

Д. В. Копанцев, С. Г. Важенин

## Уязвимость и жизнестойкость компаний в современном экономическом пространстве

*Раскрывается значимость снижения уязвимости и повышения жизнестойкости компаний в современном экономическом пространстве, уточняются факторы и условия, влияющие на уязвимость и жизнестойкость компаний при возникновении нестандартных ситуаций.*

**Ключевые слова:** конкурентный иммунитет, уязвимость и жизнестойкость компании, экономическое пространство, конкурентная разведка

В современном экономическом пространстве с его регулярными кризисами, стихийными бедствиями, терактами и прочими нестандартными ситуациями руководителям бизнеса уже нельзя не задумываться о снижении уязвимости компании и приходится постоянно заниматься вопросами как безопасности бизнеса (и соответствующего снижения вероятности сбоя), так и жизнестойкости (развития способности быстро восстанавливаться). Эволюционирующее экономическое пространство, с одной стороны, все заметнее инициирует создание новых компаний и содействует их активной деятельности до тех пор, пока вновь созданные компании остаются жизнестойкими, способными вести конкурентную борьбу на соответствующем рынке хозяйствующих субъектов. С другой стороны — беспощадно избавляется от тех компаний, которые по тем или иным причинам теряют способность саморазвиваться и приспособливаться к рыночным изменениям, не могут успешно противостоять своим конкурентам.

В конкурентной среде компании не без основания воспринимаются как живой организм. В результате многолетних исследований и обобщения большого практического опыта Арии де Гиус пришел к весьма оригинальному и, думается, перспективному заключению: «Как все организмы, живая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совер-

шенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Она не живет исключительно для того, чтобы обеспечивать потребителей товарами или приносить прибыль акционерам; не больше, чем вы, читатель, существуете исключительно ради вашей работы или карьеры. В конце концов, вы тоже живое существо, то есть стремитесь выжить и процветать; работа является средством для достижения этой цели» [2, с. 23-24].

Сейчас все меньше компаний сохраняют шансы на то, чтобы оставаться в категории «долгожителей» и сохранять свои позиции на конкурентном рынке. Если в 20–30-е годы прошлого века ротация предприятий в индексе Standard and Poor's (S&P) составляла около 1,5% в год (компании, попавшие в S&P, могли рассчитывать на сохранение своих позиций в нем в среднем в течение 65 лет), то проведенная Р. Фостером и С. Каплан экстраполяция данных за предшествующие периоды позволяет утверждать, что к концу 2020 г. средняя продолжительность пребывания компаний в индексе S&P 500 сократится примерно до 10 лет при 20 годах сегодня [9, с. 23-25, 173].

Хотя период, в течение которого средняя компания «наслаждается жизнью», относительно короток, организациям удастся добиться существенно более высоких результатов, поддерживать экономический рост в течение длительных

периодов времени (корпорации General Electric, Coca-Cola, Merck, Shell). Но и выдающимся компаниям приходится несладко в периоды фундаментальных изменений во внешней среде [5, с. 18].

В условиях глобализации экономики экстремальные воздействия внешней среды, а также кризисы собственного развития организаций на разных этапах их жизненного цикла существенно актуализируют задачу определенной коррекции экономического поведения хозяйствующих субъектов, прежде всего в направлении снижения их уязвимости и повышения жизнестойкости<sup>1</sup>. Подобное видение поведения компаний в современном экономическом пространстве встречается в работах западных и российских ученых [1, 4, 7, 8, 10, 11]. В то же время экономическое содержание понятий «уязвимость компаний» и «жизнестойкость компаний» еще не стало предметом обсуждения ученых и представителей бизнеса.

Под уязвимостью компании понимается ее подверженность экстремальному воздействию внешней среды, а также сбоям и нестандартным ситуациям, возникающим в собственном развитии компании. При этом уязвимость компании характеризуется рядом факторов, инструменты для измерения которых настолько разнообразны и неоднозначны, что не представляется возможным свести их в единый показатель «ожидаемой уязвимости». Таким показателем возможна комбинация: а) вероятности того, что наступит какое-то деструктивное событие и б) ожидаемых по масштабности и интенсивности негативных последствий. Таким образом, уязвимость компании максимальна тогда, когда вероятность наступления деструктивного события высока, а последствия сбоев и нестандартных ситуаций оказываются разрушительны. Следует добавить, что различные компании отличаются и разным уровнем уязвимости по отношению к тем или

иным деструктивным событиям, да и восстанавливаются они после сбоев с различными последствиями.

Представляется обоснованным выделить следующие факторы повышения уязвимости компаний в современном экономическом пространстве:

— углубляющаяся и расширяющаяся взаимозависимость компаний на рынке хозяйствующих субъектов: деловые отношения охватывают весь земной мир и включают множество поставщиков, компаний-субподрядчиков, дистрибьюторов, транспортных компаний, производителей оригинального оборудования, оптовых и розничных торговцев, страховые, правовые, рекламные и иные компании. Такая сеть участников создает определенные сложности, когда нужно выявить потенциально уязвимые места;

— все более напряженная и масштабная конкуренция. Становится все труднее рассчитывать и сохранять имеющиеся у компании конкурентные отношения за счет материальных активов, технологий. Острая конкуренция означает не только то, что компаниям необходимо трудиться более напряженно и гибко, но и то, что если компания по какой-либо причине «буксует» или терпит крах, ее место тут же готовы занять другие. Это побуждает компании быть более жизнестойкими, чем конкуренты. Компании должны нести дополнительные издержки для того, чтобы быть способными быстро восстанавливаться от любых потрясений и заботиться о том, чтобы воздействие таких сбоев сводилось до минимума и не сказывались критически на позициях компании на рынке;

— повышающаяся мобильность экономики, ее субъектов в связи с расширением и углублением рынка товаров и услуг, развитием новых организационных форм ведения бизнеса (слияния и поглощения, стратегические альянсы, аутсорсинг и т. д.). В этой связи актуализируется потребность в разработке специальных проектов, ориентированных на повышение организационной гибкости компании, формирование привлекательного имиджа и позитивной репутации, становление конкурентной разведки в компании.

Под жизнестойкостью компании понимается способность организации ограничить распространение и минимизировать последствия вероятного сбоя и быстро восстановиться после деструктивного события благодаря на-

<sup>1</sup> Статистика американских и европейских рынков за последние 100 лет, а также статистика развития российского рынка за последние 10 лет убедительно свидетельствуют о том, что около 80% компаний в течение 2-го и 3-го года существования испытывают непреодолимые сложности в своем развитии и, как правило, закрываются. Выживаемость новых компаний в течение 10 лет не превышает 5% их числа [6, с. 61]. Чаще всего первый временной кризис (2-3 год их существования) вызывается факторами, связанными с финансовой устойчивостью организаций, а второй (6-8 год деятельности) обуславливается проблемами управления компаниями.

личию резервных ресурсов и гибкости управления. Ограниченные возможности оценки вероятности того или иного деструктивного события означают, что компания должна всегда иметь избыточные ресурсы (материальные, денежные и иные) и проводить особые мероприятия (меры), обеспечивающие гибкость и мобильность своего бизнеса и жизнестойкость организации в целом.

Достаточно активными в современной маркетинговой среде видятся следующие факторы повышения жизнестойкости компании:

— наличие избыточности бизнеса (страхового запаса, резервных мощностей);

— мобильность, операционная гибкость и взаимозаменяемость бизнес-процессов в компании, позволяющие оперативно и грамотно реагировать на сбои;

— наличие подготовленных инспекторов и менеджеров, способных оперативно отреагировать на тот или иной сбой;

— тренинги сотрудников компании с имитацией конкретных видов сбоев и чрезвычайных ситуаций;

— формирование и поддержание высокого уровня корпоративной культуры (общего стремления к успеху);

— систематический мониторинг соответствующего рынка товаров (услуг), результативно работающая конкурентная разведка в компании, обеспечивающая «раннее предупреждение» сбоев.

Современное экономическое пространство характеризуется множеством чрезвычайных происшествий, нестандартных ситуаций, помех развитию бизнеса, поэтому конкурентный иммунитет компании<sup>1</sup> не может постоянно оставаться на одном и том же уровне. Среди возможных подходов к проведению мониторинга конкурентного иммунитета компании значимой представляется оценка снижения ее уязвимости и повышения жизнестойкости.

<sup>1</sup> По нашему мнению, конкурентный иммунитет компании — это стратегическая сущностная характеристика компании, раскрывающая не только способность компании вести конкурентную борьбу на рынке хозяйствующих субъектов, но также способность компании противостоять потенциальным рискам от внешних и внутренних потрясений (в т. ч., кризис, стихийное бедствие, авария и другие чрезвычайные ситуации) и способность компании восстанавливаться после деструктивных событий благодаря наличию внутренних, порой еще не востребованных и не задействованных ресурсов и активов.

Так, для классификации возможных сбоев в крупнейшей в мире автомобилестроительной компании General Motors (GM) разработана карта уязвимости, состоящая из четырех квадрантов: 1) финансовая уязвимость, 2) стратегическая уязвимость, 3) уязвимость в отношении стихийных бедствий и опасных случайностей и 4) операционная уязвимость [2 с. 36]. Представляется, что для мониторинга конкурентного иммунитета компании в карту уязвимости GM следует добавить еще 3 сектора — информационную, коррупционную и репутационную уязвимость. Информационная уязвимость касается всего, что связано со сбоями в бизнесе по причинам запоздалой, неполной или искаженной информации о ситуации на рынке, поведении конкурентов, об изменениях в законодательстве и т. д. Коррупционная уязвимость — это, прежде всего, заигрывание с органами государственной власти и управления, сращивание с криминальными структурами. Репутационная уязвимость связана как с позиционированием компании на рынке, так и со взаимоотношениями с поставщиками, партнерами и потребителями [3].

Необходимым элементом мониторинга конкурентного иммунитета, позволяющим компаниям оперативно реагировать на нестандартные ситуации вызывающие сбои, а порой и извлекать из них определенную выгоду, является создание центров оперативного реагирования. Назначение этих центров — не только собирать информацию о конкурентах и партнерах, но и анализировать и интерпретировать ее для своевременной разработки восстановительных мероприятий в интересах компании.

Снижение уязвимости и повышение жизнестойкости компании в конкурентной среде — сложнейшая стратегическая задача, требующая максимального включения интеллектуального капитала, других нематериальных активов компании. Дело в том, что в долгосрочной перспективе для выживания и роста компании необходимо умение предугадывать рыночные изменения и соответствующим образом адаптироваться. Без стратегического мышления вряд ли можно говорить о жизнестойкости компании в современной конкурентной экономике.

Корпоративные стратегии, как известно, могут осуществляться в виде различных программ действий компаний, инвариантных как по временному лагу их планирования, так и по

общей иерархичности процесса стратегического менеджмента. В условиях глобализации экономики и соответствующего изменения качества и масштабов конкуренции все большее значение приобретает способность компании идентифицировать внешние риски и принимать необходимые управленческие решения, что предполагает грамотный сбор, квалифицированную обработку деловой информации и разработку на этой базе необходимых рекомендаций.

В связи с этим возникает такой феномен, как экономическая (конкурентная) разведка, которая все масштабнее и активнее позиционируется в современной маркетинговой среде. Конкурентная разведка рассматривается нами как особый инструмент маркетинговых исследований рынка, нацеленный на формулирование и внедрение проактивной стратегии компании, где фрагменты событий в маркетинговой среде сводятся воедино, что позволяет идентифицировать стратегические риски и шансы.

Опыт функционирования конкурентной разведки в ряде компаний, а также результаты проведенного авторами социологического опроса (апрель-май 2010 г., 260 респондентов — руководители бизнеса и эксперты) свидетельствуют о том, что наиболее эффективно она поддержи-

вает следующие бизнес-процессы: формирование новых, развитие и защита имеющихся конкурентных преимуществ; сохранение и увеличение доли компании на рынке; разработка новых видов продукции.

Проведенный анализ убедительно показал, что работа на опережение — главная задача конкурентной разведки. Ее решение предполагает идентификацию и ранжирование рисков, выделение стратегических рисков. Методы конкурентной разведки, как показал анализ работы ряда ведущих корпораций мира, включают в себя не только общеизвестные (идентификация источников информации, сбор данных и анализ собранной информации), но и самые современные инструментари и технологии, как то: а) моделирование ситуации при помощи «военных игр» с альтернативными сценариями; б) целевой отбор информации в уже существующих базах данных; в) отслеживание патентной информации и др. Всем этим движет стремление быть постоянно осведомленным о состоянии рынка, намерениях и неожиданных «ходах» конкурентов на соответствующем рынке, выяснить, что замышляют конкуренты при помощи мониторинга информации из открытых источников.

### Список источников

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. Ари де Гуис. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 224 с.
3. Важенина И. С., Важенин С. Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие нематериальных активов территории // Экономика региона. — 2010. — № 3. — С. 95-103.
4. Джиллад Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией. — СПб.: Питер, 2010. — 320 с.
5. Дойл П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001. — 411 с.
6. Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компаний // Управление компанией. — 2002. — №10.
7. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. — М.: Наука, 2004. — 240 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник; 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2004. — 648 с.
9. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 346 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 288 с.
11. Шеффри Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 301 с.
12. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации. Концепции и российская практика. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 480 с.

### Информация об авторах

**Копанцев Денис Викторович (Екатеринбург)** — соискатель Учреждения Российской академии наук Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, e-mail: svazhenin@mail.ru).

**Важенин Сергей Григорьевич (Екатеринбург)** — кандидат экономических наук, заведующий сектором территориальной конкуренции Учреждения Российской академии наук Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, e-mail: svazhenin@mail.ru).

D. V. Kopantsev

Establishment of the Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Ural Branch of RAS

S. G. Vazhenin

Ph.D. in Economics

Establishment of the Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Ural Branch of RAS

### The vulnerability and resilience of the company in modern economic space

The paper reveals the importance of reducing the vulnerability and increasing the resilience of companies in the modern economic space, clarifies the factors and conditions influencing the vulnerability and resilience of companies in the event of non-standard situations.

**Keywords:** competitive immunity, vulnerability and resilience of the company, economic space, competitive intelligence

### References

1. Adizes I. (2007). *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing the life cycle of a corporation]. Saint-Petersburg: Piter.
2. Ari de Gius (2004). *Zhivaya kompaniya. Rost, nauchenie i dolgozhitel'stvo v delovoy srede* [A live company. Growth, learning and longevity in a business environment]. Saint-Petersburg: Stockholm School of Economics in Saint Petersburg.
3. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. (2010). *Imidzh i reputatsiya kak strategicheskie sostavlyayushchie nematerial'nykh aktivov territorii* [Image and reputation as a strategic component of intangible assets of a territory]. *The Region's Economy*, 3, 95-103.
4. Dzhilad B. (2010). *Konkurentnaya razvedka. Kak raspoznat' vneshnie riski i upravlyat' situatsiyey* [Competitive intelligence. How to recognize the external risks and to manage the situation]. Saint-Petersburg.: Piter.
5. Doyl P. (2001). *Marketing, orientirovanny na stoimost'* [Cost-oriented marketing]. Saint-Petersburg: Piter.
6. Kachalov I. (2002). *Tri klyuchevykh parametra razvitiya krizisov kompaniy* [Three key parameters of the crises of companies]. *Company Management*, 10.
7. Kleyner G. B. (2004). *Evolyutsiya institutsional'nykh sistem* [Evolution of institutional systems]. Moscow: Nauka.
8. Mil'ner B. Z. (2004). *Teoriya organizatsii: uchebnik; 4-e izd., pererab. i dop.* [Theory of an organization: a textbook. 4th edition, reworked and extended]. Moscow: Infra-M.
9. Foster R. Kaplan S. (2005). *Sozidatel'noe razrushenie. Pochemu kompanii, «postroennye navechno», pokazyvayut ne luchshie rezul'taty i chto nado sdelat', chtoby podnyat' ikh effektivnost'* [Creative destruction. Why do companies which were «built to last» do not show the best results and what to do to raise their efficiency]. Moscow: Alpina Business Books.
10. Khamel G., Prakhlad K. K. (2002). *Konkuriruya za budushchee. Sozдание rynkov zavtrashnego dnya* [Being competitive for the future. Creating tomorrow's markets]. Moscow: «Olimp-Business».
11. Sheffri Y. (2006). *Zhiznestoykoe predpriyatie: kak povysit' nadezhnost' tsepochki postavok i sokhranit' konkurentnoe preimushchestvo* [Viable enterprise: how to improve the reliability of the supply chain and maintain a competitive advantage]. Moscow: Alpina Business Books.
12. Shirokova G. V. (2008). *Zhiznennyy tsikl organizatsii. Kontseptsii i rossiyskaya praktika* [Life cycle of an organization. Conceptions and Russian practice]. Saint-Petersburg.: Izd-vo «High School of Management» Publishing House; Saint-Petersburg State University Publishing House.

### Information about the authors

**Kopantsev Denis Viktorovich (Ekaterinburg)** — applicant at the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Ekaterinburg, Moskovskaya St. 29, e-mail: svazhenin@mail.ru).

**Vazhenin Sergey Grigor'evich (Ekaterinburg)** — Ph.D. in Economics, Head of the territorial competition at the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Ekaterinburg, Moskovskaya St. 29, e-mail: svazhenin@mail.ru).