

## РЕПЛИКИ на статью О. С. Виханского и А. И. Наумова «Другой» менеджмент: время перемен

Попытка О. С. Виханского и А. И. Наумова «угадать» основные факторы, которые определяют развитие менеджмента в XXI веке, безусловно интересна и заслуживает внимания. Более того, многие положения статьи представляются не только бесспорными, но и достаточно обоснованными управленческой практикой. Это касается таких идей, представленных в статье, как групповая работа, значение участвующих организаций, управление знаниями и пр. Однако некоторые тезисы авторов не столь бесспорны и требуют комментариев.

Прежде всего, противоречивой представляется формально декларируемая идея о том, что «будущее приходит из послезавтра». Идея, безусловно, оригинальная, однако она более напоминает подход фантастов 60–70-х гг. прошлого века, чем интуитивно-научную гипотезу. Противопоставлять аналитический метод и интуицию в наши дни — дело безнадежное: развитие естествознания в XVIII–XX вв. убедительно показало, что они представляют собой взаимодополняющие, а не исключающие способы познания окружающего мира. Более того, физика, например, позволила себе создать альтернативные теории, базирующиеся на отрицании общепринятых в настоящее время положений. Так была разработана теория электромагнетизма, в которой масса покоя фотона отлична от нуля, предлагались теории, отрицавшие закон сохранения энергии... Однако следует заметить, что по своему методу эти теории оставались научными, поскольку приводили к определенным верифицируемым выводам и допускали проверку.

Идея Виханского и Наумова о принципиально новом способе «формирования завтра» относится к совсем иной категории гипотез. Прежде всего, она основана на аналогии, описанной авторами, которая опирается на спе-

цифику *пространства*, а не *времени*. Специфика временного измерения состоит в том, что в нем рассматриваются события либо имеющие причинно-следственную связь, либо не имеющие таковой. Гипотеза о том, что существует влияние «послезавтра» на события, которые должны произойти завтра, во-первых, предполагает, что послезавтрашние события уже произошли, а во-вторых, отрицает однонаправленность времени. Одним словом, представленный авторами подход требует, на наш взгляд, чересчур радикального изменения системы мышления для обоснования тезиса о том, что «все, что достоверно известно *о будущем*, это то, что оно будет *другим*».

Однако, к счастью, основное содержание статьи не имеет никакого отношения к высказанной авторами гипотезе о «формировании будущего». Более того, они убедительно демонстрируют мощь ими же отрицаемого метода, состоящего в анализе современных тенденций в менеджменте и использовании исторической ретроспективы. При этом некоторым трендам дается оригинальная трактовка, заслуживающая внимательного обдумывания. Правда, здесь тенденции развития российского менеджмента, пока явно отстающего от западного, почему-то рассматриваются в одном ряду с глобальными тенденциями. Тем не менее, и эти части статьи заслуживают внимания, хотя уровень обобщения в них существенно ниже, чем в других частях статьи.

И все же мы полагаем, что читатели статьи Виханского и Наумова не пожалеют о затраченном времени, поскольку в ней содержится полезная информация и представлены нетрадиционные соображения относительно будущего. Ведь представленная статья — это эссе в точном смысле названия знаменитого труда Монтеня «Les Essais» — «Опыты».

С. Р. Филонович

\* \* \*

*Будущее не надо предсказывать.*

*Им надо управлять.*

Слоган из рекламы Cadillac CTS

Реплика С. Р. Филоновича вызвала желание взяться за перо (на практике — постучать по клавиатуре). Вызвавшее возражение исходное положение эссе Виханского и Наумова распадается на две части. В первой части авторы декларируют в случае менеджмента противопоставление научного метода, в частности — научного предвидения, и интуитивного подхода. Вторая часть представляет собой очень красивую метафору будущего, приходящего из послезавтра. Именно за нее я хочу заступиться в своей реплике.

Так как в рамках эссе формализация понятия «научности» была вряд ли уместна, то в связи с ее отсутствием с первой частью можно как согласиться, так и не согласиться. Безусловно, научное предвидение в экономике и менеджменте является лысенковщиной. Такого рода заявление может показаться слишком категоричным или субъективным, так как желающих делать «научные прогнозы» в экономике всегда хватало. Однако этот тезис допускает позитивную верификацию в каждом отдельном случае, что может кому-то и не нравиться. Достаточно вспомнить какому остракизму коллег по Королевскому статистическому обществу подвергся М. Кендалл, выдающийся специалист по математической статистике, за свою работу о невозможности предсказывать цены на основе анализа их временных рядов. Теперь работа Кендалла, опубликованная в 1953 г., является классикой.

Менеджмент — не физика: описание поведения общества и людей не может подчиняться столь же определенным законам, которыми оперирует физика. Вместо предвидения менеджеры должны создавать многообразие возможностей, встраивая гибкость в управление компаний в непредсказуемом будущем. Создание научающейся организации является базовым приемом для этого. Если, с другой стороны, в своем отрицании научности авторы отрицают любой модельный подход, то они не правы, и им не понравится тот

довод за их концепцию будущего, который я приведу ниже.

Идея будущего, приходящего из послезавтра, хорошо иллюстрируется не только пространственной аналогией, приведенной авторами, но и научным методом управления процессами во времени, входящим в классику теории менеджмента, — задачей *динамического программирования*, введенной американским математиком Р. Беллманом еще в 1950-х гг. Этот подход предлагает описание неопределенности во времени с помощью *дерева альтернатив*. Начиная с одной точки, соответствующей сегодняшней реальности, это дерево ветвится в соответствии с вариантами развития ситуации в будущем. Хотя в общем случае можно рассматривать произвольную длину дерева, ограничимся, следуя авторам эссе, случаем трех моментов времени — сегодня, завтра и послезавтра. Получится дерево длины два (два уровня ветвей). Первое побуждение при анализе этой задачи заключается в том, что надо, начиная от сегодня, разобрать вероятности всех вариантов. Это неверно, так как некоторые варианты надо отбросить как нецелесообразные с точки зрения здравого смысла. Поэтому метод динамического программирования предлагает начать решение задачи с конца — с послезавтра. Для этого мы представляем, как будто мы живем в послезавтра и неопределенность уже реализовалась в реальность. Затем надо рассмотреть завтра с точки зрения послезавтра и принять разумные решения, а потом вернуться в сегодня лишь для того, чтобы описать оптимальный алгоритм принятия решений во всех будущих ситуациях.

Я далек от отождествления метода динамического программирования с интуицией в понимании Виханского и Наумова или особого восхваления практической значимости этого метода для сегодняшнего менеджмента. Однако необходимо отметить, что вся технология оценивания опционов, передний край сегодняшней науки и практики, построена на обобщении методов динамического программирования. Этот метод является фундаментальным инструментом управления, фиксирующим, как и всякое другое фундаментальное положение, интуицию «наученных» людей.

А. В. Бухвалов