

УДК 339

***УЧЕТ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ С  
УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ***

*Долженко И.Б.,*

*заместитель генерального директора*

*ООО «Фэшн Групп»,*

*Россия, Москва*

**Аннотация**

В данной статье рассмотрены специфика управления рисками ТНК индустрии моды в условиях меняющихся глобальных рынков. Проанализированы основные тенденции изменения мировых рынков текстильных и швейных товаров. Исследована динамичная и нестабильная ситуация на глобальных рынках. В результате исследования выявлены особенности рисков для ТНК индустрии моды, порожденные нестабильностью современных рынков. Сделан вывод, что ТНК индустрии моды в рамках интегрированной системы управления рисками должны постоянно уделять внимание рискам, связанным с цепочками создания стоимости.

**Ключевые слова:** Транснациональные корпорации, ТНК, индустрия моды, глобализация, цифровая трансформация, цепочки создания стоимости, риски, система управления рисками.

***IMPACT OF THE RISKS ON THE ACTIVITIES OF THE FASHION  
INDUSTRY TNCs CONSIDERING DEVELOPMENT TRENDS OF GLOBAL  
MARKETS***

*Dolzhenko I.B.,*

*Deputy General Director,*

*Fashion Group LLC,*

*Russia, Moscow*

**Abstract**

This article examines the specifics of risk management for TNCs in the fashion industry in the context of changing global markets. Analyzed the main trends of changes in the world markets for textile and clothing products. The dynamic and

unstable situation in the global markets has been investigated. As a result of the study, the features of the risks for TNCs in the fashion industry, generated by the instability of modern markets, were revealed. It is concluded that TNCs in the fashion industry, within the framework of an integrated risk management system, must constantly pay attention to the risks associated with value chains.

**Keywords:** Transnational corporations, TNCs, fashion industry, globalization, digital transformation, value chains, risks, risk management system.

## **Введение**

Значительная часть мировой торговли одеждой и текстильными товарами осуществляется крупнейшими международными компаниями-ТНК(транснациональными корпорациями). Крупнейшие ТНК индустрии ,в частности, такие компании как Inditex, Fast Retailing, H&M, Next, PVH, Gap,Ralph Lauren, Esprit, Primark и другие осознают важность управления рисками в силу динамичной изменяющейся деловой среде, характеризующейся угрозами со стороны политических, экономических, природных и технических факторов. Управление рисками входит в число важнейших вопросов менеджмента крупнейших международных фирм, поскольку повышает эффективность фирм и создает ценность для акционеров.[1] Риск можно определить как «поддающуюся количественной оценке вероятность убытков или доходности меньше ожидаемой».[2] Управление рисками связано с будущими событиями, точные результаты которых классифицируются от благоприятных до неблагоприятных.. Управление рисками - это искусство и наука планирования, оценки, обработки и мониторинга действий, ведущих к будущим событиям, для обеспечения благоприятных условий. [3] Хороший процесс управления рисками носит упреждающий характер и принципиально отличается от антикризисного управления, которое является реактивным.[4] Последние события в экономике подчеркнули важность управления рисками.[5] Управление рисками предполагает системный подход, который объединяет стратегию, людей, технологии, процессы и знания с целью оценки и управления рисками, с которыми сталкивается фирма.[6]

## **Методология**

Объектом настоящего исследования явились ТНК индустрии моды. Предмет исследования – риски для ТНК индустрии моды, связанные с нестабильностью

и волатильностью глобальных рынков текстиля и одежды. В качестве информационной базы выступили отраслевые данные, статистика деятельности ведущих ТНК индустрии моды, результаты опубликованных научных исследований в области деятельности ТНК, глобализации и мировых рынков. Метод исследования – системный анализ.

### **Основная часть**

Современная международная деловая среда весьма волатильна и нестабильна, что создает проблемы для устойчивого развития компаний.[7]. Среди всей совокупности рисков, с которыми сталкиваются ТНК, особую важность для конкурентного положения фирмы имеют риски стратегического характера.[8] Традиционные подходы рассматривают риски как серию отдельных и не связанных между собой элементов, в которых отдельные риски классифицируются и координируются отдельно. Феномен изменения традиционного подхода к управлению рисками часто называют сменой парадигмы.[9] Управление рисками тесно связано с процессом внутрифирменного планирования и подпадает под различные формы оперативного и стратегического контроля.[10] Процесс управления рисками - это непрерывный процесс, который призван повысить эффективность деятельности компании.[11] В то же время компании часто не рассматривают все доступные варианты борьбы с определенным риском. Это приводит к неоптимальным решениям по управлению рисками.

Важно принятие осознанных решений в отношении измерения и прогнозирования вероятности рисков. Среди наиболее действенных инструментов управления рисками в бизнесе - избегание чрезмерной концентрации в каком-либо одном секторе, оценка вероятности неплатежей и дефолта и оценка потенциала восстановления спроса. [12].

Часть рисков для ТНК индустрии моды носит стратегический характер и определяется макроэкономическими показателями и трендами на глобальных рынках, как долгосрочными, так и средне-и краткосрочными.[13]

пандемия коронавирусной инфекции весьма негативно повлияла на глобальную индустрию моды и ТНК индустрии моды столкнулись с ситуацией нарастания как стратегических, так и операционных рисков.

Мировая индустрия моды сильно пострадала от кризиса COVID-19. В частности, резко обострились проблемы в сфере труда. В 10 странах

Азиатско-Тихоокеанского региона в швейной отрасли занято более 65 млн человек, что составляет около 75% общей численности работников швейной промышленности. Мировая торговля одеждой практически рухнула в первой половине 2020 года. В некоторых случаях, экспорт одежды из стран АТР упал на целых 70 процентов. Отмена заказов покупателями стала обычным делом в ходе пандемии. Производители одежды также испытали перебои в работе, из-за высокой зависимости (до 60%) от импортного сырья. При закрытии тысяч фабрик в швейной отрасли временные или постоянные увольнения были широко распространены. Типичный рабочий потерял как минимум от двух до четырех недель работы. При этом только три из пяти рабочих смогли вернуться на свои рабочие места. Среди тех, кто еще работал во втором квартале 2020 года, снижение заработка и задержки с выплатой заработной платы также были обычным явлением. Всего в мире с марта по май 2020 года 50 млн работников глобальной швейной отрасли потеряли заработную плату на общую сумму 5,79 млрд долларов США.<sup>1</sup>

Пандемия серьезно обострила проблемы многих фирм из-за локдаунов и закрытия магазинов, при этом сектор одежды уже находился в затруднительном положении в течение последнего десятилетия.

Существенные риски для ТНК индустрии моды связаны с высокой степенью глобализации сектора текстиля и одежды. При этом ТНК индустрии моды не видят свою деятельность без активного управления созданными глобальными цепочками создания стоимости, в которые вовлечены сотни компаний. Особенностью глобальной производственной системы ТНК является построение глобальных цепочек создания стоимости, широкое применение аутсорсинга и контрактного производства.

Стратегические риски для ТНК индустрии моды прежде всего связаны с тем, что цепочка поставок в отрасли сильно фрагментирована и широко применяется аутсорсинг.[14] Большой объем аутсорсинга несет существенный риск в условиях нестабильности на глобальных рынках. Наличие большого количества посредников увеличивает стоимость и время выполнения заказа.

Значительная часть рисков ТНК индустрии моды, обострившихся в связи с пандемией COVID-19, носит операционный характер. Операционный риск

---

<sup>1</sup>ILO research Brief. The supply chain ripple effect: How COVID-19 is affecting garment workers and factories in Asia and the Pacific. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/ilo-report-assesses-impact-of-covid-19-on-an-estimated-65-million-garment-workers-in-asia-pacific/> (Дата обращения 12.01.2021)

связан с риском потерь в результате неадекватных или неудачных внутренних процессов, и действий людей. Типичные операционные риски включают отказ компонентов, человеческую ошибку, потерю ключевых навыков или персонала, отказ поставщика и обход средств контроля.[15] Встраивая управление операционными рисками в свои процессы и культуру, компании могут научиться выявлять, понимать и контролировать эти риски. Надежное управление контрактами минимизирует риски.

## Результаты

Существенные риски для ТНК индустрии моды подтверждают данные седьмого по счету, ежегодного исследования Ассоциации индустрии моды США, опубликованного в июле 2020г.. В этом исследовании отмечается, что по данным опроса руководителей ведущих модных компаний США, проведенного во 2 квартале 2020г. Ассоциацией индустрии моды США отмечается беспрецедентный рост угроз для компаний индустрии моды.<sup>2</sup> В частости согласно опроса руководители ведущих фирм отметили, что:

Производственные цепочки оказались глубоко нарушены кризисом, вызванным COVID-19. Пик эпидемии в Китае привел к нехватке товаров (например, хлопка) и других материалов и комплектующих, поскольку значительная часть фабрик-поставщиков сырья были закрыты, что нанесло ущерб обрабатывающей промышленности во всем мире, особенно в Латинской Америке и Восточной Африке, которые сильно зависят от поставок текстильных товаров и прочих комплектующих из Китая.<sup>3</sup> Впоследствии, когда эпицентр пандемии переместился в Европу, а затем в США, фабрики во многих странах были закрыты, потому что многие заказчики начали аннулировать заказы и чтобы предотвратить распространение вируса на рабочих местах.

Из-за отсутствия заказов многие компании не могли выплачивать зарплату своим сотрудникам и вынуждены увольнять сотрудников. Во Вьетнаме, где годом ранее экономический рост был одним из самых высоких в Азии (6,5% в 2019 году, по данным Coface), от 400000 до 600000 человек (из 2,8 миллиона

---

<sup>2</sup> The 2020 USFIA Fashion Industry Benchmarking Study. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.usfashionindustry.com/resources/research-reports/research-reports/usfia-fashion-industry-benchmarking-study>(Дата обращения 12.01.2021)

<sup>3</sup> Coface economic studies-textiles-Clothing[Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Textile-Clothing>(Дата обращения 12.01.2021)

занятых в текстильной и швейной отраслях ) потеряли работу по данным Вьетнамской ассоциации текстиля и одежды.<sup>4</sup>

Для всех фирм существенно возросли риски из-за роста протекционизма в мировой торговле, в частности, торговой политики администрации Трампа, вылившейся в торговую войну между США и Китаем.

В сложившейся на мировом рынке одежды и текстиля ситуации неопределенности ведущие ТНК индустрии моды в целях минимизации рисков усилили внимание вопросам логистики и оптимизации консолидированных цепочек поставок одежды с участием фирм таких стран как Корея, Китай, Мексика, Турция, компании которых являются наиболее конкурентоспособными на мировом уровне.

Международные компании индустрии моды для минимизации рисков, вызванных увеличением волатильности спроса, перерывами в функционировании цепочек поставок, предусматривают реконфигурацию цепочек поставок, увеличение онлайн-продаж и улучшение сервиса для потребителей. Важным направлением минимизации операционных рисков для ТНК индустрии моды является сокращение сроков поставки. Большая часть импортируемой одежды является сезонной модной одеждой и имеет очень ограниченный срок хранения, поэтому ТНК важно найти способы доставки ее клиентам в кратчайшие сроки. Уменьшение операционных рисков для ТНК в этой плоскости связано с совершенствованием логистики и возможностью своевременного прохождения таможенных процедур цифровым способом.

### Заключение

Тенденции развития глобальных рынков, сложившиеся до кризиса, вызванного пандемией обостряют проблему управления рисками для ТНК индустрии моды. Решение проблем возросших рисков связано с комплексным управлением совокупностью стратегических и операционных рисков для повышения эффективности операций.

### Библиографический список

1. Кони́на Н.Ю. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции. Проблемы теории и практики управления. 2009. № 5. С. 33-39..

---

<sup>4</sup> World textile & apparel trade dropped in 2019: WTO. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.fibre2fashion.com/news/textile-news/world-textile-apparel-trade-dropped-in-2019-wto-269065-newsdetails.htm>(Дата обращения 12.01.2021)

2. Бутова Е.В. Управление рисками транснациональных корпораций // Вестник Университета. - 2014. - №4. - С. 20.
3. Huber, C., &Scheytt, T. (2013). The dispositive of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88-99
4. Kaplan, R. S. and A. Mikes. 2012. Managing risks: A new framework. *Smart companies match their approach to the nature of the threats they face. Harvard Business Review (June)*: 4860.
5. Gatzert N., Martin M. (2015) Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From the Literature. *Risk Management and Insurance Review*. Volume 18, Issue 1.
6. Buehler K. The risk revolution,” *McKinsey Working Papers on Risk*, September 2008.
7. Современные международные экономические отношения в эпоху постбиполярности. Исаченко Т.М., Медведкова И.А., Ревенко Л.С., Платонова И.Н., Абдурахман Т.К.А., Абрамова А.В., Гаранина О.Л., Адамчук Н.Г., Бостоганашвили Е.Р., Бренделева Е.А., Василенко Е.П., Винокурова О.С., Воинов А.И., Высоцкая А.Н., Костюшина М.С., Газинцева Н.В., Галкин С.А., Герасимов Е.Л., Григорук Н.Е., Гурова И.П. и др. Москва, 2020.
8. Кони́на Н.Ю. Общие аспекты управления стратегическими рисками международных компаний // *Страховое дело*. - 2019. - № 1 (310). - С. 18-24
9. Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3(2), 225-239.
10. Кони́на Н.Ю. Концептуальные вопросы контроля в деятельности международных компаний. *Экономические науки*. 2016. № 144. С. 83-88.
11. Meulbroek, L. K. (2002). Integrated risk management of the firm: A senior manager’s guide. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 55-70.
12. Kleindorfer P., & Saad G. (2005). Managing disruption risks in supply chains, *Production and Operations Management*, 14(1), 53-68.
13. Buehler K. The new arsenal of risk management,” *Harvard Business Review*, September 2008.
14. Krause T.A., Tse Y. (2016) Risk management and firm value: Recent theory and evidence // *International Journal of Accounting and Information Management*. 24 (1): 56-81.
15. Malone, D. and M. Mouritsen. 2014. Change management: Risk, transition, and strategy. *Cost Management (May/June)*: 6-13. (Summary).

*Оригинальность 92%*