

Хомутовский Михаил Леонидович
Московский инновационный университет

Технологии антикризисного управления в фэшн-индустрии

Аннотация. Кризисные события и явления могут проявиться в любой области экономической деятельности, и фэшн-индустрия не является исключением. Для преодоления таких ситуаций требуется создание системы антикризисного управления на предприятии. Настоящая статья посвящена особенностям антикризисного управления в сфере моды. В статье сначала определяется, что все кризисы, происходящие в фэшн-индустрии, можно подразделять на кризисы, связанные с производительностью (то есть кризисы, вызванные проблемами произведенной продукции), и кризисы, связанные с брендом и его восприятием. Далее определяются два вида антикризисных стратегий, которые могут использоваться участниками сферы моды: проактивные стратегии, связанные с предупреждением кризисов за счет превентивных мер, и реактивные стратегии, в которых компания реагирует на уже начавшийся кризис.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисная стратегия, проактивная стратегия, реактивная стратегия, фэшн-индустрия, сфера моды

Khomutovsky Mikhail Leonidovich
Moscow Innovative University

Crisis management technologies in the fashion industry

Abstract. Crisis events can occur in any area of economic activity, and the fashion industry is no exception. Overcoming such situations requires the development of an anti-crisis management system within an enterprise. This article focuses on the specifics of crisis management in the fashion industry. It first defines that all crises occurring in the fashion industry can be divided into those related to productivity (i.e., those caused by problems with manufactured products) and those related to the brand and its perception. It then identifies two types of crisis management strategies that can be used by fashion industry participants: proactive strategies, which focus on preventing crises through preventative measures, and reactive strategies, in which a company responds to an already-onset crisis.

Keywords: crisis, anti-crisis management, anti-crisis strategy, proactive strategy, reactive strategy, fashion industry

Кризисные ситуации происходят в любой сфере экономической жизни, и фэшн-индустрия, или индустрия моды, здесь не является исключением. Это предопределяет особую значимость разработки и реализации антикризисных мероприятий в деятельности современных участников экономической жизни. Еще более значимой антикризисная деятельность становится в современной экономике, находящейся в стадии постоянной неопределенности [10].

В научной литературе существуют различные подходы к описанию кризисных ситуаций. В контексте анализа кризисов в фэшн-индустрии хорошо, в частности, подходит классификация кризисов С. Датты и К. Пуллига, которые подразделили все кризисы на две категории [2]:

1. Кризис производительности. В фэшн-индустрии здесь чаще всего идет речь о продукции, не отвечающей заявленным требованиям: не имеющей обещанных

функциональных свойств, сделанной из небезопасных для человека материалов, некачественной (дефектной) и т.д.

В истории фэшн-индустрии было достаточно много примеров ситуаций, при которых возникал кризис производительности. Например, американский ритейлер Target оказался в центре скандала, когда с его полок была реализована одежда для младенцев, на которой кнопки были выполнены таким образом, что создавали риск удушья или порезов [11].

Канадский ритейлер спортивной одежды Lululemon сталкивался со схожей ситуацией в США, когда его обвинили в том, что завязки на реализуемых им женских топиках представляют для них опасность в силу того, что некоторые покупательницы получили от них травмы [8].

Описывая кризис производительности с точки зрения некачественной продукции, можно вспомнить скандал вокруг Nike Sports, когда эту компанию обвинили в том, что одна из линий производимых ею тапок имела дефект красителя, в результате чего тапки окрашивали носки потребителей [7].

Обычно, если наступает кризис производительности, компания в первую очередь возвращает клиентам затраченные ими средства. Это является одним из первичных и наиболее часто используемых шагов, направленных на устранение создавшейся кризисной ситуации.

2. Кризис ценности. Данный тип кризиса включает в себя все типы кризисов, которые не связаны с реализуемыми товарами или услугами. Сюда относится широкий блок управленческих, социальных, экологических, трудовых, брендовых и прочих проблем. С. Хегнер и др. также называют данный тип кризиса кризисом морального вреда [4].

Эксплуатация дешевой рабочей силы в развивающихся странах вкупе с низкими стандартами труда и недостойной заработной платой является источником одних из наиболее распространенных кризисов в индустрии моды [3; 5]. Использование детского труда также достаточно часто вскрывается и подвергается критике [6].

Достаточно часто также возникают кризисы ценности, когда компания осуществляет дискриминационные действия, посягающие на расовое, этническое, гендерное, социальное или иное равенство. Например, рекламная кампания Dolce & Gabbana, стереотипно изобразившая китайских женщин, и последовавшие за ней расистские комментарии Стефано Габбаны, назвавшего китайцев «невежественной грязно пахнущей мафией» и людьми, «едащими собак», привели к острому кризису компании в Китае, где начался бойкот ее продукции [9].

Оба типа кризиса влекут за собой множество негативных последствий, среди которых можно выделить репутационный урон и неблагоприятные правовые последствия (судебные разбирательства, запрет на реализацию продукции со стороны государственных контролирующих органов и т.д.) Все это, в свою очередь, отрицательно сказывается и на важнейших для любой компании финансово-экономических показателях.

Как и с типологией кризисов, в научной литературе отсутствует консенсус в отношении того, на какие категории делятся формы реагирования на кризисные ситуации. Э.М. Коротков, например, предлагает выделять следующие распространенные формы реагирования компаний на нежелательные явления [1]:

1. Активное реагирование: реагирование на кризис тогда, когда он уже произошел. В такой ситуации от компании требуется набор как можно более оперативных мер, чтобы избежать тяжелых последствий затянувшегося кризиса и минимизировать и так неизбежные последствия негативной ситуации. Здесь очень многое зависит от скорости реакции компании, поскольку чем раньше она начнет реализовывать антикризисные мероприятия, тем выше будет для нее вероятность преодоления кризиса с относительно низким ущербом для себя.

2. Проактивное (прогнозируемое) реагирование. В такой ситуации компания готовится к реакции на потенциальные кризисы еще до того, как они наступили.

Проводится широкий спектр мероприятий по выявлению возможных кризисных ситуаций и превентивной выработке ответов на них. Важную роль играет антикризисное планирование, при котором фирма разрабатывает четкий план действий, которые необходимо будет совершить в случае наступления кризисной ситуации. Прорабатываются и альтернативные сценарии, которые позволят компании действовать в разных условиях.

Подобный тип реагирования является наиболее эффективным, поскольку, во-первых, он позволяет исключить вероятность наступления некоторых прогнозируемых рисков, создав изначально антикризисные механизмы, блокирующие возникновение этих рисков. Во-вторых, для ситуаций, которых полностью избежать нельзя, компания разрабатывает заранее подготовленные формы ответа, которые затем она реализует на практике. Этим преодолевается самая большая проблема кризисов – отсутствие времени на принятие решений. Подготовленная заранее компания не окажется в ситуации, когда ей необходимо с нуля принимать оперативные антикризисные решения, многие из которых из-за отсутствия времени на проработку окажутся неоптимальными и нерациональными. Безусловно, не все риски являются прогнозируемыми, и не все предсказанные ситуации реализуются на практике в соответствии с прогнозами, однако за счет антикризисного планирования и предупредительного подхода есть хотя бы возможность снизить или устранить ожидаемые и высоковероятные негативные ситуации.

Таким образом, существуют различные подходы к разработке антикризисных стратегий в фэшн-индустрии. В некоторых научных источниках встречаются реактивная и проактивная формы реагирования на кризисные ситуации. При этом практика показывает, что проактивный (предупредительный / превентивный) подход к антикризисному менеджменту является наиболее эффективным, поскольку он позволяет заранее готовиться к кризисным ситуациям и пользоваться готовыми, оптимальными антикризисными стратегиями, если компания окажется в нежелательной для себя ситуации.

Список источников

1. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 406 с.
2. Dutta S., Pullig C. Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies // *Journal of Business Research*. 2011. № 64 (12). P. 1281-1287.
3. Government ‘must stop garment worker exploitation’ // *BBC News*. 20.07.2020. URL: <https://www.bbc.com/news/business-53465977> (дата обращения: 25.10.2025).
4. Hegner S.M., Beldad A.D., Heghuis S.K. How company responses and trusting relationships protect brand equity in times of crises // *Journal of Brand Management*. 2014. № 21 (5). P. 429-445.
5. Jones C. American Apparel to lay off hundreds // *USA Today*. 17.01.2017. URL: <https://www.usatoday.com/story/money/2017/01/17/american-apparel-lay-off-hundreds/96678974/> (дата обращения: 25.10.2025).
6. Kent S. The fashion supply chain is still high risk for child labour // *The Business of Fashion*. 30.05.2019. URL: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/the-fashion-supply-chain-is-still-high-risk-for-child-labour> (дата обращения: 25.10.2025).
7. Nike Sports refunds slippers that leak dye // *The Korea Herald*. 20.04.2015. URL: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20150420000871> (дата обращения: 25.10.2025).
8. Peterson H. Lululemon hit with its first major recall since the sheer-pants disaster // *Business Insider*. 26.06.2015. URL: <https://www.businessinsider.com/lululemon-hit-with-another-clothing-recall-2015-6> (дата обращения: 25.10.2025).
9. Suhrawardi R. The big issues facing fashion in 2019 // *Forbes*. 16.01.2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/rebeccasuhrawardi/2019/01/16/the-big-issues-facing-fashion-in-2019/> (дата обращения: 25.10.2025).
10. Taleb N.N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. – Random House Publishing Group, 2014. – 544 p.

11. Williams D. Target recalls infant and toddler clothes because of a possible choking hazard // CNN Business. 31.12.2020. URL: <https://edition.cnn.com/2020/12/31/business/target-baby-clothes-recall-trnd/index.html> (дата обращения: 25.10.2025).

Сведения об авторе

Хомутовский Михаил Леонидович, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Khomutovsky Mikhail Leonidovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia