

В. В. Зябриков¹ГЛОБАЛЬНЫЕ И ЛОКАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА ФИРМЫ И РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

PEST-анализ и единая типология культуры. Любое общественное явление имеет политическую (P), экономическую (E), социокультурную (S) и технологическую (T) компоненты. Традиционно PEST-анализ используется в теории стратегического менеджмента при анализе внешней среды фирмы, то есть ее рыночного окружения. Однако область применения этого метода значительно шире: как показано в ряде работ автора, он может продуктивно применяться и во внутренней среде фирмы. В рамках используемой автором единой типологии деловой культуры один и тот же универсальный набор типов культуры, названный по ключевым ролям бизнесменов (профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя), может применяться как на микро-, так и на макроуровне экономики. Каждый из этих типов соответствует одному из факторов PEST-анализа. Так, обладающий авторитетом *лидер* реализует социокультурную компоненту — *S*; *бюрократ* (администратор), действующий на основе законов, регламентов и правил, является своего рода политическим деятелем *P*; *предприниматель* реализует экономическую компоненту *E*, и, наконец, *профессионал* внедряет инновационные технологии и реализует *T*-компоненту. Существование предложенной автором единой типологии деловой культуры делает возможной попытку распространить PEST-анализ на уровень страны в целом.

Охватывающий современный мир процесс *глокализации* предполагает сочетание двух явлений — глобализации и локализации. Нарастание глобализации происходит по экономической (*E*) и технологической (*T*) координатам, поскольку влияние капитала и технологий не зависит от специфики той или иной страны. Одновременно увеличивается своеобразие (то есть локализация) двух оставшихся составляющих — политической (*P*) и социокультурной (*S*). Гармоничное управление страной может быть обеспечено только в случае учета всех четырех составляющих общественного развития, причем в разной степени на каждой стадии ее развития. Воспользуемся аналогией между управлением страной и руководством фирмой для формирования некоторых стратегических рекомендаций по менеджменту.

PEST-анализ и «витамины роста» по И. К. Адизесу. Обширная эмпирическая база, послужившая И. К. Адизесу для создания его теории жизненного цикла фирмы, предполагает последовательный пере-

нос акцента с одних функций менеджмента на другие по мере развития фирмы.

Эта теория дает полезные рекомендации по антикризисному управлению развитием фирмы. Так, на стадии *младенчества*, согласно подходу И. К. Адизеса, доминирующей должна стать функция целеполагания (*Purposeful*), которая сопровождается и другими ролями: административной (*Administrative*), предпринимательской (*Entrepreneurial*) и интегрирующей (*Integrative*), что схематично выражается формулой $PAei$.

Функции менеджмента, по И. К. Адизесу, точно соответствуют ключевым ролям бизнесменов, а значит, и типам культуры из универсального набора предложенной автором настоящего доклада единой типологии культуры. Так, функция целеполагания *P* соответствует культуре лидера, функция администрирования *A* — культуре бюрократа, предпринимательская функция *E* — культуре предпринимателя, интегрирующая функция *I* — культуре профессионала. Поэтому в стадии *младенчества* доминирующей должна стать культура лидера при поддержке трех других типов культуры, а в терминологии PEST-анализа формула И. К. Адизеса для стадии *младенчества* $PAei$ выглядит как $SPet$ (с акцентом на реализации социокультурной функции). Основная задача стадии *младенчества* — реализация пилотных проектов с целью определения наиболее прибыльного из них, налаживание командной работы во главе с лидером и воспитание чувства фирменного патриотизма.

В следующей стадии развития фирмы, которую И. К. Адизес назвал *началом юности*, к функции целеполагания добавляется удачно ее дополняющая административная (формула $PAei$), на языке PEST-анализа это выглядит как активизация политической функции наряду с сохранением важности социокультурной ($SPet$). Основной задачей фирмы на этой стадии является сохранение упорядоченности управления при растущих масштабах деятельности (выручке) на основе следования единым правилам, приучение менеджеров и персонала к дисциплине. Важно отметить, что на начальных стадиях развития страны для нее наиболее важными являются обладающие национальным своеобразием *локальные* компоненты: социокультурная и политическая.

На стадии *окончания юности*, по И. К. Адизесу, предпринимательская функция дополняет административную (формула для фирмы $PAei$ или для уровня страны $sPEt$). Появившаяся экономическая (предпринимательская) компонента несколько снижает роль социокультурной (отсюда в схеме *s* малое), поскольку соответствующие типы культуры (предпринимателя и лидера) являются антагонистическими (агентская проблема в менеджменте). На первый план выходит материальная заинтересованность сотрудников при сохранении освоенной на предыдущей стадии дис-

¹ Доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат экономических наук. Автор около 70 научных публикаций, в т. ч.: «Типология и эволюция организационной культуры», «Русская деловая культура в контексте иностранных типологий», «Единая типология деловой культуры», «Универсальная типология деловых культур», «Методологические основы типологии национальных деловых культур», «Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы» (в соавт.), «Систематизация ценностей деловой культуры России» и др.

циплины и порядка. Для страны на этой стадии развития важнейшими становятся политические и экономические факторы.

Далее на стадии *расцвета* на первый план выходит интегрирующая функция, реализуемая профессионалами, внедряющими современные технологии. Культуры профессионалов, которые гарантируют результат выполнения работы, и бюрократов, акцентирующих свое внимание на процессе ее выполнения, являются антагонистическими, поэтому переход к стадии расцвета требует сдерживания бюрократии, а затем — решительной дебиюкратизации управления. Так возникает формула И. К. Адизеса $paEI$ или для уровня страны — $spET$. На стадии расцвета экономическая функция находит свое наиболее полное развитие на базе современных технологий, что позволяет обеспечить высокий уровень жизни. Акцент делается на глобальных факторах — экономическом и технологическом, при сохранении определенного влияния локальных факторов — социокультурного и политического.

Оптимизация управления жизненным циклом, по И. К. Адизесу, сводится к обеспечению максимальной продолжительности стадии расцвета, до которой фирма должна добраться устойчиво, за счет использования «витаминов роста», то есть своевременно реализуя в управлении сбалансированную комбинацию четырех функций менеджмента, предотвращающих срыв в кризисы.

Проведенное сопоставление «витаминов роста» И. К. Адизеса и факторов PEST-анализа позволяет утверждать, что антагонистическими являются две пары факторов: социокультурные (S) и экономические (E), а также политические (P) и технологические (T), поэтому пары $S-E$ и $P-T$ не могут одновременно доминировать. Действительно, управленцам приходится выбирать между выполнением социальных обязательств, потреблением (S) и высокими темпами экономического роста за счет инвестиций в производство (E), а переход к инновационной экономике (T) требует кардинальной дебиюкратизации управления (P).

Определение стадии жизненного цикла. Основную сложность вызывает точная идентификация стадии развития фирмы и страны. Обычно кривую жизненного цикла изображают в координатах «выручка–время». Но ни объем продаж (или ВВП на уровне страны), ни время, прошедшее с основания фирмы или страны, не могут служить для определения стадии их развития, поскольку мы имеем дело с разномасштабными структурами, которые к тому же развиваются разными темпами.

Наиболее объективно отражает стадию развития фирмы и страны доминирующий тип культуры, который в наибольшей степени показывает ее зрелость, отраженную в освоенных механизмах принятия управленческих решений. В работах автора показано, что на стадии детства доминирующей является культура лидера (S), на стадии юности — культура бюрократа (P), на стадии зрелости — предпринимателя (E) и, наконец, на стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла — культура профессионала (T). Однако, как показали эмпирические исследования совре-

менных российских фирм, наряду с доминирующим типом культуры на всех стадиях жизненного цикла (за исключением стадии детства) весьма важным оказывается и второй тип культуры, который был доминирующим и на предыдущей стадии (инерционный эффект). Так, стадия юности характеризуется сочетанием $SPet$, зрелости — $sPEt$, старости (оптимального жизненного цикла) — $spET$, что вполне соответствует теории жизненного цикла И. К. Адизеса.

Как показали вычисления автора с использованием данных по измерениям деловой культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса, российская деловая культура является культурой лидера (клановой) и относится к восточному кластеру наряду с Грецией, Индонезией, Китаем и Сингапуром. Этот вывод, в сущности, соответствует обнаруженному Р. Льюисом сходству российской деловой культуры с культурами средиземноморских стран (Италией и Испанией), также обладающих клановой культурой. Доминирование культуры лидера (S) указывает на стадию детства развития нашей страны, а переход к следующей стадии — фазе юности — предполагает необходимость развития культуры бюрократа (сочетание $SPet$).

Такое сочетание типов культур — культуры лидера (на уровне топ-менеджмента) и культуры бюрократа (на уровнях менеджеров среднего звена и супервайзеров), означающее стадию юности, наблюдается во многих российских фирмах. Таким образом, эволюцию типа культуры можно обнаружить не только *во времени* по стадиям жизненного цикла, но и *в пространстве* пирамиды управления. При переходе к стадии юности центр принятия решений постепенно перемещается с вершины управленческой пирамиды (на которой остается культура лидера) на средние уровни управления к «микрошефам» — начальникам подразделений, а затем на стадии зрелости — далее к супервайзерам, непосредственно взаимодействующим с покупателями и клиентами.

Так, постепенно реализуется принцип субсидиарности Ч. Хэнди, в соответствии с которым управленческие решения должны оперативно приниматься в месте возникновения проблем («на фронте»), а наверх по управленческой лестнице необходимо поднимать только те субсидиарные (то есть дополнительные) проблемы, которые на месте решить невозможно из-за отсутствия ресурсов, компетенции и т. д.

Описанный процесс представляет собой переход к рынку на микроуровне, который осуществляет фирма в ходе своего развития, постепенно изменяя все элементы своей внутренней среды, в частности организационную структуру. Она эволюционирует с линейной (S) на стадии детства в линейно-функциональную (SP) на стадии юности, далее в функционально-проектную или функционально-продуктовую (матричную) (PE) на стадии зрелости и, наконец, проектно-сетевую (ET) на стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла. Обращает на себя внимание то, что наиболее характерными и оптимальными для каждой стадии жизненного цикла являются смешанные двухкомпонентные организационные структуры, включающие неантагонистические пары факторов PEST-анализа.

Последнее еще раз убеждает в том, что определять стадию жизненного цикла нужно не по одному доминирующему типу культуры, а по паре соседних доминирующих типов.

Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы. Теория И. К. Адизеса рассчитана на то, чтобы за счет правильного приема «витаминов роста» избежать «смерти» в детском и юношеском возрасте, что само по себе весьма ценно. Но согласно его подходу стадия зрелости фирмы неизбежно заканчивается спадом — «старостью» и «смертью» фирмы, поэтому у И. К. Адизеса форма кривой жизненного цикла фирмы имеет куполообразную форму.

Автор настоящего доклада не считает «смерть» фирмы неизбежной и полагает, что при сознательном управлении жизненным циклом и превращении стадии старости в инвестиционную стадию для следующего витка жизненного цикла можно превратить куполообразную траекторию жизненного цикла в спиралевидную (оптимальную). При этом второй виток спирали своего развития фирма пройдет уже в виде хозяйственного объединения по схеме «концерн (стадия детства второго витка спирали) — чистый холдинг (стадия юности) — конгломерат (стадия зрелости)».

И на первом витке спирали своего жизненного цикла, где фирма развивается по схеме «одна фирма — одна организация (юридическое лицо)», и на втором

витке спирали, на котором в состав фирмы входит несколько организаций, ее развитие происходит в сторону постепенного нарастания *свободы* и увеличения возможностей для проявления инициативы конкретных исполнителей по мере созревания трудового коллектива в предложенной последовательности:

1) сначала реализуется социокультурная функция (*S*), означающая самоидентификацию фирмы за счет сплочения коллектива вокруг лидера на стадии детства;

2) затем формируются навыки системной и дисциплинированной работы по правилам и регламентам (*P*) на стадии юности;

3) после этого формируется рыночная ориентация ради достижения самокупаемости и получения прибыли (*E*) на стадии зрелости;

4) наконец внедряются технологические инновации (*T*) на стадии старости оптимального жизненного цикла.

Появление новых навыков принятия управленческих решений и стереотипов поведения должно происходить накопительным (кумулятивным) методом (то есть новые навыки появляются без утраты старых), при этом доминируют стереотипы поведения, соответствующие паре «соседних» неантагонистических типов культуры *S–P* (юность), *P–E* (зрелость), *E–T* (стадия старости оптимальной траектории жизненного цикла).