

Аліна ГОЛОБОРОДЬКО*студентка кафедри промислового маркетингу***Надія ЯЗВІНСЬКА***доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н.**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕСУ

Сучасні бізнеси постійно стикаються з неочікуваними руйнівними подіями, частота та наслідки яких зростають. Епідемії, війни, кібератаки, природні катаклізми – ці явища можуть або зруйнувати бізнес, або загартувати його. Важливе питання полягає в тому, чому одні організації витримують тиск екстремальних подій, а інші ні? Амбітні цілі проектування спрямовані на створення систем, які, як очікується, зможуть справлятися з серйозними збоями та виживати чи навіть процвітати в умовах нестабільності та невизначеності. Це призвело до посилення уваги до понять невразливості та антикрихкості.

Ми живемо в хаотичному світі, і сфера бізнесу не є винятком. Кожна компанія час від часу стикається з несподіваними коливаннями умов ведення бізнесу. Ці відхилення від «звичної роботи» часто перебувають поза впливом організації та можуть з'являтися повільно й очевидно (наприклад, ринкові тенденції) або виникати випадково без попередження (наприклад, стихійні лиха чи епідемії). Підприємства, за необхідності, повинні адаптуватися, якщо вони хочуть вижити; або шляхом постійної еволюційної адаптації до поступових змін, або шляхом негайної реакції, коли трапляється несподіване. Піддаватися прихованим силам, які постійно прагнуть зірвати бізнес-плани — очевидно варіант провальний. Тож бізнесмени звертаються до системи управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management: BCM) [1], щоб створити схему розвитку бізнесу. Стійкість у цьому контексті означає, що бізнес-ризик усувається або знижується до низького рівня; що існує вбудована витримка до збоїв і що бізнес здатний відновлюватися. Але серед методів управління безперервністю є важливий аспект стійкості, яким часто нехнують – спритність.

Під спритністю мається на увазі, що бізнес швидко мобілізується та реагує, достатньо гнучкий, щоб адаптуватися, і робить це рішуче. Здатність швидко розуміти та реагувати на сценарій, що розвивається, налаштовує бізнес на мінімізацію як масштабу, так і тривалості збою.

Натхнення можна почерпнути з 5 століття до нашої ери генерала Сунь Цзи - трактат про військову стратегію і тактику «Мистецтво війни» [2], в якому він стверджує, що «серед хаосу також є можливість». Хоча сучасне комерційне середовище може спочатку здатися світом, відмінним від стародавньої китайської

війни, проте лідери ВСМ сьогодні можуть черпати мотивацію з фундаментальних ідей Сунь Цзи щодо тактичних операцій і стратегії управління.

Будь-які зміни маркетингового середовища можуть спровокувати адаптацію підприємства до стресорів з подальшим пристосуванням та удосконаленням бізнесу. «Гормезис за рахунок нормальних змін, а саме – через вплив різних стресорів на роботу підприємства, є безперервним процесом для тих компаній, які є невразливими або йдуть до антикрихкості» [3].

Візьмемо, наприклад, пандемію COVID-19. Це змусило компанії адаптуватися до змін і перепроектувати свої продукти чи послуги – або навіть створювати нові – щоб відповідати зростаючим потребам мільйонів людей по всьому світу [4]. У той час як деякі підприємства закрили або призупинили свою діяльність, інші відкрили можливості в пандемії за допомогою трансформації та інновацій. Ресторани перейшли до послуги на виніс, доставки та кейтерінгу. Виробники текстилю та одягу перейшли на виробництво масок. Компанії споживчих товарів, що швидко розвиваються, перенесли фокус з продуктів, попит на які впав (наприклад, засобів для догляду за шкірою), на засоби для чищення поверхонь та засоби особистої гігієни. Усе це приклади підприємств, які, незважаючи на збої та труднощі, виявилися достатньо гнучкими, щоб рухатись у нових напрямках.

Часто моделі та теорії, які ми використовуємо, щоб спробувати передбачити майбутнє, розвалюються, оскільки непередбачені події доводять їх помилковість і, у свою чергу, руйнують плани, які ми будували на основі цих моделей. Рішення цієї проблеми - антикрихкість. Замість нескінченного пошуку більш точних моделей і кращих прогнозів все, що нам потрібно зробити, це переконатися, що ми можемо отримати вигоду від невизначеності та нестабільності, а не завдати шкоди. Основою невразливості, а також довгострокової перспективи виживання бізнесу є саме антикрихкість.

Нассім Ніколас Таліб ввів термін «антикрихкість» як альтернативу до стійкості [5]. Він стверджує, що якщо крихкості властиво бути пошкодженою стресорами, то стійкість не може бути протилежністю крихкості. Стійкість більше орієнтована на нейтральний результат, тоді як, щоб бути справді антикрихким, результат має бути позитивним. Хоча стійкі підприємства мають здатність протистояти потрясінням і залишатися незмінними, антикрихкі підприємства здатні використовувати непередбачуване середовище та фактично ставати сильнішими від ударів, які вони отримують.

Антикрихкість — гарна ідея, але як її реалізувати на практиці за допомогою ВСМ? Захист від крихкості має бути реалізований у всьому бізнесі за допомогою підходу ВСМ, який включає:

- Стратегії, які визнають потенційні переваги, а також недоліки;
- Аналіз ризиків і наслідків, який визначає та класифікує можливості, що виникають внаслідок збоїв;

- Впровадження заходів із забезпечення безперервності бізнесу, спрямованих на гнучкість;

- Плани безперервності бізнесу, які швидко переходять від «режиму виживання» до «режиму процвітання»;

- Впровадження культури безперервності бізнесу, яка прискорює прийняття рішень і впроваджує інновації [6].

Просто мати план безперервності бізнесу, який сприяє захисту від крихкості недостатньо. Цінність планування полягає не в самому плані, а в організаційних можливостях, розроблених у процесі планування. Лише тоді, коли антикрихкий підхід включено в процес ВСМ, він може створити колективне мислення, яке буде впроваджене по всій організації.

Антикрихка бізнес-культура децентралізує контроль і надає окремим бізнес-підрозділам і співробітникам автономію, щоб сприймати ризик, впроваджувати інновації та, що важливо, робити помилки та вчитися на них. Антикрихкий підхід насправді потребує невдач у короткостроковій перспективі, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі. Поки невдачі в керованому масштабі, дія на основі зворотного зв'язку — це те, що дає змогу бізнесу отримувати уроки, зміцнюючи його на майбутнє.

У тезах представлено концептуальну основу актуальності антикрихкості та невразливості бізнесу. Висвітлені аспекти охоплюють лише невелику частину складного питання і є основою для більш глибокого дослідження. Це перший крок до того, щоб бізнеси або системи могли справлятися з неочікуваними майбутніми подіями, потенційними загрозами існування.

Література

1. Управління безперервністю бізнесу. URL: <https://ukraine.raben-group.com/pro-nas/upravlinnja-bezperevnistju-biznesu>
2. Сунь Цзи. Мистецтво війни. Львів, «Видавництво Старого Лева». 2015. С. 112.
3. Н. В. Язвінська, С.В. Вишницька. Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства – маркетинговий підхід. Економічний вісник НТУУ "КПІ", 2022, № 22 (2022). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260164>.
4. Гололобова О., Чмельова О. Вплив коронавірусу COVID\$19 на світову економіку. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2020. № 3. С. 67—72.
5. Талеб Н. Антикрихкість: Про (не) вразливе у реальному житті. Наш формат, 2018.
6. Principles to live an antifragile life. Philosophy. URL: <https://fs.blog/an-antifragile-way-of-life>.