

# Основные противоречия современных взглядов на управление бизнесом и возможности по их разрешению

*Любая истина имеет только один момент торжества  
на интервале между бесконечностью,  
когда ее считают неверной, и другой бесконечностью,  
когда ее считают тривиальной*  
А. Пуанкаре

## Бизнес-образование как бизнес

Может показаться странным вынесение заголовка данного раздела первым в перечне анализируемых проблем науки о менеджменте. Тем не менее, мы должны осознавать прагматичную природу современного мира, в котором даже такое понятие, как религия, стало полноправным объектом бизнеса. Область мировоззрения, идеологий, научных парадигм, ментальных процессов человека – эта та слабо формализованная ткань, в которую могут быть вплетены нити различных цветов. Споры о вкусах в этом случае малопродуктивны. Однако в области идеологии менеджмента эти споры идут непрерывно и имеют очень жестокий характер. Не для кого не секрет, на сколько является сильной конкуренция между вузами или научными институтами, специализирующимися в бизнес-образовании и исследованиях бизнес-процессов.

Многие представляют себе образование как общественную службу, ответственную за правильные мотивации молодых людей. Напротив, для инвесторов, ищущих перспективные рынки, образование – это ежегодный мировой оборот товаров и услуг объемом \$ 1 000 млрд., рынок труда в 50 млн. человек, и 1 млрд. потенциальных клиентов в студенческой форме. На рынке образования происходит жестокая схватка за абитуриентов, государственные субсидии, корпоративные образовательные заказы и коммерческие проекты. Эта конкуренция, подстегиваемая либерализацией экономики, давно уже приобрела международный характер, и она обостряется с развитием технологий дистанционного обучения. Больше того, внедрение новых технологий обучения, за которыми стоят такие известные корпорации, как *IBM, DEC, Apple Computer, Disney, Microsoft* и другие, давно уже наводит на мысль, что многие известнейшие учебные заведения стали частью их коммерческих проектов. Для укрепления рыночных позиций приобретает все большее значение имидж учебного заведения, в формировании которого не последнюю роль играют имена известных ученых – преподавателей. Например, *Милтон Фридман*, нобелевский лауреат 1976 г., обосновывая право абитуриента на выбор образования, отметил, что перемены в системе образования в США происходят в большей степени в интересах преподавателей и бюрократии под влиянием мнения авторитетных интеллектуалов (Friedman, 1962). В противоборстве научных школ и вузов не может не быть негативных моментов. Большинство изданий, освещающих теоретические и практические достижения в менеджменте, при всей их значимости для развития науки об управлении, являются корпоративно или ассоциативно связанными с вузами, и часто отражают лишь узкие интересы определенных научных школ, проводят политику учебных заведений и корпораций-доноров.

Все это находится в противоречии с общими для любой области человеческой деятельности, включая образование, изменениями, происходящими под влиянием технического прогресса и развития смежных прикладных областей. В этих условиях совершенно объективным фактором является смена научных парадигм, сопровождающаяся устареванием авторитетных и появлением новых научных школ.

Такая смена не может происходить бесконфликтно, поскольку в ней участвуют люди с их профессиональными интересами, амбициями и представлениями о справедливости. Можно уверенно утверждать, что противоборствующие научные школы (устаревающие и новые) возникают как объективное явление единовременно под влиянием групповых интересов. Это естественно и неосуждаемо. Что же касается научной истины, то, очевидно, что от конфликта научных школ она не всегда выигрывает. Истина может родиться в споре, по крайней мере, тогда, когда спорящие используют единый язык общения. Важнейшим отличием научных школ, как правило, является отличие языка общения. А это много серьезнее семантических "джунглей" в науке о менеджменте (Koontz, 1961).

Мир идет по пути формализации накопленных знаний к их объединению в базы знаний коллективного пользования. Поэтому наиболее грустным современным явлением является некоторое обособление научной школы, относящейся к менеджменту, именно, как к науке. Речь идет о такой области знаний как *исследование операций*. Под этим "размытым" понятием понимается все множество исследований человеческой деятельности, использующих "точные" научные методы для повышения эффективности операций человеко-машинных, организационных и организационно-технических (эргатических) систем (Ackoff, Sasieni, 1968; Beer, 1966). Если бы существовала общая теория менеджмента, то результаты исследования операций сформировали бы верхушку классификации исследований (см. [Рис.1](#)), на уровне основания которой наиболее часто и происходит "отсечение" информации, включаемой в традиционные учебные программы по менеджменту. Этот уровень – разделитель двух областей, где применяются различные методологии исследований проблематики менеджмента: (1) *научная эвристика* (Диксон Д., 1976) и (2) *системный анализ* (Couger, 1974; Deutsch, 1969; Кунц, О'Доннел, 1981). Эти области имеют существенные отличия. Некоторые из них применительно к способам решения проблем менеджмента перечислены в [Табл. 1](#).

Бесспорно, научная эвристика, как методология, является важнейшим инструментом познания. Основные приемы, которые использует эта методология, это – выдвижение гипотез и поиск подтверждений гипотез (проведение экспериментов). Поскольку ни один эксперимент не может являться доказательством гипотезы, то при эвристических исследованиях, как правило, не ставится задача проверки правильности гипотез или полноты множества выдвигаемых гипотез. Ярким примером эвристического подхода являются многолетние хоторнские исследования, результаты которых при всей их значимости для развития теории мотиваций являются крайне противоречивыми (Roethlisberger, 1939; Dickson, 1966; Mayo, 1946). Подавляющее большинство исследовательских работ, посвященных проблемам мотивации, лидерства, "строительства" организаций, изменений (развития) и, даже, стратегического планирования, ограничивалось использованием методов научной эвристики.

Системный анализ, напротив, предполагает построение "замкнутого" множества гипотез (моделей) относительно изучаемого явления, которые могут быть доказательно проверены в рамках заданных допущений. Основные области применения системного анализа это: программно-целевое планирование, управление запасами, логистика, координация производственных процессов, решение конкурентных задач, управление рисками, операции на рынке капиталов и др. Основное условие, при котором могут быть доказаны эвристические гипотезы – это их включение в результате системного анализа в "замкнутое" множества гипотез. Системный анализ – это методология максимально ориентированная на достижение истины. Эвристическая методология в силу более слабой регламентации имеет более размытую направленность и естественным образом тяготеет к умозрительному анализу явлений. Поэтому, применение научной эвристики бывает, как правило, более эффективным, показательным и, следовательно, приближенным к обыденному сознанию. Напротив, системный анализ требует наличия навыков формализации описаний явлений, работы с абстрактными образами...

Свойства этих методологий, вытекающие из синергии их отличий, часто имеют принципиальное значение для бизнеса в системе образования. Законы рынка диктуют свои правила игры в образовании в соответствии с основным принципом современного предпринимательства – достижение максимальной эффективности производства при максимальной удовлетворенности потребителя. Пока эвристическая методология наилучшим образом соответствует этим целям. Изменение ситуации видится в будущем, когда с ростом образовательного уровня общества изменятся потребности обучающихся (кадровая политика корпораций) и, как следствие, целевая функция бизнес-образования.

## **Менеджмент – наука или искусство?**

Основа всякой науки – это возможность объективно описывать явления. Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение менеджмента в науку. Однако, по мере продвижения к этой цели как правило между учеными и практиками, и между учеными-эвристиками и учеными-аналитиками велись споры о возможности ее достижения. Например, при общем согласии с возможностью разработки четких планов, инструкций и стандартов, эвристическая школа утверждает, что люди далеки от механизмов. Что в большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость. Часто такие аргументы уживаются рядом с пониманием, что менеджеры объективно далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать реакцию работников на управляющие решения, возложение дополнительных прав и обязанностей.

Основные тезисы скептиков сводятся к утверждению о том, что количество факторов внешней среды, влияющих на управление, бесконечно, а взаимодействие среды и организации настолько сложно, что порой невозможно определить все отношения между ними (Мескон, Альберт, Хедоури, 1994). Отсюда делается вывод о двойственной природе менеджерских решений – о том, что менеджер должен учитывать некоторую ограниченность теории и научных исследований и корректировать свою практику с учетом выводов теории только там, где это уместно. Очевидно, что последний вывод при всей его направленности на примирение сторон является иллюстрацией недобросовестного софизма, поскольку он должен применяться только к конкретным теориям и исследованиям и не может претендовать на обобщение.

Другой особенностью вывода о двойственной природе менеджмента является его некая логическая однобокость. Если гениальный менеджер принял правильное решение на основе своей интуиции, базирующейся, как правило, на опыте, то разве корректно утверждать, что это решение в принципе не может быть научно обоснованно? Напротив, можно утверждать обратное, что под решение менеджера в том числе и неправильное совсем нетрудно подвести научную базу.

По-видимому, мы получим более однозначный ответ на вопрос, содержащийся в названии данного раздела, если обратим внимание на одну из особенностей задачи управления, которую менеджеры в большинстве случаев игнорируют в оперативной работе. Речь идет о том, что управление по определению подразумевает необходимость адекватной оценки приближения к долгосрочным целям после осуществления менеджером оперативных решений. Такую оценку можно производить по-разному в поле континуума, ограничиваемого двумя альтернативными подходами: *аналитическим* и *интуитивным*. Существование этих двух подходов свидетельствуют не только о возможном поле ментальных склонностей менеджера, но и прямой связи его склонностей с доминирующей методологией учебного заведения, где он обучался (соответственно, системный анализ или научная эвристика).

В первом случае, результаты хозяйственной деятельности однозначно связываются с ранее принятыми управляющими решениями. При этом для получения каких либо выводов остается "только" точно описать такую связь в виде причинно-следственных отношений, что без научного подхода, естественно, невозможно.

*Во втором случае*, наличие такой прямой связи или возможность ее описания ставятся под сомнение. Ведь количество факторов, воздействующих на решение менеджера, так велико! Тогда оценка управляющего решения сводится к четырем вариантам: в случае неудачи – (1) обвинить во всем менеджера или (2) оправдать его, например, недостаточностью переданных ему полномочий, а в случае успеха – (3) прославлять менеджера или (4) объявить успех результатом труда всего трудового коллектива. Если не принимать во внимание прошлый опыт этого менеджера (положительный или отрицательный) все четыре варианта имеют равные шансы появиться в решении вышестоящего руководства.

Очевидно, что при интуитивном подходе за исключением тривиальных случаев мы не можем судить с необходимой долей уверенности о правильности наших оценок. Отсюда следует лишь одно, что менеджмент как искусство далек по своей сути от процесса управления.

Таким образом, вопрос, вынесенный в заголовок, строго говоря некорректен. Речь, по-видимому, должна идти не о научности менеджмента, а о стиле управления, предпочитаемом менеджером, или о степени оснащенности конкретного менеджера *научным инструментарием управления*.

Можно играть в рулетку и выигрывать чаще, чем другие. Можно даже утверждать, что один игрок сильнее другого в этой игре, проанализировав соответствующие статистические данные. То же самое можно сказать и об игроках в шахматы. В первом случае мастерство связано больше с искусством совместного использования психологии и простейших расчетов, а во втором – со знанием теории и глубиной просчитываемых вариантов. Каковы же особенности "игры", в которой участвуют современные менеджеры?

## **Противоборство основных парадигм менеджмента**

Концепция игры, в которую играют менеджеры, есть ничто иное как парадигмы бизнеса, или фундаментальные подходы к умозрительному восприятию и осознанию мира бизнеса. Если систематизировать "традиционные" взгляды на проблему смены лидирующих парадигм (Дафт, 2000; Вугне, 1992), то мы увидим, что пограничной областью является отношение ученых к хаотичности внешнего мира и проблеме обучения организации. Еще противники Вебера проблемы управляемости в организации связывали с жесткостью бюрократической структуры и централизацией полномочий. И поныне это мнение разделяют многие современные идеологии "строительства" организаций, пропагандирующие "плоские" и сетевые оргструктуры.

А разве могли появиться иные лекарства от болезней бюрократической организации, если "врач" владеет только приемами "традиционной хирургии". Действительно, решение вроде одно. Если вам нужна гибкая организация, то необходимо размягчить ее "скелет", или, другими словами, ослабить или сломать полностью бюрократическую машину. При всей своей логичности решение это абсолютно интуитивное, оно никогда не имело научного обоснования. Но по такому пути пошли, как многим кажется, известные корпорации и организации: *Xerox, Hewlett-Packard, Compaq Computer* и даже армия США (Smith L., 1994). Почему "кажется"? А потому, что научных методов проверки, на сколько эффективно используются те или иные управленческие приемы и насколько они закрепились в культуре организации, не существует.

Например, есть еще одно интуитивное решение проблем, связанных с бюрократизмом. Его хорошей биологической иллюстрацией многочисленные симбиозы слабого с сильным, маленького с большим или юркого с неповоротливым. Почему бы максимально не использовать сильные стороны бюрократии, и не нейтрализовать ее в вопросах, где она слаба, как это делается в *IBM, Ford Motors, General Electric* или *United Parcel Service*, столь же интуитивно, но в то же время эффективно использующих дивизионные и матричные структуры? Эти примеры говорят о том, что причиной

отсутствия гибкости и восприимчивости организации к переменам является отнюдь не жесткость структуры организации и распределения полномочий, а нечто иное.

В классических учебниках по менеджменту, тяготеющих к эвристической методологии изложения материала, Вы не найдете прямой ответ на этот совсем несложный вопрос, решению которого было посвящено в недалеком прошлом огромное количество работ, претендующих, именно, на научное решение задач управления. В настоящее время, по-видимому, можно говорить о двух диаметрально противоположных концепциях "игры" или парадигмах менеджмента, связанных, соответственно, с развитием представлений о (1) *делегировании полномочий* (Newman, 1956; Lawrence, Lorsch, 1967ab) как об искусстве менеджмента; и о (2) *контроллинге* (Newman W., 1975; Baligia, Jaeger, 1984) как научном менеджменте. Первая парадигма, снижающая нагрузку менеджеров верхнего звена, повышает эффективность управляющих решений, если в организации превалирует интуитивный стиль менеджмента. Вторая парадигма, претендующая на все больший охват задач управления, сокращает время разработки и расширяет спектр наиболее сложных проектов управленческих решений. Эта парадигма наиболее популярна в организациях, где доминирует аналитический стиль менеджмента. Очевидно, что сравнительно "короткий" путь по которому ведет первая парадигма имеет предел эффективности, обусловленный менеджерскими способностями индивида или команды. Напротив, вторая парадигма, на первый взгляд, только в далекой перспективе потенциально может обеспечить максимально достижимую для текущей ситуации эффективность управляющих решений.

Сложность реализации глобального контроллинга, возможно, и явилась бы причиной победы первой парадигмы над второй, если бы не наличие объективных причин, стимулирующих развитие парадигмы контроллинга. Например,

- то, что имелось ввиду во фразе *Питера Друкера*: "Контроль и определение направления – это синонимы", а также
- потребность адекватно оценивать свои ошибки и достижения,
- желание эффективно управлять активами и запасами,
- революционное развитие информационных производственных систем и многие другие факторы.

Возвращаясь к проблеме гибкости в контексте описанных парадигм, сконцентрируемся на важном "открытии", говорящем о том, что гибкость организации определяется не гибкостью ее "стана", а гибкостью "интеллекта". А это проблема, лежащая в плоскости коммуникаций и алгоритмов принятия решений. Бюрократия лишается всех своих неприятных свойств и эффективно работает в вертикальной структуре, если нарушается ее монополия на информацию. Гибкость организации – это гибкость ее информационной модели. Согласно результатам опроса руководителей компаний, входящих в список Fortune 1000, 97% менеджеров заявили, что существуют процессы, играющие для компании определяющую роль и которые могли бы быть значительно усовершенствованы, если бы только о них знали больше сотрудников. В том же опросе 87% его участников утверждают, что дорогостоящие ошибки возникают именно потому, что служащие вовремя не получили необходимую информацию.

Можно уверенно утверждать, что разработка и внедрение ERP и MRP II систем (Shtub, 1999; Wight, 1984) на предприятиях знаменует окончательную победу парадигмы контроллинга или научного менеджмента в области стратегического и оперативного планирования и управления материальными ресурсами. Но пока бастионом интуиции многим видится область лидерства и мотиваций. Чтобы убедиться в неизбежности этого бастиона нужно ответить на принципиальный вопрос: принятие решений в организации – это наука или искусство? Или, можно ли внедрить парадигму контроллинга в тонкую сеть бихевиористических и интеллектуальных процессов? До недавнего времени этот не было ответа на этот вопрос. Сейчас практически невостребованные мощные теоретические разработки в области экспертных систем, технологий управления знаниями и, наконец,

появившееся прозрение, что наука о менеджменте превращается в нечто худшее, чем "джунгли", явились причиной некоторой активизации в направлении структуризации и обобщения накопленных знаний о приемах менеджмента. Это же относится и к знаниям, находящимся в предметной области задачи управления людьми. Уже имеются удачные попытки представить качественную модель предприятия в виде системы структурированных потоков событий, коммуникаций или решений (Рюэгг-Штюрм, 1999).

Конечно, автор, говорящий о **победной поступи парадигмы контроллинга в области принятия решений**, далек от мысли, что такая победа состоится в ближайшем будущем. Однако, с большой степенью уверенности можно сказать, что следующий технологический прорыв произойдет или уже происходит в направлении ранее непоколебимого бастиона. Речь идет о внедрении корпоративных систем управления знаниями (Фон Крэг, Кёне, 1999; Экк, 1998; Герстинг, Ивс, 1999).

Итак, современные проблемы становления общей теории менеджмента многоплановы. Они проистекают из интересов системы образования как вида бизнеса, интересов научных школ и отдельных харизматических личностей, а также зависят от уровня развитости потребителей продуктов системы образования. С другой стороны, можно говорить о единой методологической структуре проблем становления общей теории менеджмента. Речь идет о прочной взаимосвязи и единой природе различий, соответственно, противоборствующих методологий научной эвристики и системного анализа, бизнес-парадигм делегирования и контроллинга, интуитивного и аналитического стилей управления или принятия решений. Общая граница, одновременно разделяющая на две части систему бизнес-образования, науку о менеджменте и практику управления, по-видимому, имеет перспективы на долгое существование.

## **Библиография**

Ackoff, R., L.; Sasieni, M., W. (1968), Fundamentals of operations research, New York: Wiley, 455.

Baligia, B., R.; Jaeger, A., M. (1984), Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues, Journal of International Business Studies, (Fall), 25-40.

Beer, S. (1966), Decision and control; the meaning of operational research and management cybernetics, London, New York: Wiley, 556.

Byrne, J., A. (1992), Paradigms For Postmodern Managers, Business Week / Reinventing America, 62-63.

Couger, J., D. (1974), System analysis techniques, New York: Wiley, 509.

Daft, R., L. (1989), Organizational Theory and Design, St.Paul, Minn: West Publishing Co, 602.

Deutsch, R. (1969), System analysis techniques, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 472.

Dickson, W., J.; Roethlisberger, F., J. (1966), Counseling in an organization: a sequel to the Hawthorne researches by William J.Dickson and F.J.Roethlisberger: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Harvard Business School Press, 480.

Drucker, P., F. (1974), Management:Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row, 839.

- Friedman, M. (1962), Capitalism and freedom, Chicago: University of Chicago Press, 202.
- Koontz, H., D. (1961), "The Management Theory Jungle", Journal of the Academy of Management, N 3, (December), 174-188.
- Lawrence, P., R.; Lorsch, J., W. (1967a), "Differentiation and Integratuion in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly. 12, (June), 1-47.
- Lawrence, P., R.; Lorsch, J., W. (1967b), Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 279.
- Mayo, E. (1946), Human problems of an individual civilization, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 187.
- Newman, W., H. (1975), Constructive control; design and use of control systems, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 174.
- Newman, W., H. (1956), Overcoming Obstacles to Effective Delegation, Management Review, (January), 36-41.
- Roethlisberger, F., J.; Dickson, W., J.; Wright, H., A. (1939), Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 615.
- Shtub, A. (1999), Enterprise resource planning (ERP): the dynamics of operations management, Boston: Kluwer Academic Publishers, 146.
- Smith, L. (1994), New Ideas from the Army (Really), Fortune, (September 19), 203-212.
- Wight, O., W. (1982), The executive's guide to successful MRP II, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 104.
- Герстинг, А.; Ивс, Б. (1999), "Как больше узнать об управлении знаниями", ComputerWorld Россия, N 35, 51.
- Дафт, Р., Л. (2000), Менеджмент, С.-Петербург: Питер, 832.
- Диксон, П., Р. (1976), Фабрики мысли, Москва: Прогресс, 442.
- Кунц, Г.; О'Доннел, С. (1981), Системный и ситуационный анализ управленческих функций, 302.
- Мескон, М.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. (1994), Основы менеджмента, Москва: Дело, 701.
- Рюэрг-Штюром, Й. (1998), "Новая системная теория и внутрифирменные изменения", Проблемы Теории и Практики Управления, N 5, 14-18.
- Фон Круг, Г.; Кене, М. (1999), "Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы", Проблемы Теории и Практики Управления, N 4, 4-7.

Экк, К., Д. (1998), "Знание как новая парадигма управления", Проблемы Теории и Практики Управления, N 2, 2-14.