
References

- Grishenko V.O. (2017). The money multiplier in modern financial systems. *Money and Credit*, no. 9, pp. 10–17 (in Russian).
- Borsih O.A., Mogilat A.N. (2017). Monetary analysis: An alternative perspective on the transmission mechanism in the Russian economy. *Money and Credit*, no. 9, pp. 48–54 (in Russian).
- Hesin E.S. (2017). Managing inflation: Driving forces of change. *Money and credit*, no. 12, pp. 9–14 (in Russian).
- Kudrin A., Gorjunov E., Trunin P. (2017). Expansionary monetary policy: Myths and reality. *Voprosy Ekonomiki*, no. 5, pp. 5–28 (in Russian).
- Mogilat A.N. (2017). An overview of the main channels of the transmission mechanism of monetary policy and tools of their analysis in the Bank of Russia. *Money and credit*, no. 9, pp. 3–9 (in Russian).
- Moiseev A.K. (2017). Macro-financial growth policy. Institute of Economic Forecasting Russian Academy of Sciences. Moscow (in Russian).
- Navoy A. V. (2017). Adaptation of the balance of payments of the Russian Federation to external shocks in the years 2014–2017. *Money and Credit*, no. 11, pp. 3–13 (in Russian).
- The Bank of Russia. Guidelines for the single state monetary policy for the year 2018 and the period of 2019 and 2020. Moscow, 2017. URL: [http://www.cbr.ru/content/document/file/48125/on_2019\(2020-2021\).pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/48125/on_2019(2020-2021).pdf) (in Russian).

Manuscript received 29.01.2018

ДОЛГОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИЙ: ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ

И.П. Комарова, В.Л. Устюжанин

Потеря своего положения на рынке ведущими мировыми компаниями, которые в течение длительного времени считались безусловными лидерами соответствующей отрасли и обладали значимыми корневыми компетенциями, свидетельствует о необходимости научного осмысления такого экономического феномена, как долговременная конкурентоспособность. Цель исследования состоит в определении причин, которые могут привести к потере конкурентоспособности компаний – лидеров своего поля рынка. Задачи исследования предполагают: 1) выявление критических состояний (точек вызова (перелома)), в результате наступления которых компания вынуждена переформатировать свою деятельность; 2) определение факторов, порождающих возникновение критических состояний. Проблема поддержания устойчивой конкурентоспособности находится на стыке управленческой и экономической наук, что требует сочетания методологии нескольких теорий: неоклассической экономической (теории конкуренции), фирмы (предпринимательской теории фирмы, теории организаций, стратегического менеджмента и маркетинга), новой институциональной (теории транзакционных издержек и экономической теории контрактов) и экономической социологии (теории социальных полей). В качестве

© Комарова И.П., Устюжанин В.Л., 2018 г.

Комарова Ирина Павловна, к.э.н., доцент, кафедра экономической теории, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия, komarik_ira@mail.ru

Устюжанин Владимир Леонидович, научный сотрудник, лаборатория механизмов финансово-промышленной интеграции, Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ) РАН, Москва, Россия, vladimir-ustyuzhanin@rambler.ru

методов исследования использованы метод case-study, структурный и сравнительный анализ. На основе анализа опыта 33 компаний (в том числе ТНК из США, Канады, Германии, Швеции, Китая, Южной Кореи, Японии) из пяти отраслей выявлены наиболее типичные точки перелома (вызова), определены и классифицированы внешние и внутренние факторы, порождающие возникновение критических состояний. Среди внутренних факторов выделены следующие виды кризисов: роста, смены руководства, реформирования, диверсификации, инвестиций, инноваций и репутации. Среди внешних – политические, технологические, экономические и природные факторы. Обоснован следующий вывод: потеря компанией своего положения в сложившейся иерархии поля рынка наступает в результате совместного воздействия внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова: долговременная конкурентоспособность, кризис роста, кризис реформирования, кризис диверсификации, кризис инвестиций, кризис инноваций.
JEL: D21, D22, L22, L25, L53, M14, M21.

ВВЕДЕНИЕ

В современном быстро трансформирующемся мире, где даже крупнейшие компании, казавшиеся незыблемыми лидерами своих отраслей, теряют доминирующее положение на рынке или вовсе прекращают существование, проблема выявления основных причин потери компаниями своей конкурентоспособности приобретает особую актуальность.

Посмотрев, как долго компании удастся в среднем удерживаться в индексе S&P 500¹, мы увидим, что этот показатель постоянно сокращается: в 1955 г. он составлял 45 лет, в 1975 г. – уже 26 лет, а к 2011 г. – снизился до 17 лет. Более того, такие знаменитые компании, как Enron, Digital Equipment Corporation, Lehman Brothers, British Leyland, в последние годы не просто выпали из индекса S&P 500,

¹ S&P 500 – фондовый индекс, в список которого включено 500 акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию.

а перестали существовать (Келлер, Прайс, 2014).

Вместе с тем опыт таких успешных компаний, перешагнувших столетний рубеж и сохранивших статус ведущих игроков рынка, как Ford, Boeing, IBM, Pfizer, Aldi, позволяет утверждать, что данная тенденция неоднозначна, поэтому внимательно необходимо изучать *феномена долговременной конкурентоспособности*.

Впервые термин «долговременная конкурентоспособность» (sustainable competitiveness) был использован Международным институтом управленческого развития (International Management Institute (IMI)) (г. Лозанна) в следующем значении: сохранение конкурентных преимуществ с помощью постоянных улучшений и инноваций, что позволяет компании идти в ногу со временем и оставаться впереди других конкурентов.

В данном исследовании под *долговременной конкурентоспособностью компании* мы понимаем способность организации удерживать значимое положение в иерархии своего поля рынка в течение длительного времени (0,5 возраста старейшей компании в списке лидеров соответствующей отрасли) при существенных изменениях условий функционирования.

Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что используемое нами понятие «долговременная конкурентоспособность» существенно отличается от созвучного понятия «устойчивое конкурентное преимущество», встречающегося в теории стратегического менеджмента.

Устойчивое конкурентное преимущество (sustainable competitive advantage) означает «длительную выгоду от применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность, стратегии, основанной на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и способностей, которые не могут быть скопированы конкурентами» (Лапицкая, 2012).

Очевидно, что при некотором сходстве терминологии в понятии «устойчивое конкурентное преимущество» не сделано акцента

на причине (объяснении, почему), в то время как понятие «долговременная конкурентоспособность» – на состоянии (описании самого явления).

В настоящее время имеется большое число теоретических исследований, посвященных проблемам долговременной конкурентоспособности.

Среди них хотелось бы выделить такие работы зарубежных экономистов, как: «Дилемма инноватора» К. Кристенсена (Кристенсен, 2015); «Управление жизненным циклом корпораций» И. Адизеса (Адизес, 2015); «Организационное научение» К. Арджириса (Арджирис, 2004); «В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам» Р. Карлгаарда (Карлгаард, 2015); «Ключевая компетенция корпорации» К. Прахалада и Г. Хамела (Прахалад, Хамел, 2003); «Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни» Г. Хамела (Хамел, 2007) и «Больше, чем эффективность» С. Келлера и К. Прайса (Келлер, Прайс, 2014).

Отдельный пласт исследований посвящен разработке конкретных методик выявления кризисных явлений в деятельности компаний и вероятности наступления банкротства. В частности, здесь можно отметить работы Дж. Аргенти (Argenti, 1976), У. Бивера (Beaver, 1966) и Р. Лиса (Lis, 1972).

Например, модель Аргенти сфокусирована на выявлении приближения корпоративных кризисов. Склонность конкретной компании к банкротству определяется посредством специально разработанной анкеты (А-счета), позволяющей выявлять проблемы в управлении компании, а также недостатки в системе учета и ошибки в принятии управленческих решений.

Активно ведутся дискуссии по поводу сущности и определения понятия «конкурентоспособность» и методов ее оценки также и в российской научной среде. Здесь следует отметить исследования С. Авдашевой (Авдашева, Дементьев, 2000), В. Гребенникова

(Гребенников, Ерзнкян и др., 2000), В. Радаева (Радаев, 2003), А. Юданова (Юданов, 2001).

Работы таких ученых, как И. Гурков (Гурков, 2008), В. Дементьев (Дементьев, 2012), С. Евсюков (Евсюков, 2008), Р. Качалов (Качалов, 2012), Г. Клейнер (Клейнер, 2004), В. Полтерович (Полтерович, 2007), В. Тамбовцев (Тамбовцев, 2010), посвящены анализу факторов, влияющих на долговременную конкурентоспособность.

В данной статье фокус исследования направлен не на поиск методик выявления кризисных явлений, а на определение наиболее типичных причин потери лидерских позиций.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования было проанализировано 33 компании из пяти отраслей деятельности: авиастроение, автомобилестроение, сетевая торговля, IT-индустрия и фармацевтика. В качестве метода исследования применялась технология case-study – описание развития компании как череды событий, в том числе бизнес-идей и кризисных ситуаций.

В выборку исследования вошли следующие компании:

- в авиастроении – Airbus, Boeing, Bombardier, Douglas, Lockheed, McDonnell, Heinkel²;
- автомобилестроении – Daewoo, Ford, Rover, Saab, Toyota, Volkswagen;
- сетевой торговле – Aldi, Asda, Costco, Sears, Wal-Mart, Woolworth;
- IT-индустрии – ACER, ASUS, Compaq, DEC, HP, IBM, Lenovo;
- фармацевтике – Allergan, Merck, Novartis, Pfizer, Roche, Schering-Plough, Miles Laboratories.

² Речь идет о компании Heinkel Flugzeugwerke – немецкой авиастроительной компании, существовавшей в 1920–1960-е гг.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате проведенного нами исследования было обнаружено, что в ходе развития каждая компания проходит через определенное число критических состояний – *точек вызова (перелома)*. Точкой вызова мы называем критическое состояние компании, которое возникает в результате существенного изменения условий ее деятельности и порождает неопределенность: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдет на новый уровень упорядоченности.

Анализ опыта развития реальных компаний показал, что попадание компании в точку вызова может быть обусловлено значительным числом факторов. При этом одни и те же факторы могут оказывать на компании различное влияние. Например, начало и окончание войн имеют существенное значение для компаний, производящих предметы роскоши или военную продукцию по заказам государства. Однако такие моменты гораздо менее значимы для компаний, выпускающих продукцию первой необходимости.

Всю совокупность факторов, которые могут повлиять на возникновение точек вызова, можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы представляют собой события, происходящие в рамках самой компании и(или) зависящие от ее деятельности. Внешние факторы связаны с изменениями среды функционирования компании, которые не являются непосредственным следствием происходящих в ней процессов.

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

Проведенное нами исследование позволило отнести к внутренним факторам следующие: кризисы роста, кризисы смены руко-

водства компании, кризисы реформирования, кризисы диверсификации, кризисы инвестиций, кризисы инноваций и кризисы репутации (табл. 1).

К числу кризисов роста можно отнести все кризисы на различных стадиях жизненного цикла компании, в том числе кризисы лидерства, централизации, бюрократизации и т.д. Кризисы смены руководства могут быть связаны с неспособностью нового руководства эффективно управлять компанией как в результате недостаточного уровня компетентности, так и вследствие «слабой совместимости» компании и ее нового руководства. Кризисы реформирования – это кризисы, связанные с перегруппировкой деятельности компании, в том числе со слияниями и поглощениями, а также с принципиальным изменением организационного строения и(или) системы управления компанией. Все эти реформы отнимают у компании силы и средства, а также порождают различные виды отклоняющегося поведения. Кризис диверсификации связан, как правило, с экспансией компании на новые рынки и рисками, вызванными необходимостью преодолевать барьеры входа и встраивания в архитектуру сложившегося поля рынка.

Кризис инвестиций порождается расходованием существенных финансовых средств на новые проекты, в результате которых компания начинает испытывать дефицит денежной наличности. Кризис обусловлен, как правило, ошибками в прогнозировании рынка, объемов необходимых ресурсов, времени реализации проекта. Кризис инноваций связан с неудачными инновационными решениями, которые могут касаться как внедрения новой технологии, так и выпуска нового продукта. Обычно речь идет о неучтенных эффектах, которые проявляются на стадии разработки или эксплуатации. Кризис репутации может являться следствием как падения качества продукции, так и незаконных действий руководства компании.

Таблица 1

Примеры влияния внутренних факторов

Фактор	Содержание	Примеры
<i>Кризисы роста</i>		
Кризис лидерства	Отставание уровня организации бизнес-процессов от масштабов деятельности компании	В начале XX в. быстро растущая компания Sears стала тонуть в заказах и получать огромное количество жалоб от клиентов из-за сбоев в обслуживании. Решить проблему удалось с помощью приглашения в компанию хорошего администратора – Ю. Розенвальда, который отладил систему логистики
Кризис централизации	Низкая адаптивность как результат излишней централизации управления	В 1920-е гг. в связи с ростом компании General Motors в результате активной политики поглощения управлять ею становилось все труднее. Выходом стал переход к дивизиональной структуре. Дивизионы формировались по товарному признаку – каждый отвечал за производство конкретной марки автомобиля (Chevrolet, Pontiac, Buick)
Кризис внутренних институтов	Противоречие культуры компании задачам развития	В момент создания компании Hewlett Packard (1939 г.) в ней работало всего два человека, в 1945 г. – 45, а в 1951 г. – 215. В течение долгого времени компания имела ярко выраженную семейную культуру. В начале 1990-х гг., когда компания превратилась в корпорацию с более чем 100 тыс. работников, управлять ею как единой семьей стало трудно
Кризис бюрократизации	Затягивание принятия необходимых решений, усиление волокиты, возрастание административной нагрузки на ведение бизнеса	В конце 1990-х – начале 2000-х гг. излишняя бюрократизация не позволила компании Microsoft стать пионером на рынке планшетов и ридеров, а также создать первую в истории социальную сеть
Кризис выбора	Конфликты между основателями компании как результат разного видения направлений развития компании	В конце 1920-х гг. между основателями компании Lockheed А. Локхидом и Дж. Нортропом стали возникать разногласия по поводу дальнейшего пути ее развития. Локхид считал, что надо выпускать самолеты с фанерной обшивкой, а Нортроп настаивал на производстве цельнометаллических воздушных судов
<i>Кризисы смены руководства</i>		
Некомпетентность нового руководителя	Переход власти к человеку, не способному управлять компанией на данном этапе ее развития	В 1943 г. умер Эдсель Форд, сын Генри Форда, возглавивший компанию в 1918 г., и Г. Форду снова пришлось стать ее президентом. Г. Форд тогда был уже в преклонном возрасте и плохо справлялся с обязанностями управляющего. Департаменты закупок, производства и маркетинга работали несогласованно. В результате к концу войны компания теряла по 10 млн долл. ежемесячно
Радикальность и низкая обоснованность вводимых организационных инноваций	Новый руководитель начинает проводить поспешные реформы, не разобравшись в особенностях компании и ее положении на рынке	После отстранения от должности в 2010 г. главного исполнительного директора и президента Hewlett-Packard Марка Херда, признанного виновным в нарушении правил корпоративной этики, компанию возглавил Лео Апотекер. За неполный год его руководства компания потеряла 30 млрд долл. капитализации
<i>Кризисы реформирования</i>		
Реформирование организационного строения компании	Нарушение отлаженных рутин и сопротивление изменениям	В начале 1950-х гг. доля компании Ford на автомобильном рынке упала до 20%, в то время как доля GM, имевшей дивизиональную структуру, выросла до 40%. Реакция на потерю конкурентных позиций: предпринята попытка реформировать компанию Ford путем перехода от унитарной структуры к дивизиональной. Программа перехода была запущена в 1952, а в 1956 г. она была признана провалившейся. Компания перешла к дивизиональной структуре только в середине 1960-х гг.

Фактор	Содержание	Примеры
Слияния компаний	Столкновение разных подходов к организации бизнес-процессов и разных корпоративных культур	В начале 1990-х гг. после перехода контроля над компанией SAAB к GM начались конфликты между руководством материнской и дочерней компаний. Менеджеры и инженеры Saab хотели продолжать производить самобытные машины, оснащенные уникальными инновациями, в то время как руководство GM было ориентировано на стандартизацию и унификацию
<i>Кризисы диверсификации</i>		
Экспансия на новые продуктовые рынки	Предложение продукта, относящегося к другому полю рынка	Начиная с 1960-х гг. компания Lockheed пыталась выйти на рынок броневых автомобилей. Было разработано несколько моделей, которые не были приняты на вооружение. В 1997 г. дочерняя компания Lockheed Martin по производству бронетехники Lockheed Martin defense systems была продана корпорации General Dynamics
Экспансия на новые территориальные рынки	Слабое знание специфики и культуры региона (страны)	В середине 1950-х гг. фирма Toyota решила выйти на рынок США, предложив модель Toyopet Crown, стоившую гораздо меньше, чем американские легковые автомобили. Компанию ждал провал – маломощная Toyopet Crown оказалась не приспособлена для скоростных поездок по американским шоссе
Изменение профиля потребителей	Переход от рынка B2B к рынкам B2C (B2G) или наоборот	В 1970–1980-е гг. компания McDonnell Douglas занималась производством военных самолетов для ВВС разных стран. Когда холодная война закончилась, фирма решила увеличить выпуск коммерческих авиалайнеров. Почти все проекты коммерческих самолетов, над которыми работала компания, оказались провальными
<i>Кризисы инвестиций</i>		
Инвестиции в M&A	Переоценка стоимости приобретаемой компании	В 1989 г. британская компания ASDA приобрела 62 супермаркета компании Gateway. Для совершения сделки пришлось взять в долг значительную сумму. Как выяснилось в дальнейшем, ASDA существенно переплатила за Gateway. Начавшаяся в то время рецессия вынудила население сократить потребление. Как результат, в 1991 г. ASDA оказалась на грани банкротства
Инвестиции в открытие новых производств	Неверный расчет окупаемости проекта	Перерасход средств на разработку A380 (EADS) составил 240 млн евро, на разработку A400 – 1,8 млрд евро. Результат – затягивание сроков поставок и штрафные санкции
<i>Кризисы инноваций</i>		
Неудачный продукт	Выпуск нового продукта, потребительские характеристики и(или) цена которого уступают товарам-аналогам или товарам-субститутам	В конце 1990-х гг. компания GM представила свой первый электрокар. Чрезмерная дороговизна автомобиля (в основном за счет высокой стоимости аккумуляторной батареи) привела к низкому спросу. В 2003 г. программа производства электрокаров была закрыта
Неудачи в процессе разработки продукта	Затягивание времени на разработку нового продукта	В 1989 г. McDonnell Douglas и General Dynamics выигрывают тендер на разработку бомбардировщика A-12 Avenger II с использованием композитных материалов. Перерасход на разработку достиг 2 млрд долл. с неясными перспективами готовности проекта. После масштабной проверки проект был закрыт в 1992 г.

Окончание табл. 1

Фактор	Содержание	Примеры
<i>Кризисы репутации</i>		
Нарушение законодательства	Выявление фактов коррупции, незаконного лоббирования, искажения информации	В 1976 г. представители компании Lockheed признали, что заплатили более 22 млн долл. в виде взяток высшим должностным лицам ряда государств
Обесценение бренда	Низкое качество продукции	В 2016 г. французская фармацевтическая компания Laboratories Servier была вынуждена прекратить производство препарата «Биопарокс» после того, как выяснилось, что лекарство может вызывать у пациента анафилактический шок и привести к летальному исходу

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Внешние факторы можно разделить на четыре группы: политические, технологические, экономические и природные (табл. 2).

Политические факторы чаще всего обусловлены обострением отношений между странами – началом и окончанием войн, терактами, введением различного рода санкций, процессами национализации (приватизации). Технологические факторы – это базисные или подрывные продуктовые инновации, прорывные технологические инновации, появление товаров или технологий-заменителей. Экономические факторы включают: смену фаз экономического цикла; структурные сдвиги в экономике, приводящие к изменению ценовых пропорций; выход на рынок новых сильных конкурентов; окончание срока действия патентов; изменение институциональных условий деятельности. Природные факторы могут быть обусловлены как природными катаклизмами (землетрясение, цунами и т.п.), так и аномальными погодными явлениями (например, очень жаркое лето).

ПОТЕРЯ ДОЛГОВРЕМЕННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Проведенный нами анализ показал, что потеря конкурентоспособности компании, занимающей значимое положение в иерар-

хии на своем поле рынка, обычно наступает в результате совместного действия нескольких факторов. Причем, как правило, это сочетание обстоятельств включает и внешние, и внутренние факторы. Приведем конкретные примеры из проанализированных нами отраслей экономики.

Sears, Roebuck and Co

Sears, Roebuck and Co – американская сеть универмагов, основанная в 1886 г. До 1989 г. являлась крупнейшим ритейлером в США. На протяжении большей части XX в. компания росла благодаря грамотному менеджменту и маркетингу. Она постоянно внедряла новые технологии: первый каталог товаров в истории розничной торговли, первые автомобильные парковки рядом с магазинами, первая система самообслуживания, первые кондиционеры в торговых залах, первые транспортные ленты для покупок. Универмаги Sears всегда предлагали покупателям новшества, которых не было у конкурентов.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка стали:

- игнорирование подрывных (терминология К. Кристенсена) инноваций (магазины-дискаунтеры);
- кризис диверсификации (выход на новые, но относительно зрелые рынки).

В 1990-х, терпя убытки, Sears стала извлекаться от многих торговых и финансовых подразделений. В 2005 г. фирма была поглощена американским ритейлером Kmart.

Таблица 2
Примеры действия внешних факторов

Фактор	Содержание	Примеры
<i>Политические факторы</i>		
Начало войны	Сокращение спроса на товары, не являющиеся предметами первой необходимости	Снижение спроса на фармакологическую продукцию Roche (компания производила лечебные сиропы) в начале Первой мировой войны
Окончание войны	Сокращение спроса на продукцию военного назначения	Сокращение спроса на продукцию компаний IBM и Hewlett-Packard, выполнявших государственные заказы для оборонной промышленности в период Второй мировой войны
Теракты	Снижение спроса на товары, использование которых сопряжено с риском терактов	Спад спроса на коммерческие самолеты компании Bombardier после теракта 11 сентября 2001 г.
Национализация в целях укрупнения компаний	Прекращение деятельности компании путем принудительного перехода в собственность государства	В 1920–1930-е гг. авиационная промышленность Франции была представлена большим числом мелких производителей. В 1936 г. французское правительство национализировало авиастроительную отрасль путем приобретения 2/3 долей компаний. На базе этих компаний в 1937 г. было создано шесть крупных авиастроительных корпораций
<i>Технологические факторы</i>		
Появление товаров-субститутов	Спад спроса на традиционную продукцию в результате переключения на более удобные субституты	Спад спроса на пейджеры (Motorola, NEC, Philips) в результате переключения на мобильные телефоны
Появление новых технологий широкого применения	Переключение спроса на другие товары в результате появления новых комплементарных товаров	Спад продаж по каталогам компании Sears в результате появления доступных автомобилей Ford, позволивших фермерам выезжать в город и совершать покупки
Базисные продуктовые инновации	Вытеснение с рынка морально устаревшей продукции	Прекращение продаж поршневых авиалайнеров Lockheed после появления на рынке в 1950-е гг. реактивных пассажирских самолетов компании Boeing
Подрывные продуктовые инновации	Новые блага, которые первоначально воспринимаются как нишевые, а затем, по мере улучшения потребительских свойств, завоевывают рынок	Ухудшение позиций компании IBM, производящей мэйнфреймы, в результате появления мини-компьютеров компании DEC в 1960-е гг.
Технологические инновации	Использование новых технологий производства	Разработка компанией Pfizer новой технологии ферментации, позволившей наладить массовое производство витаминов (1910–1930 гг.), привела к ослаблению позиций конкурентов (Roche, Merck)
<i>Экономические факторы</i>		
Смена фаз экономического цикла	Снижение потребительских, инвестиционных и государственных расходов, сопровождающее периоды экономического спада	Предбанкротное состояние компании General Motors в результате снижения продаж автомобилей из-за мирового финансового кризиса 2007–2009 гг.
«Шоки» спроса и предложения в результате изменения структуры цен	Сокращение спроса или предложения в результате резких изменений цен	Спад продаж снегоходов компании Bombardier в результате резкого роста цен на бензин вследствие энергетического кризиса 1973 г.

Окончание табл. 2

Фактор	Содержание	Примеры
Выход на рынок новых сильных конкурентов	Появление конкурентов, способных изменить расстановку сил на рынке	Позиции компании ASUS на рынке материнских плат значительно ухудшились в начале 2000-х гг. вследствие прихода конкурентов – ECS и Foxconn, сделавших ставку на агрессивную ценовую политику
Окончание срока действия патентной защиты	Потеря монопольного положения на рынке	Окончание срока действия патентов ряда препаратов-бестселлеров компании Pfizer в 2007–2008 гг.
Изменение институциональных условий деятельности	Изменение законодательства	Снижение спроса на автомобили Saab с двухтактными двигателями вследствие ужесточения законов о загрязнении окружающей среды (в 1960-е гг.)
<i>Природные факторы</i>		
Природные катаклизмы	Имущественные потери или временная приостановка деятельности	Значительные убытки компаний японского автопрома (Toyota, Honda, Nissan) в результате приостановки работы японских конвейеров в результате землетрясения в Японии 11 марта 2011 г.

Saab Automobile AB

Шведская автомобилестроительная компания. В конце 1940-х гг. стала заниматься производством недорогих, но мощных (оснащенных двухтактными двигателями) легковых машин, чем обеспечила себе успех у покупателей.

С 1987 г. фирма стала терпеть убытки, что объяснялось несколькими причинами:

- кризисом роста (отставание организации бизнес-процессов от уровня зрелости отрасли);
- кризисом выбора (ориентация на высококонкурентный и территориально удаленный рынок США в ущерб другим рынкам);
- кризисом диверсификации (выход на новый, но уже занятый другими производителями сегмент рынка).

В 1989 г. 50% акций Saab были проданы концерну General Motors. Первоначально это привело к выходу из кризиса. Благодаря сотрудничеству с GM и передаче ею лучших управленческих практик производительность труда в Saab выросла в 2 раза. В 1994 г. компания Saab впервые за предыдущие семь лет закрыла год с прибылью.

Причинами нового обострения ситуации стали:

- кризис инноваций (вывод на рынок несовершенного продукта);

- смена фаз экономического цикла (мировой финансовый кризис).

В 2007 г. General Motors, финансовые показатели которой резко ухудшились, объявила о намерении продать свои убыточные подразделения, в том числе и компанию Saab. После нескольких неудачных перепродаж в 2011 г. Saab объявила о банкротстве.

McDonnell Douglas

Американская авиастроительная компания. Была основана в 1967 г. в результате слияния аэрокосмических компаний McDonnell Company и Douglas Aircraft Company. Являлась одним из крупнейших производителей военных самолетов в мире.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка и ее слияния с компанией Boeing стало:

- сокращение военных заказов в связи с окончанием холодной войны;
- кризисы инвестиций (новые оригинальные проекты, затраты на которые нельзя предусмотреть заранее);
- кризисы инноваций (потеря ряда заказчиков на новый самолет из-за его характеристик, которые оказались хуже заявленных);
- кризис репутации (исключение из списка компаний – участников конкурса на разработку нового истребителя).

В 1996 г. Пентагон принял решение не включать главного поставщика истребителей для США McDonnell Douglas в число участников конкурса на разработку истребителя нового поколения. Не имея ясных перспектив на будущее, компания McDonnell Douglas начала переговоры с Boeing о слиянии. В 1997 г. сделка была одобрена правительством.

Allergan

Американская фармацевтическая компания, основанная в 1948 г. Компания занимала лидирующие позиции в производстве офтальмологических препаратов, эстетической медицины и пластической хирургии. Продукция компании была представлена более чем в 100 странах мира.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка и ее покупки ирландской компанией Actavis стали:

- кризис репутации (незаконное продвижение препарата «Ботокс», подкуп врачей, картельный сговор с другими фармацевтическими компаниями);
- кризис инвестиций (покупка компании MAP Pharmaceuticals);
- появление товаров-субститутов (дженериковая версия препарата-бестселлера компании Allergan – Restasis, получившая одобрение FDA);
- попытка враждебного поглощения со стороны конкурирующей фармацевтической компании Valeant.

В этих условиях руководство Allergan согласилось на предложение ирландской компании Actavis, оценившей Allergan в 66 млрд долл. В марте 2015 г. Actavis приобрела Allergan, официально объявив о смене своего названия на Allergan, Plc.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В ходе проведенного нами исследования было установлено, что каждая фирма на пути своего развития проходит через некото-

рое число точек вызова. Под точкой вызова понимается кризисное состояние компании, которое возникает в результате существенного изменения условий ее деятельности и порождает неопределенность: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдет на новый уровень упорядоченности.

2. Попадание фирмы в точки вызова может быть вызвано различными факторами, всю совокупность которых можно разделить на две группы: внутренние и внешние. К внутренним факторам относятся события, происходящие в границах фирмы и(или) зависящие от ее деятельности. Внешние факторы представляют собой изменения среды функционирования компании, которые не являются непосредственным следствием происходящих в ней процессов.

3. Потеря компанией своего положения в сложившейся иерархии поля рынка наступает, как правило, в результате совместного действия нескольких факторов – чаще всего и внешних, и внутренних. Внешние факторы создают угрозы стабильному функционированию компании, а внутренние отвлекают внимание, силы и финансовые ресурсы на реализацию неэффективных стратегий.

Список литературы

- Авдашева С.Б., Дементьев В.Е. Акционерные и нематериальные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. 2000. № 1. С. 13–27.
- Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Арджирис К. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004.
- Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2008.
- Дементьев В.Е. Роль фирм разных размеров на отдельных фазах длинной волны // Экономика и математические методы. 2012. № 48 (4). С. 33–46.

- Евсюков С.Г. Методика исследования ресурсного потенциала компании // Вестник университета (Государственный университет управления, М.: ГУУ). 2008. № 2 (12). С. 28–33.
- Карлгарт Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Качалов Р.М. Динамика институциональной среды: риск нежелательных изменений экономических институтов // Потенциал и перспективы экономического развития России в условиях модернизации: монография / под ред. Г.Б. Клейнера, О.Ю. Мамедова, В.В. Сорокожердьева. М.: Современная экономика и право, 2012. Гл. 7. С. 188–205.
- Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014.
- Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.
- Кристенсен К.М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015.
- Лапицкая Л.В. Конкурентный анализ и маркетинговое исследование: соотношение понятий и аналитических процедур проведения // Научный журнал НИУ ИТМО. 2012. № 2. С. 247–254.
- Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: Экономика, 2007.
- Прахалад С.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. СПбГУ. 2003. Вып. 3 (№ 24). С. 18–41.
- Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможности развития // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.
- Хамел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. М.: BestBusinessBooks, 2007.
- Argenti J. Corporate collapse: The causes and the symptoms. L.: McGraw-Hill, 1976.
- Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate culture and performance. N.Y.: Free Press, 1992.

Вся информация по рассматриваемым компаниям была получена с официальных сайтов следующих компаний:

<https://corporate.aldi.com.au/en/about-aldi/aldi-history/>
<https://corporate.asda.com/our-story/our-history>
<https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>
<https://www.acer.com>
<http://www.airbus.com/>
<https://www.asus.com>
<http://www.boeing.com/>
<https://www.bombardier.com/>
<https://www.costco.co.uk/>
<https://www.ford.com/>
<https://www.lockheedmartin.com/us.html>
<https://www.pfizer.com/about/history/all>
<https://www.roche.com/about/history.htm>
<http://www.saabhistory.com/>
<http://www.sears.com/>

Рукопись поступила в редакцию 14.08.2017

SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF COMPANIES: IT IS DIFFICULT TO MAINTAIN, EASY TO LOSE

I.P. Komarova, V.L. Ustyuzhanin

Irina P. Komarova, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, komarik_ira@mail.ru
Vladimir L. Ustyuzhanin, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, vladimir-ustyuzhanin@rambler.ru

The loss of competitiveness by global companies that held leading positions in their industries and had significant core competencies for a very long time highlights a need for the analysis of such a phenomenon as long-term competitiveness. The aim of the research is to discover major causes of the loss of competitiveness. The goals include the detection of breaking points that force companies to remold their business activities as well as the determination of factors that bring about

the emergence of breaking points. The subject of sustainable competitiveness relates to both economics and management. That is why numerous theories including the neoclassical one, the institutional one etc. are applied to the study. The research methods include the case-study method as well as structural and comparative analysis. The study of 33 companies (from the USA, Canada, Germany, Sweden, China, South Korea and Japan) in five industries helps to reveal the most common breaking points as well as to determine and classify the internal and external factors that lead to them. The internal factors include crises of growth, diversification crises, innovation crises, reputation crises etc. The external ones include political, technological, economic and natural problems. The authors of the paper reach the conclusion that the loss of competitiveness by a company happens as a result of combined influence of internal and external factors.

Keywords: sustainable competitiveness, growth crisis, crisis of reform, crisis of diversification, investment crisis, innovation crisis.

JEL: D21, D22, L22, L25, L53, M14, M21.

References

- Adizes I. (2015). Corporate life cycle. Moscow, Mann-Ivanov-Ferber (in Russian).
- Argenti J. (1976). Corporate collapse: The causes and the symptoms. London, McGraw-Hill.
- Argyris, C. (2004). Organizational learning. Moscow, INFRA-M (in Russian).
- Avdasheva S.B., Dement'ev V.E. (2000). Joint and non-property integration mechanisms in Russian business groups. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal* [Russian economic journal], no. 1, pp. 13–27 (in Russian).
- Gurkov I.B. (2008). Corporate strategy and structure. Moscow, Delo (in Russian).
- Dement'ev V.E. (2012). The role of firms of different sizes in individual phases of the long wave. *Ekonomika i matematicheskie metody* [Economics and Mathematical Methods], vol. 48, no. 4, pp. 33–46 (in Russian).
- Evsyukov S.G. (2008). Methodology of research of the company's resource potential. *Vestnik universiteta* (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). [University Bulletin (State University of Management)], no. 2 (12), pp. 28–33 (in Russian).
- Karlgaard, R. (2015). The soft edge: Where great companies find lasting success. Moscow, Mann-Ivanov-Ferber (in Russian).
- Kachalov R.M. (2012). The dynamics of the institutional environment: The risk of undesirable changes in economic institutions. Monograph «Potential and Prospects for Russia's Economic Development under Modernization Conditions» (Chapter 7) / Pod red. G.B. Kleynera, O.Yu. Mamedova, V.V. Sorokozherd'eva. Moscow, Sovremennaya ekonomika i pravo, pp. 188–205 (in Russian).
- Keller S., Prays K. (2014). Beyond Performance. How great organizations build ultimate competitive advantage. Per. s angl. Moscow, Al'pina Publisher (in Russian).
- Kleynner G.B. (2004). Evolution of institutional systems. Moscow, Nauka (in Russian).
- Kotter J.P., Heskett J.L. (1992). Corporate culture and performance. New York, Free Press.
- Kristensen K.M. (2015). The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. Per. s angl. Moscow, Al'pina Publisher (in Russian).
- Lapitzkaya L.V. (2012). Competitive analysis and market research: Ratio of concepts and analytical procedures of carrying out. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO* [Scientific journal of NIU ITMO], no. 2, pp. 247–254 (in Russian).
- Polterovich V.M. (2007). Elements of the theory of reform. Moscow, Ekonomika (in Russian).
- Prakhalad S.K., Khmel G. (2003). The core competence of the corporation. *Vestnik SPbGU* [SPbSU Bulletin], no. 3 (24), pp. 18–41 (in Russian).
- Tambovtsev V.L. (2010). The strategic theory of the firm: Present state and perspectives. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 8, no. 1, pp. 5–40 (in Russian).
- Khmel G. (2007). Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by marketing innovation a way of life. Moscow, BestBusinessBooks (in Russian).
- All the information on the companies in concern was taken from the following sites:
<https://corporate.aldi.com.au/en/about-aldi/aldi-history/>
<https://corporate.asda.com/our-story/our-history>
<https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>
<https://www.acer.com>

<http://www.airbus.com/>
<https://www.asus.com>
<http://www.boeing.com/>
<https://www.bombardier.com/>
<https://www.costco.co.uk/>
<https://www.ford.com/>
<https://www.lockheedmartin.com/us.html>
<https://www.pfizer.com/about/history/all>
<https://www.roche.com/about/history.htm>
<http://www.saabhistory.com/>
<http://www.sears.com/>

Manuscript received 14.08.2017

УВЕЛИЧЕНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА В РОССИИ: МУЛЬТИПЛИКАТИВНЫЙ ЭФФЕКТ

Е. Ф. Винокуров

В статье предпринята попытка оценить последствия повышения средней заработной платы в условиях превышения темпов роста оплаты труда над темпами роста производительности труда. Показано, что в современной российской экономике сложилось именно такое соотношение этих темпов. Дан краткий обзор идущей в течение долгого времени дискуссии о допустимости или недопустимости повышения зарплат в этих условиях. Увеличение фонда оплаты труда при мало меняющейся численности занятых рассматривается в работе как аналог трансферта. Предложена методика анализа вытекающих из такого увеличения изменений макроэкономических показателей, базирующаяся на концепции мультипликативного роста валового национального продукта. Отдельно рассмотрены последствия повышения оплаты труда занятых в бюджетной сфере и коммерческих структурах. Учтены факторы увеличения личного потребления наемных работников и вызванного ростом расходов на оплату труда уменьшения прибыли предпринимателей. Учтено также влияние снижения прибылей на сокращение личного потребления предпринимателей и инвестиций из собственных средств. Расчеты показали, что в современной России негативные последствия увеличения заработных плат в виде инфляционного давления и падения прибылей бизнеса имеют временный характер. Согласно нашим расчетам, угроза инфляции из-за роста заработных плат как в бюджетной так и в коммерческой сфере сохраняется чуть более года, а чтобы первоначальные потери прибыли предпринимателей оказались компенсированными бла-

© Винокуров Е.Ф., 2018 г.

Винокуров Евгений Федорович, к.э.н., старший научный сотрудник ЦЭМИ РАН, Москва, Россия, evinokurov@yandex.ru