

УДК 338.2

Ха Данг Тоан

Преподаватель
Вьетнамско-Венгерский
промышленный университет
Ханой, Вьетнам

Ha Dang Toan

Lecturer
Vietnam-Hungarian Industrial University
Hanoi, Vietnam

**АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ
ВЬЕТНАМСКИХ ИТ-КОРПОРАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19**

**ADAPTATION OF DEVELOPMENT
STRATEGIES OF VIETNAM IT
CORPORATIONS IN THE CONDITIONS
OF THE COVID-19 PANDEMIC**

Аннотация

Пандемия COVID-19 наносит ущерб миру в различных аспектах, особенно на рынке высоких технологий – отрасли, развитие которой вьетнамское правительство считает высокоприоритетным для обеспечения национальной безопасности и международной конкурентоспособности. Инновационно-инвестиционное развитие данной отрасли имеет ключевое значение для выхода вьетнамской экономики из коронакризиса и для повышения её устойчивости. Для отражения реальной ситуации, с которой столкнулись вьетнамские технологические компании, необходимо исследовать изменение их рыночных стратегий. В дополнении к этому, в условиях рецессии вьетнамской высокотехнологичной отрасли во время пандемии мы попытались выяснить, какие возможности открылись перед ИТ-корпорациями в данной стране и какие стратегии организационного реагирования на пандемию коронавируса они могут применить.

Ключевые слова:

стратегический менеджмент, пандемия Covid-19, риск-менеджмент

Abstract

The COVID-19 pandemic has caused damage to the world in various aspects, especially in the high-tech market, an industry that the Vietnamese government has considered a high priority to develop in order to ensure national security and international competitiveness. The innovative and investment development of this industry is of key importance for the recovery of the Vietnamese economy from the coronavirus crisis and for enhancing its resilience. In order to reflect the real situation that Vietnamese tech companies are facing during this period, it is necessary to examine the change in their market strategies. In addition, given the recession of the Vietnamese tech industry during the pandemic, we tried to find out what opportunities have opened up for IT corporations in this country and what organizational response strategies they can apply to the coronavirus pandemic.

Keywords:

strategic management, Covid-19 pandemic, risk management

Постановка проблемы

Несомненно, пандемия COVID-19 и последующие сбои в национальных и международных социально-экономических системах представляют собой кризисы, требующие эмпирического исследования. Эти кризисы оказали на коммерческие и государственные организации гораздо большее влияние, чем ожидалось. В ответ на пандемию как «маловероятное, но сильное событие» многие компании внедрили программы дистанционной работы для соблюдения введенных правительством распоряжения о блокировке, а также программы корпоративного волонтерства.

Крупные технологические компании во всем мире, которые искали и продолжают искать решения для переосмысления своих бизнес-моделей,

повседневных операций и каналов связи. Данное исследование направлено на изучение стратегий организационного реагирования на пандемию коронавируса со стороны вьетнамских IT-корпораций – важнейших субъектов глобальной цифровой экономики.

Теоретические аспекты адаптации организационных стратегий к кризисным явлениям

Обобщая содержательную характеристику организационных стратегий реагирования на кризисы, полезно классифицировать краткосрочные воздействия пандемии на три уровня:

- 1) Макроуровень (например, общества, экономики, правительства);
- 2) Мезоуровень (например, предприятия, организации, сообщества);
- 3) Микроуровень (например, сотрудники, лица, потребители).

В свою очередь, объект настоящего исследования – крупные технологические корпорации в Китае и других странах – это субъекты микроэкономики, оказывающие влияние на уровне макроэкономики.

В международном научном дискурсе при изучении организационных стратегий реагирования на кризисные явления популярно применение междисциплинарного подхода. Кризисное управление организациями изучалось с различных дисциплинарных точек зрения, включая психологическую, социально-политическую и технологически-структурную [1]. Кризис охватывает весь спектр событий от незначительных проблем, таких как болезнь сотрудника, до природных и вызванных человеком инцидентов, таких как землетрясения, террористические атаки и массовые нарушения повседневной деятельности и образа жизни, которые "требуют своевременного реагирования" со стороны организаций [2].

Исследования в области менеджмента, рассматриваемые как часть технологически-структурной перспективы, определяют организационный кризис как маловероятное событие с высоким уровнем воздействия, которое угрожает жизнеспособности организации и характеризуется неясностью причины, следствия и способов разрешения, а также убежденностью в том, что решения должны быть приняты быстро. Применительно к этапам адаптации организационных механизмов можно применить модель «4 П» – причины, предупреждение, последствия и преодоление – как аспекты и этапы кризисов. В то время как причины – это триггеры кризиса, а предупреждение – это меры по предотвращению или минимизации

воздействия потенциального кризиса, последствия включают как краткосрочное, так и долгосрочное воздействие, а преодоление – это реакция на уже произошедший кризис.

На выбор механизмов преодоления организациями влияет степень ответственности организации за возникновение кризиса, которая варьируется от низкого уровня ответственности в случайных кризисах, до умеренной ответственности в случайных кризисах, и до самого высокого уровня ответственности в предотвратимых кризисах [3]. Адаптивные управленческие реакции также различаются в зависимости от стадий кризиса, включая предкризисную, кризисную, посткризисную [4].

Из-за широкого определения того, что такое кризис, исследования специфических организационных реакций на кризисы – включая стратегическую коммуникацию – охватывают исследования того, как организации реагируют на такие кризисы, как террористические атаки, войны и конфликты [5], стихийные бедствия [6], кризисы здравоохранения [7] и кибератаки [8].

Научные исследования организационных реакций на кризис можно разделить на две основные группы. Первая группа – это коммуникационные реакции на кризисы, особенно важные в случае предотвратимых и случайных кризисов, подробно изученных У. Кумбсом. Вторая группа – это литература по управлению кризисами или стратегиям преодоления, включая активизацию групп экстренного реагирования и планы управления кризисами.

У. Кумбс определил стратегии кризисного реагирования как "то, что организация говорит и делает после наступления кризиса" и выделил четыре типа стратегий кризисного реагирования – отрицание, уменьшение, восстановление и укрепление [9] – более подходящие для предотвратимых и случайных кризисов.

В литературе по кризисному управлению или преодолению кризисов обсуждаются стратегии реагирования, которые выходят за рамки коммуникационных стратегий. Хотя первая книга по антикризисному управлению была опубликована С. Финком в 1986 г. более 35 лет назад [10], современные труды до сих пор представляют собой фрагментарный корпус исследований, в котором сохраняется достаточно много ещё не раскрытых актуальных управленческих вопросов. Поиск классификаций стратегий реагирования выявил несколько относительно схожих и недавних работ о природе реагирования.

Одна классификация была разработана на основе ключевых статей, опубликованных в журнале Strategic Management Journal [11]. Она включает четыре типа ответных мер: ретраншемент (сокращение), упорство, инновации и выход. Другая классификация, предложенная вьетнамским учёным Д. Чжаном, проводит параллель с индивидуальными реакциями на угрозы в виде замирения, бегства, борьбы или испуга из теории эволюции человека и предлагает схему организационных реакций на кризисы, включающую спячку, повышенную бдительность, рост и выход (рис. 1) [12].



Рисунок 1 – Организационные реакции на пандемию применительно к стратегическому управлению в период пандемии

Обобщим характеристику организационных реакций, представленных на рисунке 1.

1. Спячка. Реакция организаций на то, что они остаются оперативно неактивными на время кризиса, предоставляя возможность вернуться к нормальной жизни после того, как угроза минует.

2. Повышенная бдительность. В начале любого кризиса организации реагируют наблюдением за ситуацией, получением информации об угрозе, оценкой ресурсов и потенциального воздействия. Эта реакция "замирения" является в основном реакцией на сбор информации, при этом стратегические изменения избегаются.

3. Рост. Кризис может предоставить возможность для роста, включая процедуры входа и эффективности. Процедуры выхода на рынок направлены на использование слабости рынка для развертывания новых ресурсов и использования новых возможностей, включая эксперименты с новыми технологиями и создание новых партнерств.

4. Выход – в зависимости от контекста, это может потребовать выхода из регионов или рынков, иного распределения ресурсов, а также частичного или полного закрытия деятельности.

Помимо характера и стадии кризиса, конкретная реакция организации также определяется институциональным контекстом, который влияет на распределение ресурсов, организационную культуру и действия. Готовность и соответствующие ранние ответы на любой кризис, вероятно, также повлияют на долгосрочную устойчивость организации.

Роль IT-отрасли в выходе вьетнамской экономики из «коронакризиса»

В российский научный дискурс из английского языка пришло понятие «коронакризис», означающее кризисные социально-экономические последствия пандемии коронавируса. В частности, Р.И. Капелюшников использовал данный термин при исследовании российской рынка труда в период пандемии [13]. Пандемия COVID-19 показывает, что цифровая связь имеет решающее значение для социальной устойчивости и непрерывности бизнеса во время кризиса. Для поставщиков цифровой инфраструктуры на развивающихся рынках более высокий спрос на подключение может быть уравновешен серией негативных потрясений.

Однако воспринимаемая ценность цифровой связи, вероятно, возрастет, что создаст возможности для проведения политических реформ для ускорения развертывания 4G и 5G. Однако компании цифровой инфраструктуры могут ускорить переход к диверсифицированным бизнес-моделям. На фоне прекращения финансирования с развивающихся рынков для финансирования небольших или независимых компаний в беднейших странах может потребоваться существенная поддержка со стороны финансовых учреждений развития для сохранения конкуренции, повышения устойчивости и продвижения цифровых технологий для беднейших слоев населения.

Кризис, вызванный пандемией COVID-19, подчеркивает критическую роль цифровой связи и цифровых услуг в обеспечении социальной устойчивости и непрерывности бизнеса – они основаны на надежной и хорошо функционирующей цифровой инфраструктуре. Для поставщиков цифровой инфраструктуры на развивающихся рынках растущий спрос на подключение может быть частично компенсирован негативным спросом и потрясениями предложения, вызванными

потерей доходов среди частных лиц и предприятий, а также сбоями в цепочках поставок цифровой инфраструктуры.

Специализированные компании и более мелкие, но быстрорастущие операторы широкополосных сетей могут столкнуться с проблемами выживания, что приведет к более концентрированным и, следовательно, менее конкурентоспособным рынкам, ограниченной доступности широкополосной инфраструктуры с открытым доступом или меньшему количеству технологических инноваций. Это вызывает опасения, что разрыв между сельскими и гендерными соединениями может еще больше увеличиться на развивающихся рынках и может замедлить распространение сетей 4G и 5G.

С другой стороны, воспринимаемая ценность подключения, вероятно, возрастет – потребители могут считать его еще большей необходимостью (или даже правом). В результате государственная политика может ускорить универсальное цифровое подключение и услуги, а правительства могут внести нормативные изменения, чтобы согласовать подключение с электро- или водоснабжением. Это может открыть возможности для проведения политических реформ для ускорения развертывания 4G и 5G.

Кризис COVID-19 также может привести к ряду потрясений в поставках для компаний, занимающихся цифровой инфраструктурой. Ожидается, что большинство этих потрясений произойдет в краткосрочной перспективе в результате сбоев в цепочке поставок и организационных изменений. Меры социального дистанцирования в крупных странах-производителях, таких как Китай, привели к закрытию заводов и задержкам поставок критически важного ИТ-оборудования, что привело к увеличению затрат на ресурсы и задержкам в инвестиционных проектах.

В таблице 1 обобщены краткосрочные и долгосрочные последствия пандемии для вьетнамских ИТ-компаний.

Например, в то время как подводные кабели имеют решающее значение для обеспечения высокоскоростного доступа в Интернет, по крайней мере один поставщик закрыл два завода, чтобы соблюдать карантин в среде, в которой трудно обеспечить социальное дистанцирование. Кроме того, многие компании цифровой инфраструктуры прибегают к работе на дому, что приводит к более высоким операционным расходам, поскольку они инвестируют в дополнительные качественные услуги телеконференций, а также в услуги хостинга данных, переходя от организаций, ориентированных на офис, к организациям, ориентированным на дом. Эти негативные

краткосрочные потрясения предложения могут усугубляться долгосрочными потрясениями из-за потенциального ухода важнейших поставщиков или дистрибьюторов после кризиса из-за усиления финансовых затруднений.

Таблица 1 – Краткосрочные и долгосрочные последствия пандемии для технологических корпораций [14]

Последствия	Спрос на цифровую связь и услуги	Предоставление цифровой связи и услуг
Краткосрочные (во время блокировки)	Изменение моделей использования потребителями, включая новые приложения с интенсивным использованием данных для отдельных лиц (такие как видеоконференции или потоковая передача) и организационные изменения по сравнению с бизнесом (включая облачное хранилище и вычисления, работу на дому)	Сбой в цепочке поставок цифровой инфраструктуры, что приводит к повышению стоимости вводимых ресурсов (таких как ИТ-оборудование и энергия) и задержкам в реализации инвестиционных проектов.
Долгосрочные (после блокировки)	Изменение поведения потребителей, в том числе постоянное изменение моделей использования для отдельных лиц и усиление виртуализации бизнес-операций – как государственных, так и частных – для повышения устойчивости.	Организационные изменения, связанные с социальным дистанцированием работников, что приводит к увеличению операционных расходов.

Заключение

COVID-19 вызвал сложный экзогенный шок почти во всех отраслях и затронул большинство компаний по всему миру. Последствия пандемии вызвали значительные дисбалансы на рынках труда и сделали многие распространенные бизнес-модели неэффективными и неустойчивыми, по крайней мере временно.

С точки зрения стратегического менеджмента, пандемию COVID-19 следует рассматривать как маловероятное событие с высоким уровнем воздействия, угрожающее жизнеспособности организационных механизмов и характеризуется неясностью причины, следствия и способов разрешения, а также убежденностью в том, что решения должны быть приняты быстро. В условиях экономической рецессии во время пандемии и других глобальных вызовов мы попытались выяснить, какие возможности открылись перед IT-корпорациями в Китае и какие стратегии организационного реагирования на пандемию коронавируса они могут применить.

Помимо характера и стадии кризиса, конкретная реакция организации также определяется институциональным контекстом, который влияет на распределение

ресурсов, организационную культуру и действия изучить краткосрочные и долгосрочные последствия пандемии COVID-19, которая все еще продолжается, т.е. последствия, и реакции технологических корпораций на пандемию COVID-19. Современный кризис подтверждает критическую роль цифровых услуг в обеспечении социальной устойчивости и непрерывности бизнеса. Вьетнамские технологические корпорации увеличили активность в научных разработках и пилотных проектах по внедрению 5G. Инновации – это не только решение проблем, с которыми технологические корпорации сталкиваются сегодня, но и повышение устойчивости в будущем.

Список использованных источников

1. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management //Academy of management review. – 1998. – Т. 23. – №. 1. – С. 59-76.
2. O'Reilly C., Snyder R., Boothe J. Effects of executive team demography on organizational change //Organizational change and redesign. – 1993. – С. 147-175.
3. Лола И. С., Бакеев М. Б. Пульс мирового рынка электронной коммерции в условиях пандемии COVID-19 //М.: НИУ" ВШЭ. – 2020.
4. Frandsen F., Johansen W. Organizational crisis communication: A multivocal approach. – Sage, 2016.
5. Савина М. В. Российский рынок труда: реакция на кризис //Социальная политика и социология. – 2015. – Т. 14. – №. 5. – С. 142-149.
6. Trọng N. Đ. Giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp dịch vụ logistics vượt khó do ảnh hưởng đại dịch Covid-19 //Тạp Chí Công Thương. – 2021.
7. Duc N. A., Tien N. T. T., Chi N. H. Ảnh hưởng của giá dầu thô và đại dịch Covid-19 đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam //Petrovietnam Journal. – 2020. – Т. 11. – С. 26-36.
8. Chương P. H. Tác động của đại dịch Covid-19 đến nền kinh tế việt nam //Тạp chí Kinh tế và Phát triển. – 2020. – Т. 274. – С. 12.
9. Coombs W. T., Holladay S. J. How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas //Journal of Communication Management. – 2014.
10. Fink S. et al. Crisis management: Planning for the inevitable. – Amacom,, 1986.

11. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis //Strategic Management Journal. – 2020. – Т. 41. – №. 7/18.
12. Зунг Х. Т. Ф. Финансово-экономическая устойчивость предприятий малого и среднего бизнеса и её влияние на национальный экономический рост (на примере Вьетнама) //Транспортное дело России. – 2013. – №. 1. – С. 164-167.
13. Капелюшников Р. И. Анатомия коронакризиса через призму рынка труда //Вопросы экономики. – 2022. – №. 2. – С. 33-68.
14. Зайцев А. А., Пятачкова А. С. Кризис COVID-19 как катализатор разрыва экономик США и Китая //Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2021. – №. 2. – С. 13-27.