic functions. In: “Globalizaciya i puti sohraneniya tradicionnoj kulturi” [The collection of articles of the International Scientific and Practical Conference “Globalization and ways of preserving traditional culture”]. 2009. pp. 189–196 (in Russ.)
26. Lipskaya V.M. Costume as a sign and the concept of personality. *Vestnik sankt-peterburgskogo universiteta seriya. 17 Filosofiy. Konfliktologiya. Kulturologiya. Religiovedenie = Bulletin of St. Petersburg University. Series 17. Philosophy. Conflictology. Culturology. Religious studies*. 2013; (1):19–27 (in Russ.)
27. Baudrillard J. La société de consommation: ses mythes et ses structures. Paris: S.Y.P.R., 1970 (in Fren.). Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3464> [Accessed 23rd September 2018] (in Russ.)
28. Semenova O.S. Russian fashion houses in European culture of the beginning of the XX century. *Vestnik chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2010; (20): 66–69 (in Russ.)
29. Jimenez G.C., Kolson B. Fashion Law: A Guide for Designers, Fashion Executives, and Attorneys. 2nd ed. Fairchild Publications; 2014. 416 p. ISBN 978-1609018955 (in Eng.)
30. Scafidi S. Introduction: Fashion Law Triumphant – Designing Success in a New Legal Field. Navigating Fashion Law: Leading Lawyers on Developing Client Brands in a Changing Market and Monitoring Key Legal Developments. Thomson Reuter; 2015. 340 p. (in Eng.)

*About the author:*

**Anna S. Khvorostyanaya**, Researcher at the Center for Strategic Studies Institute of Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosow Moscow State University (1, Leninskie gory, Moscow, 119991), Moscow, Russian Federation, **Researcher ID: N-4385-2018, ORCID: 0000-0003-4421-3705**, [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com)

*The author read and approved the final version of the manuscript.*