

# Панархия в кризисе

**Ключевые слова:** antifragility, black swan, cognitive biases, innovations, k-waves, kondratieff waves, macro factors, panarchy, path-dependence, PEST, systems, uncertainty, антихрупкость, волны кондратьева, инновации, когнитивные искажения, макро-факторы, неопределенность, панархия, системы, циклы кондратьева, черный лебедь

**Автор:** Федор Рагин

**Дата публикации:** 04.10.2020

**Лицензия:** © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

*Мой бывший академический руководитель Алдас Крячунас из Purdue's Krannert School написал в 2006 году статью, в которой утверждал, что на адаптацию компаний Литвы к рыночной экономике после получения страной независимости существенно влияла их история и, в частности, их капитальные активы – здания и сооружения. Если они были построены в советский период, то компании испытывали много операционных проблем в новых рыночных обстоятельствах. И наоборот – старые, «досоветские» предприятия с рыночным менталитетом создателей, «впечатанным» (imprinted) в планировки офисов и цехов, заметно лучше адаптировались к рынку [A].*

*Компания – сложная система. Её будущее зависит не от того, какова она сейчас, а от того, какой она была в прошлом. Её история определяет эвристику её руководителей и работников, в том числе способы выживания и извлечения выгод из неприятностей. В физике это свойство системы называется гистерезис, а в менеджменте – зависимость от предшествующего развития (path-dependence) [B].*

*Как отреагирует компания на удар судьбы – будь то крах национальной валюты, разрыв связей с поставщиками, торпеда в борт от разрушающей технологии, война и бомбоубежища, ковид-чума или маски-шоу – в большой степени написано в её истории. Говорю это к тому, что все усилия по срочному насаждению антихрупкости в компании в преддверии «трясущихся 20-х» могут оказаться напрасными, потому что её ответ на атаку будет не «инновационным», а «архаичным». Правда, сказать с уверенностью наперёд мы ничего не можем, считает наука [C].*

*Значит, не стоит и пытаться? На мой взгляд, стоит. В арсенале антихрупких стратегий стратегия “do nothing” присутствует, но только для случаев, когда овчинка не стоит выделки. Если же ты хочешь выстоять и приобрести там, где другие падают и теряют, нужно добиваться антихрупкости. Хотя бы для того, чтобы твой бизнес «вспомнил» её в следующей фазе панархии. (Что это за птица и зачем – в эссе ниже).*

\*\*\*

Бельгийский ботаник и экономист XIX века Поль Эмиль де Пюидт (Paul Émile de Puydt), рассуждая о гипотетической системе государственного правления, «вбирающей в себя все

системы», использовал поэтический термин «панархия» (panarchy) [1]. В 2001 году экологи Гундерсон и Холлинг (Gunderson, Holling) обозначили им сумму сложных систем, находящихся во взаимной циклической адаптации [2].

Компания и её макросреда, представленная технологиями, экономикой, социумом и политикой – системы, адаптирующиеся друг к другу. То есть, это панархия, а сорокалетние волны Кондратьева – развёртка этой панархии вдоль оси времени и портрет происходящих в ней процессов: медленных фаз роста и эксплуатации, быстрых фаз распада и реорганизации [3].

Компания – неотъемлемая часть кондратьевской панархии. Её индивидуальная фаза роста и накопления (масштабирование и эффективная операционная деятельность) сменяется фазой разрушения и реорганизации (инновациями и становлением новой качественной базы для экспансии). Одновременно, компания подвержена воздействиям извне, ввергающим её в перестройку и обновление независимо от внутренних циклов. Эти внешние воздействия – регулярные циклические кризисы панархии и непредсказуемые, но постоянно происходящие катастрофы: «вечный дождь неопределённостей» (см. рисунок).



Повышенное внимание к фазе роста и пренебрежение фазой распада и изменений [4] – классическая иллюстрация рутинных когнитивных искажений управленцев, в первую очередь, hindsight bias, «ползучего детерминизма» [5]. В то же время, источник антихрупкости компании, то есть, её способности выстоять и выиграть в кризисе или катастрофических событиях, заключается как раз в концентрации на второй фазе: нужно готовиться к её наступлению, разумно действовать в ней, извлекать из неё выгоды и уроки.

Кондратьевские волны имеют хорошо выраженный календарь. В 2020 году мы вошли в десятилетнюю фазу реорганизации панархии: господствовавший тридцать лет уклад информационных и коммуникационных технологий (ICT) сменяется укладом, основанном на технологиях «дополненного человека» (MANBRIC) [3]. Впереди – «трясущиеся 20-е», выводящие антихрупкость в безусловный стратегический приоритет практически любого бизнеса. Но определённость, даже по поводу предстоящих бед, – всё-таки хорошая новость: мы знаем, что нас ждут скверные годы, и мы готовимся к ним [6].

«Дождь неопределённостей», усугубляющий собственную кризисную повестку второй фазы кондратьевской панархии, – это «чёрные лебеди» Талеба, острые прикосновения хаоса. Их почти невозможно распознать заранее. При этом их угроза очевидно суммируется с угрозами предстоящего нам десятилетия смены технологических укладов.

С такой перспективы логика развития корпоративной культуры (консенсус о прошлом и плюрализм о будущем), разнонаправленность и высокий темп инноваций, цели и содержание цифровой трансформации (все эти микросервисы и DevOps) [7] внезапно становятся очень понятными: нам прямо сейчас необходима антихрупкая компания, способная работать и приобретать тогда, когда наступает время гибнуть и терять [8]. Другими словами, только антихрупкость позволяет бизнесу пройти свою системную фазу роста и накопления во время фазы распада и реорганизации макросреды.

[1] P. E. de Puydt, [Panarchy](https://www.panarchy.org/depuydt/1860.eng.html), first published in French in the Revue Trimestrielle, Bruxelles, July 1860. <https://www.panarchy.org/depuydt/1860.eng.html>.

[2] Gunderson, L., Holling, C. S., Panarchy: Understanding Transformations in Systems of Humans and Nature, Island Press, p.21, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0006-3207\(03\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S0006-3207(03)00041-7).

[3] <https://veraviastrategy.com/lyric-notes-on-strategic-foresight-framework>.

[4] Chikumbo, O., Norris, S.L.C, 2015. Futuristic smart architecture for a rapid disaster response. In: Masys, A.J. (Ed.), Disaster Management: Enabling Resilience. Springer, Cham, pp. 39–64. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08819-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08819-8_3).

[5] [https://en.wikipedia.org/wiki/Hindsight\\_bias](https://en.wikipedia.org/wiki/Hindsight_bias).

[6] <https://veraviastrategy.com/dual-purpose-future>.

[7] Ramezani, Javaneh & Camarinha-Matos, Luis M., 2020. "Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems," Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, vol. 151(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>.

[8] <https://veraviastrategy.com/antifragile-rules-and-boards-of-directors>.

[A] Kriauciunas, Aldas & Kale, Prashant. (2006). The impact of socialist imprinting and search on resource change: A study of firms in Lithuania. Strategic Management Journal. 27. 659 - 679. 10.1002/smj.537. <https://doi.org/10.1002/smj.537>.

[B] Dahlberg, R., 2015. Resilience and complexity: conjoining the discourses of two contested concepts. J. Curr. Cult. Res 7, 541–557. <https://doi.org/10.3384/cu.2000.1525.1573>.

[C] Devendorf, E., Zeliff, K., Jabbour, K., 2017. Characterization of antifragility in cyber systems using a susceptibility metric. In: Proceedings of the Computers and Information in Engineering Conference, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1115/DETC2016-60230>.

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/panarchy-in-crisis>

2020 Vera Via Strategy Consultants