

А.Ю. Горбунова

Применение инкрементализма в менеджменте как ответ на усиливающуюся неопределенность внешней и внутренней среды организации

За свою более чем вековую историю менеджмент прошел большой путь от рациональной организации труда рабочего до решения сложнейших общекорпоративных задач. Сейчас это комплексная наука, включающая в себя инструменты стратегического предвидения, организационного проектирования, психологических подходов к активизации персонала, математических расчетов и моделей и т.п. Последние десятилетия XX в. были связаны с разработкой системного и ситуационного подходов к управлению как наиболее комплексных и сложных концепций руководства, вбирающих в себя все предыдущие разработки в этой научной области.

Казалось бы, основы менеджмента уже достаточно хорошо разработаны и в дальнейшем требуются только уточнение деталей, адаптация их к особенностям предприятия и сложившейся ситуации. Но последние десятилетия резко изменили условия ведения бизнеса. Накопленные теоретические знания и практический опыт все чаще стали давать сбои, оказывались недостаточными, а порой и бесполезными. Начался новый этап экономического развития, получивший название «постиндустриальная эпоха». Этот период характеризуется с нескольких позиций: наличие различных форм собственности на средства производства; уровня государственного вмешательства в экономику; специфической политики; особенности решения социальных задач и т.п. С точки зрения менеджмента коротко эту эпоху можно назвать эпохой перемен и неопределенности.

Из дискретных и невзаимосвязанных изменений стали превращаться в системные. Обновление продукции и технологий, технологические прорывы и разрушение традиционных границ отраслей и рынков, падение спроса и утрата прибыльности одних отраслей деятельности и стремительный рост новых происходят непрерывным потоком, и каждое такое изменение по цепочке вызывает серию новых изменений. Средняя продолжительность жизненного цикла товаров сократилась по сравнению с серединой XX в. с 30–40 до 3–5 лет. Все нарастающая глобализация экономики позволяет новшествам моментально проникать во все страны, «железные занавесы» исчезают. Конкуренция перерастает в гиперконкуренцию.

Б. Гейтс, попавший в «великолепную четверку» лучших менеджеров XX в., выделенную деловым американским журналом «Форчун», отмечает, что в ближайшее десятилетие бизнес изменился сильнее, чем за предыдущие пятьдесят лет, и ключевая концепция нынешнего десятилетия – «скорость». «Здесь и скорость изменения характера бизнеса, – пишет Б. Гейтс, – здесь и вопросы оперативного управления бизнес-процессами; здесь и динамика изменения образа жизни потребителей и их запросов под влиянием все большей доступности информации» [1, с. 12]. По прогнозам Б. Гейтса, скорость роста качества продукции и скорость совершенствования бизнес-процессов будут намного выше, а при достаточно большом значении этих показателей произойдет изменение характера самого бизнеса.

В прежние эпохи экономического развития имели место продолжительные периоды стабильности, разделяемые краткими периодами революционных перемен. Эволюционисты называют такое положение прерывистым равновесием. Современное состояние ведения бизнеса характеризуется постоянными переменами. П. Дукер, один из наиболее авторитетных исследователей менеджмента, образно назвал его «эпохой без закономерностей» [2, с. 47], Б. Гейтс – «прерывистым хаосом», т.е. состоянием почти непрерывного бурления, перемежаемого лишь краткими передышками [1, с. 417].

Для современной экономики характерны не только постоянные изменения, но и во многом их непредсказуемость. Поэтому наряду с терминами «динамизм» и «скорость» все чаще менеджеры применяют понятие «неопределенность». Этот термин пришел в экономику из кибернетики. Напомним, что под неопределенностью понимается ситуация, когда отсутствует полностью или частично информация о возможных состояниях системы внешней среды, когда в системе происходят те или иные непредсказуемые события, причем невозможно определить вероятность наступления какого-либо события.

Неопределенность нельзя отождествлять с понятием «динамизм». Динамичная, т.е. изменяющаяся, система может быть предсказуемой, если есть возможность смоделировать пути ее

развития, предсказать с определенной вероятностью, какой будет система в будущем.

В эпоху относительной стабильности практически все направления менеджмента базировались на рациональном подходе. Этот же подход использовался и на основных стадиях управления: разработки стратегии организации, составления планов, создания организационного и мотивационного механизмов, принятия решений, их реализации, осуществления функций обратной связи. Согласно модели рационального подхода менеджмент – это процесс последовательного, планомерного поиска оптимального решения проблем, имеющий четкий, жестко формализованный алгоритм.

Рациональный подход основывается на следующем методологическом принципе: поведение предпринимателей и работников организаций определяется исключительно рациональными соображениями. Этот подход направлен на снижение неопределенности, превращение более сложных проблем в менее сложные, использование системных моделей.

Алгоритм применения рационального подхода примерно следующий:

1. Установление целей для разных организационных уровней. Эти цели объединены в систему с помощью графов «дерево целей», «стрелы целеполагания». Они обеспечивают единый подход к принятию и реализации решений, являются критерием оценки принимаемых решений на всех уровнях управления организацией.

2. Понимание ситуации, в которой находится организация, через систему анализа. Изучаются внутренняя и внешняя среда: не только их настоящее состояние, но и тенденции развития, т.е. моделируется их будущее положение. Применяются все методы изучения внутренней и внешней среды, в том числе SWOT-анализ.

3. Разрабатываются варианты достижения поставленных целей. Эгих вариантов должно быть как можно больше, поэтому используются всевозможные методы, в том числе экспертных оценок.

4. Оценка каждого варианта и выбор оптимального. Для этого должны быть разработаны критерии оценки (издержки, время, риски, соответствие корпоративной культуре, взаимосвязь со стратегическими целями и т.п.); методы оценки (математические методы, экспертные и т.д.).

5. Разработка плана реализации выбранного варианта действий. Этот план охватывает все уровни организации, от общекорпоративного до операционного.

6. Реализация плана предполагает:

– проведение необходимых изменений в корпорации (в организационной структуре, коммуникациях, осуществлении каких-либо функций);

– преодоление сопротивления работников, если оно возникает;

– непосредственная реализация плана.

7. Осуществление координации деятельности на основе хорошо налаженной обратной связи [3, с. 18–19].

Широкое распространение рационального подхода в современном менеджменте определяется его логичностью, а потому кажущейся правильностью. **Привлекательность применения рациональной модели в менеджменте**, по нашему мнению, обуславливается следующим:

1. Модель понятна большинству сотрудников и потому ими воспринимается, сопротивление решениям, принятым рациональным способом, со стороны работников минимальное.

2. Модель реализуется на всех уровнях: от генерального директора до мастера.

3. На каждом этапе осуществления рационального подхода идет подробный анализ соответствующих факторов, т.е. тщательно исследуются существующее положение системы и будущая ситуация, ничего не принимается на веру, все логически объяснено.

4. Возможность возвращения от каждого пункта алгоритма рационального подхода к любому другому этапу делают его достаточно гибким по отношению к меняющейся внешней и внутренней среде.

Но, несмотря на все вышеперечисленные достоинства, этот общепринятый в менеджменте подход все чаще критикуют как управленцы-теоретики, так и менеджеры-практики. Менеджеры говорят об иллюзорности такого управления, при этом выдвигаются три основных аргумента:

- окружающая предприятие обстановка структурно неоднородна, высокодинамична, изменения ее непредсказуемы, поэтому она не может быть ни достаточно полно проанализирована, ни достаточно точно предсказана;

- в внутренней среде любого предприятия присутствуют собственные динамичные процессы, которые лишь отчасти поддаются контролю;

- в условиях постиндустриальной экономики меняются взаимоотношения между подсистемами менеджмента внутри организации.

Рассмотрим подробнее эти аргументы.

Непредсказуемость внешней среды вызвана новыми условиями ведения бизнеса, которые, как было отмечено выше, влекут за собой неопределенность. К этим условиям относятся:

- высокий динамизм НТП;
- непредсказуемость поведения рыночных субъектов;

- быстрое изменение условий конкурентной борьбы.

Бурное развитие науки, техники, технологий, сокращение времени от научного открытия до его практического применения до минимума сделали науку непосредственной производительной силой. Ежегодно огромное количество разработок ученых всего мира внедряется в производство. При этом принципиально могут меняться и товары, удовлетворяющие потребностям людей, и способы их создания. Поэтому каким-либо образом смоделировать ситуацию на 3–5 лет вперед практически невозможно.

Растет и непредсказуемость поведения рыночных субъектов: и производителей, и потребителей. Принцип рационального подхода перестает действовать. До недавнего времени в этом вопросе экономика опиралась на достижения теории вероятностей, на закон больших чисел, предполагая, что участник рынка действует рационально, учитывая свой экономический интерес. Нобелевский лауреат в области экономики в 2002 г. американец Дэниэл Канеман доказал обратное. Исследуя особенности принятия человеком решений в условиях неопределенности, он сделал вывод, что люди не способны к полному анализу в сложных ситуациях, когда будущие последствия принятия решений являются неопределенными. В таких обстоятельствах они полагаются на эвристику или случайный выбор. При оценке вероятности случайных событий человек не принимает во внимание размер выборки. То есть вероятности наступления событий оцениваются равными вне зависимости от того, сколько таких событий должно произойти. Иначе говоря, в оценке последствий своих решений человек «не чувствует времени». Поэтому предсказать действия субъектов рынка очень сложно [4, с. 26–29].

Рубеж XX–XXI вв. ознаменовался переходом конкуренции в гиперконкуренцию. Она рассматривается как новый этап динамизации рынков, который означает качественный скачок в развитии рыночной ситуации. Гиперконкуренция подрывает основы традиционного стратегического и тактического менеджмента. Концепция стабильных рыночных и отраслевых структур устаревает. Конкурентные преимущества предприятий быстро приобретаются и столь же быстро теряются.

Гиперконкуренция предполагает выработку особой стратегии, которая является скорее «тактикой». Рекомендации исследователей звучат парадоксально:

- фирмы должны сами постоянно разрушать свои конкурентные преимущества и создавать новые, если хотят удержать лидирующие позиции;
- они должны избегать логически рационального поведения, иначе их стратегия окажется

ожидаемой конкурентами, что в условиях гиперконкуренции приведет к гибели предприятия. Гиперконкуренция требует не неожиданных, а непредсказуемых решений;

- стратегия фирмы должна быть в принципе краткосрочной, любая долгосрочная стратегия может нанести вред предприятию;

- анализ сильных и слабых мест потенциально вводит предприятие в заблуждение, так как нацелен на долгосрочную перспективу. Единственная полезная долгосрочная компетенция должна состоять в том, чтобы постоянно искать и находить новые, неожиданные для конкурента преимущества [2, с. 54].

Классическое долгосрочное и среднесрочное планирование в условиях гиперконкуренции оказывается излишним: пока будет сформирован стратегический план, условия на мировом рынке станут другими. Более того, долгосрочное планирование и вытекающая из него идея стратегической адаптации являются контрпродуктивными, так как ориентируют предприятие на статичные рыночные отношения, демобилизуя его в плане активных действий. Упор должен делаться на гибкость, искусство импровизации, умение быстро реагировать на новую ситуацию и находить необычный ответ на действия конкурентов.

Вторым аргументом, выдвигаемым против применения рационального подхода в менеджменте, являются **сложность и динамизм внутренней среды**. Рациональная модель менеджмента полностью полагается на возможности планирования. Разработка стратегии моделируется как последовательный процесс, осуществляемый по правилам нормативной теории решений или теории рационального выбора. Стратегическая рациональность, по существу, является вопросом выбора решения предприятием, которое систематически рассматривается как единое действующее лицо. Оптимизация решения осуществляется после того, как поставлены цели, выстроены стратегические альтернативы и даны оценки их последствий при разных вариантах возможного состояния внешней среды.

Подобная парадигма рационального управления предприятием уже давно подвергается критике со стороны исследователей проблем планирования и принятия решений. Сложилось по меньшей мере два основных направления критики [5, с. 40–42]. Во-первых, рациональная модель игнорирует различия между изолированным действием и действием в рамках сложных систем. Она рассматривает системное управление как проблему одного лица, сводя в единое целое формирование его воли и ее реализацию.

Однако предприятие суть сложная система, элементы которой связаны между собой разным образом.

Во-вторых, рациональная модель пренебрегает организационным характером управления: подсистемы, сотрудники и их группы находятся, как правило, в конфликтных отношениях между собой. Поэтому решения являются продуктом сложных переговорных процессов, в ходе которых далеко не последнее значение имеют властные полномочия. Часто переговоры приводят к принятию такой стратегии, которую первоначально не одобрил бы ни один их участник.

Разрыв между идеей и реальностью не только объясняет частые неудачи при практической реализации рациональной модели, но и в принципе ставит под сомнение ее применимость.

Третьим аргументом против применения рационального подхода в менеджменте являются **изменения взаимоотношений между его подсистемами**. В рациональном менеджменте все подсистемы и элементы управления логически сориентированы на одну и ту же цель. При этом цели – ведущий элемент, а остальные подсистемы – планирование, организация, мотивация и другие – играют подчиненную роль. Такой порядок соответствует цепочке «цели – средства». Вследствие этого каждая подсистема должна ориентироваться на предшествующую, чтобы гарантировать себе логическое место в целевой цепочке. Планирование без увязки с целями, организация без учета планирования, расстановка кадров и их мотивация вне связи с организационной структурой оказываются нерациональными.

В рамках рациональной модели менеджмента полностью исключаются идеи о том, что структура может определять стратегию и цели, что вопрос «разделения труда» между подсистемами менеджмента может решаться принципиально по-новому или что персонал является частью стратегии предприятия. Этот идеальный, логически выверенный тип конфигурации менеджмента известен под такими названиями, как «бюрократическая организация», «машинная модель», «механистическая система» и т.п.

Сегодня, когда условия существования предприятий во многом усложнились, соподчиненность и взаимосвязь подсистем менеджмента должны быть пересмотрены. Подсистемы, обеспечивающие достижение целей, становятся более важными, менее управляемыми и критически значимыми для функционирования предприятия.

Планирование на предприятиях уже давно все сильнее привязывается к данностям рынка сбыта, что в конечном счете приводит к полному отказу от долгосрочных, стратегических планов.

От организационных структур требуется, чтобы они были пригодными для выполнения непредсказуемых задач (вместо твердо поставленных целей), т.е. были гибкими, ориентированными на критические факторы внешней среды (рынки, потребителей, поставщиков и т.п.), а также способствовали раскрытию возможностей персонала. Персонал зачастую оказывается «узким» стратегическим местом, «расшивка» которого часто рассматривается как прямое конкурентное преимущество, что предполагает весьма крупные инвестиции с непредсказуемыми последствиями для прибыли.

Все эти и аналогичные наблюдения указывают на то, что представление о цели предприятия как однозначном и основополагающем исходном пункте менеджмента частично замещается более сложным видением проблемы, заключающимся в сохранении или выживании системы. По мере того как предприятия сами (часто под влиянием жесткой конкуренции) способствуют тому, что условия их выживания становятся более проблематичными, свойства упрощенной схемы «цели – средства» оказываются ограниченными. Попытка решить противоречие между «целями и средствами» через введение понятий «ассоциативная организация», «органическая система» проблему не снимает. Логика требует, чтобы цели и средства изменялись совместно, чтобы адаптация средств вела к адаптации целей.

Итак, новые условия ведения бизнеса требуют качественно нового методологического подхода к менеджменту. Таким подходом, на наш взгляд, является **инкрементализм** (incrementalism) и его разновидность – логический инкрементализм. Этот термин в переводе с английского языка означает стратегию постепенности в осуществлении желаемых результатов. Основателем инкрементализма считается американский профессор политологии Йельского университета Ч. Линдблом, который в 1960-х гг. сформулировал методологические принципы этой концепции. И хотя ученый в своей статье «Наука кое-как довести дело до конца» рассматривает проблемы, стоящие перед административными, политическими системами, его идеи, развитые и дополненные, оказались вполне применимы и к другим организациям [3, с. 26–28].

Остановимся более подробно на основных положениях инкрементализма. Инкрементализм рассматривается как методология, применяемая в менеджменте, когда изменения совершают, ориентируясь не на перспективные, четко поставленные цели, а на существующие проблемы и примерные направления в их решении. При

этом изменения осуществляются небольшими шагами, приращениями (инкрементами). Иначе говоря, инкрементализм предпочитает «широкому шагу» серию мелких «шагов». Поэтому он еще называется методом отдельных приращений, фрагментарным, коррективным процессом.

Этот подход не предполагает разработку стратегии организации, ясные перспективы, четкие алгоритмы реализации намеченных изменений. И хотя с этих позиций он уступает рациональному подходу, тем не менее, управленцы сознательно или интуитивно широко его применяют на практике. Объясняется это тем, что разработанные на основе рационального подхода стратегии, планы становятся неосуществимыми по причине быстрых и непредсказуемых изменений внешней и внутренней среды организаций.

Управляя организациями на основе инкрементализма, менеджеры вместо целей, заданных в пространстве, во времени и количественно, определяют целевые направления, т.е. желаемые тенденции развития системы. Выбор целевых направлений вызван не глубоким анализом существующего и будущего положения, а текущими проблемами, которые кажутся управленцу более актуальными.

Определяя пути движения, менеджеры намечают мелкие приростные изменения, рассчитанные на короткие промежутки времени. Причем поскольку показатели четко не определены, «прирост» трудно отличить от «неприроста».

Выбор примерных целей и средств их достижения осуществляется одновременно. Разрушается жесткая логика рационального подхода «цели – средства». При применении инкрементализма значительно сокращается аналитическая функция: выбирая цели и алгоритмы их достижения, не проводится глубокий анализ внешней и внутренней среды, последствий потенциальных решений, альтернативных решений. Этим анализом пренебрегают по причине «малого шага», небольшого приращения, считая, что при допущении ошибки ее можно будет легко исправить. Для уменьшения сопротивления переменам со стороны персонала чаще всего выбирается тот алгоритм достижения цели, который готовы выполнять работники, который одобряется ими.

Теория инкрементализма характеризуется ориентацией на средства, упрощением проблем, изучением только тех областей, в которых последствия изменений очевидны. При выборе решений изучается только ограниченное количество вариантов. Отдаленные или не поддающиеся учету последствия остаются вне рассмотрения, даже если они важны.

Инкрементальные изменения делают возможными «пробы и ошибки». При осуществлении какого-либо изменения менеджеры видят положительные и отрицательные его последствия. Следующий инкремент будет учитывать опыт предыдущего. Изменяются цели, пересматривается информация, заново составляются планы, изменяются оценки их выполнения. И цепь этих изменений непрерывна.

Инкрементализм характеризуется фрагментарностью, которая проявляется в следующем:

1. Решаемые проблемы логически не связаны друг с другом. Менеджеры стараются ослабить «болевые точки» организации, которые могут возникать в разных местах.

2. Воздействия на различные подсистемы не координируются высшим руководством.

3. Изменения локальны и незначительны, они могут начинаться на любом уровне управления, в любой подсистеме организации, курироваться и отслеживаться менеджерами соответствующего уровня [3, с. 31–32].

Следующая характеристика инкрементализма – это отсутствие каких-либо строгих правил его проведения, это упрощенный, чисто рабочий метод управления. Поэтому Ч. Линдблом и назвал его «наукой кое-как довести дело до конца».

Несмотря на то, что этот метод в большей степени, чем рациональный подход, применим в условиях неопределенности, он имеет и существенные **недостатки**:

1. Отсутствие системности: изменения локальны, не связаны друг с другом, друг друга не поддерживают, могут даже противоречить.

2. Перспективные цели не ставятся, изменения иницируются, не ориентируясь на идеал, а исходя из имеющихся проблем. Поэтому проблемы редко решаются, в лучшем случае они облегчаются, в худшем – насаждаются новые проблемы.

Вместе с тем инкрементализм широко используется современными менеджерами-практиками, даже если они незнакомы с его теоретическими разработками. При этом менеджеры опираются на **преимущества инкрементализма**:

1. Подход применим в условиях неопределенности, так как предполагает устранение только очевидных недостатков с помощью небольших изменений. При этом выбираются такие алгоритмы действия, которые приветствуются исполнителями.

2. Метод исключает большие риски. Планируются только небольшие и кратковременные изменения, и если они неверны, то решения корректируются. Эта корректировка идет постоянно, что особо важно, – в условиях неопределенности.

3. Частые и мелкие изменения можно применять при проведении радикальных изменений. Эффективность использования мелких шагов определяется тем, что мелкие изменения ясны для исполнителя, не вызывают их сопротивления. Они просты при осуществлении на практике, поэтому могут привести к цели быстрее, чем крупные изменения.

4. Инициирование изменений может начаться в любой подсистеме организации, на любом ее уровне. Не обязательно ждать импульса «сверху». Каждая подсистема, каждый элемент самостоятельно ищут пути приспособления к меняющейся внешней среде. Это приводит к достаточному разнообразию поведения подсистем, к увеличению гибкости, адаптивности организации в целом.

Как мы видим, рекомендации классического менеджмента перестают действовать в настоящее время. По этому поводу О.С. Виханский пишет следующее: «Есть мнение, что можно сидеть, собирать информацию, разрабатывать альтер-

нативные варианты и выбирать наилучший. <...>. Если кто-то делает так, он обязательно погибнет. Потому что вы принимаете какое-то решение, а покупатель или конкурент потом ведут себя совершенно не так, как вы предполагали. И что тогда? Что вам делать с этим прекрасно разработанным долгосрочным планом?» [6, с. 393]. Только 10% сформулированных организациями стратегий выполняются [3, с. 26]. Следование рекомендациям традиционного менеджмента становится не только бесполезным, но порой и вредным. М. Хаммер отмечает, что «ежегодно руководители сотен компаний ломают головы над долгосрочными стратегическими планами, впуская тратя свое время и силы, потому что эти планы не отражают крупнейшие проблемы, которые ждут их компании в будущем, не говоря уже о подготовительных мерах по их нейтрализации» [7, с. 155]. Мы считаем, что менеджмент должен разработать новые направления, применимые для современных условий, одним из которых является инкрементализм.

Литература

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М., 2001.
2. Алексеев Н.С. Теория управления «эпохи без закономерностей» // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3.
3. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М., 2001.
4. Воронов Ю.П. Нобелевская премия за рынок с человеческим лицом // ЭКО. – 2003. – №2.
5. Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5.
6. Виханский О.С. Менеджмент мертв. Следующий маркетинг // Секрет фирмы. – 2005. – №13.
7. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня : пер. с англ. – М., 2005.