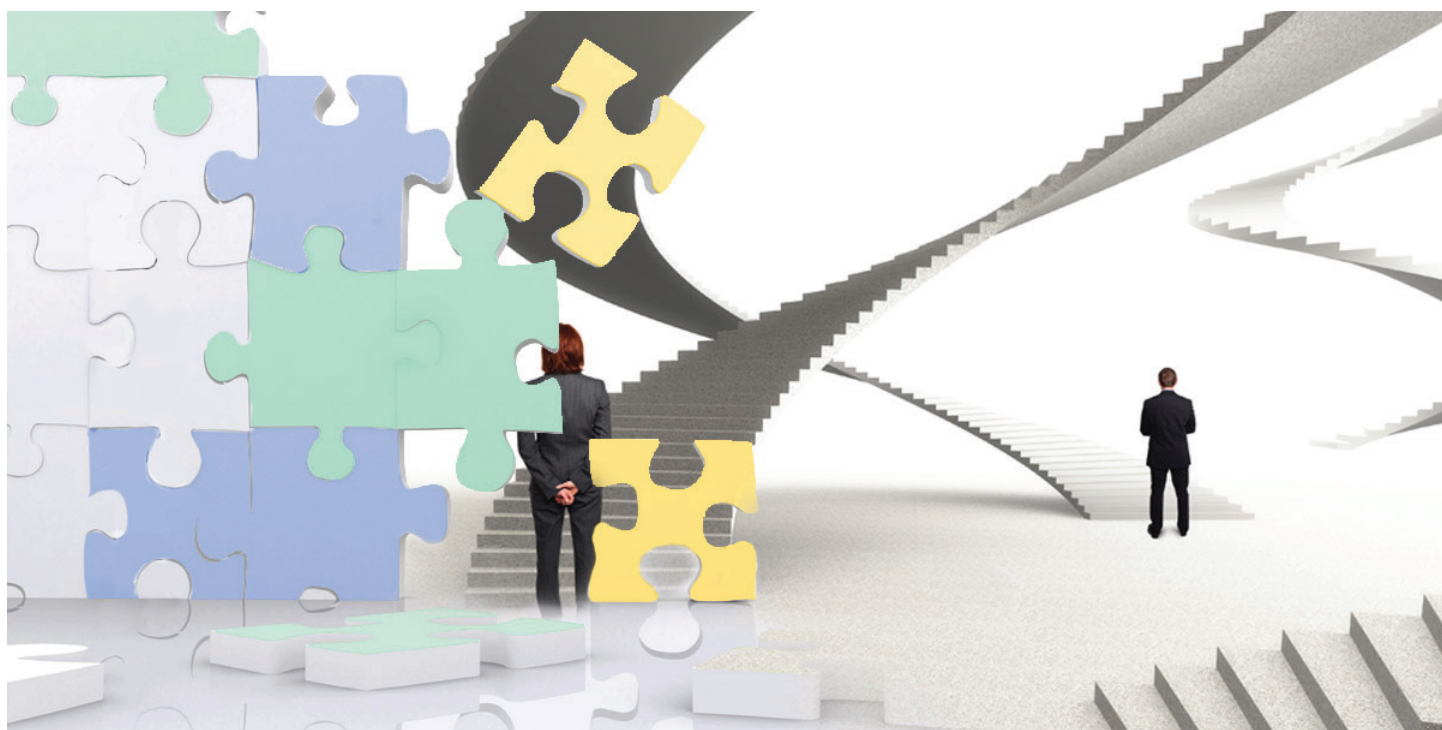




управляем
предприятием



СИТУАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Часть 1

Ситуативное управление



Александр Башнин

Советник Генерального
директора НТЦ ФСК ЕЭС.

Неопределенность в бизнесе нарастает, поэтому российские компании все чаще отходят от строгой регламентации и переходят на ситуативное (более распространенное название — ситуационное) управление. Эта статья посвящена практике применения ситуативного управления и ситуационных центров к обеспечению непрерывности бизнеса. В первой части ситуативное управление представлено как универсальный механизм управления, а регламентация (в самом широком смысле слова) — как способ сокращения числа событий, требующих принятия решения.

Регламентация и консервативный менеджмент

В мировой практике управления очевидна тенденция к расширению аспектов регламентации деятельности компаний. Ужесточаются требования регуляторов в виде международных и национальных документов, из них наиболее известны Соглашение Basel II и американский закон Sarbanes-Oxley. Постоянно растет число компаний, готовых добровольно внедрять специальные программы соответствия системы управления требованиям регуляторов (compliance). Практически в отдельную область знаний превратилась «оптимизация бизнес-процессов» (Business Process Management, BPM). Совершенствование регламентов призвано оптимизировать затраты на управление и снизить число внезапных простоев. Современ-

ные стандарты управления качеством определяют порядок совершенствования действующих регламентов.

Тенденция к усилению регламентации заметна и в российской экономике. Вслед за ростом инвестиций в процессную автоматизацию наметилось снижение контрактной неопределенности в отношениях между компаниями. Наполняется деталями описание потребительских предпочтений и взаимосвязей клиентов в CRM-системах. Современные российские контракты усложняются, в сервисных договорах появились измеряемые параметры качества, фиксируемые в соглашениях об уровне услуг (Service Level Agreement, SLA). Деловая активность требует достаточно точного расчета, последствия ошибок в корпоративном управлении все более драматичны. Грамотное выстраивание бизнес-процессов, контроль ключевых показателей эффективности становятся атрибутом выживания организации. Постепенно приходит осознание того, что главный предмет швейцарского экспорта — это отношение к традициям и установленным правилам, вызывающее всеобщее доверие и привлечение капиталов в национальные банки.

Ряд задач принципиально не поддается регламентации и неизбежно потребует действий «по ситуации». Необходимо определить место ситуативного управления среди других приемов менеджмента.

Регламентация позволяет оптимизировать усилия по управлению организацией, тем не менее, у нее есть очевидные пределы. Ряд задач принципиально не поддается регламентации и неизбежно потребует действий «по ситуации». А значит, необходимо определить место ситуативного управления среди других приемов менеджмента.

В небольшой компании все решения могут приниматься исключительно по воле генерального директора, дающего сотрудникам прямые инструкции. Минимум регламентации задается требованиями регуляторов. Однако по мере роста масштаба организации возникает потребность в защите менеджмента от перегрузки по событиям, требующим принятия решений. Постепенно формируется консервативная составляющая управления, аккумулиру-

ющая накопленный организацией опыт в виде описания бизнес-процессов, технических порядков, тарифной политики, показателей эффективности, схем документооборота, положений, расписаний, других документов, регламентирующих порядок действий, а также организационной структуры и негласных правил корпоративной культуры. Иными словами можно сказать: **все, что изменяется в относительно низком темпе и составляет традицию организации, можно назвать «консервативным менеджментом».**

К консервативному менеджменту также следует отнести и отношения организации с институтом страхования. Страхование рисков, подобно регламентации, освобождает менеджмент от излишних забот, но с очевидным отказом от доли прибыли в пользу страховщика. Последовательное наращивание консервативного менеджмента можно представить следующими этапами:

- удовлетворение требований регуляторов;
- улучшение качества процессов;
- регламентация внесения изменений;
- обеспечение непрерывности бизнеса.

Учет неопределенности и ситуативное управление

В основе регламентации и консервативного менеджмента лежит предположение о том, что у нас есть достаточно точные и достоверные данные как для проведения корпоративных измерений, так и для их мониторинга и оценки. Иными словами, консервативный менеджмент отвергает неопределенность. Ситуативное управление, напротив, учитывает ее абсолютную неизбежность и необходимость принятия решений в условиях недостаточности информации. В этом состоит ключевое отличие ситуативного управления от консервативного менеджмента.

Консервативный менеджмент отвергает неопределенность. Ситуативное управление, напротив, учитывает ее абсолютную неизбежность.

Неопределенность занимает все большее место в современной науке. Если классическая физика отвергает неопределенность, то квантовая механика делает ее элементом теории (уравнение Шрёдингера). Экономист Фрэнк Х. Найт (Frank H. Knight), автор концепции совершенной конкуренции, в книге «Риск, неопределенность и прибыль» связал прибыль с принятием рисков, не подлежащих страхованию, назвав источники таких рисков «подлинной» неопределенностью. Согласно Найту, недостижимый идеал совершенства конкуренции не оставляет места неопределенности. В результате прибыль

принципиально исчезает, но возникает гарантированное покрытие издержек. В условиях совершенной конкуренции отсутствие неопределенности, в частности, означает идеально быстрое и достоверное информирование конкурентов о параметрах обсуждаемых и исполняемых сделок. Но в реальности неопределенность носит субъективный характер, для каждого предпринимателя она связана со степенью его информированности по тому или иному вопросу. Появились оси степени неопределенности и в менеджменте. Генри Минцберг классифицировал устойчивые конфигурации организаций на основе степени неопределенности отношений и неопределенности результата.

В отличие от классических теорий управления, которые имеют дело с типизированным и универсальным объектом управления, ситуативное управление работает с уникальным объектом — ситуацией, сложившейся в сложной системе. Понимание текущей ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Еще в 20-е годы прошлого века Мери Фоллетт говорила о «законе ситуации», отмечая, что «различные ситуации требуют различных типов знаний». В 1948 году Ральф Стогдилл провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и тоже пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру. Однако лишь в конце 60-х годов прошлого века был разработан соответствующий подход к управлению, который получил название ситуационного управления (situational management)¹.

Существует несколько определений ситуационного управления, наиболее адекватное:

Ситуационное управление (от лат. *situatio*, *положение*) — оперативное управление, осуществляемое в дополнение к стратегическому, перспективному и заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией².

¹ Первая статья, посвященная ситуативному управлению, опубликована более 40 лет назад: Mockler R.I. Situational Theory of Management. Harvard Business Review, V49, №3, 1971.

² Борисов А. Б. Большой экономический словарь. 2003.

Ситуативный подход к управлению — это не столько стройная система менеджмента, сколько способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В литературе по менеджменту приводятся следующие основные положения и принципы ситуативного управления:

1. Не существует какого-либо универсальной практики или метода управления. Оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, определяются именно ситуацией управления — они не могут носить только общий характер и должны значительно варьироваться.

Ситуативный подход к управлению — это не столько стройная система менеджмента, сколько способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

2. Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

3. Уникальность объекта управления требует для его описания специальных средств, отличных от формальных математических моделей.

4. Существует более одного пути достижения цели. Менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.

5. В сложных системах результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

Важно отметить, что ситуативный подход к управлению, в отличие от других, претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», утверждает, что лучшего метода и инструмента управления нет в принципе. **Эффективность любого из методов и инструментов управления относительна и определяется ситуацией, в которой он применяется.**

Понятие «ситуация» — центральное в ситуативном управлении, однако его часто наполняют самым разнообразным содержанием. Порой оно оказывается синонимом таких понятий как «состояние», «событие» и т. д. Многие специалисты в области менеджмента склонны рассматривать ситуацию как «конкретный набор обстоятельств, оказывающих

О терминах: ситуативное и ситуационное управление

Здесь стоит отметить, что перевод англоязычного термина *situational management* как «ситуационное управление» автор считает терминологическим просторечием. Более правильно использовать термин «ситуативное управление». Однако,

в российской практике больше прижился термин «ситуационное управление», поэтому в ряде предельных случаев будет использоваться он. Тем не менее, статья в целом будет использоваться термин «ситуативное управление».

³ Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.

⁴ Д. А. Поспелов. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986.

существенное влияние на работу организации в данный момент»³. Такой подход весьма неполон, поэтому позднее понятие «ситуация» было расширено добавлением в него информации о связях между объектами: «текущая ситуация — это совокупность всех сведений о структуре объекта и его функционировании в данный момент времени»⁴. Причем в рассмотрение включаются связи, имеющие место в настоящее время, но зависящие от произошедших событий и развивающиеся. Это кардинально отличает «ситуацию» от «состояния» и «события», которые могут соответствовать только одному моменту времени.

Традиционно считается, что процесс ситуационного управления включает четыре основных этапа:

1. Формирование управленческой компетентности руководителя, овладение методами и приемами управления, которые доказали свою эффективность.
2. Предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какого-либо подхода, метода или приема. Каждый из управленческих методик и приемов имеет свои сильные и слабые стороны. В случае, когда они применяются к конкретной ситуации, они выступают сравнительными характеристиками.
3. Идентификация и интерпретация ситуации, выделение ее главных факторов (так называемых ситуационных переменных — как внешних, так и внутренних) и оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Приспособление выбранных руководителем приемов и методов управления к конкретной ситуации для максимизации эффектов и минимизации рисков.

Ситуативный подход к управлению, в отличие от других, претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», утверждает, что лучшего метода управления нет в принципе.

⁵ Напомним, что информация о ситуации принципиально неполна. Если можно полностью проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Ключевым в этом процессе является третий этап, он заключается в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Если не сделать это правильно, нельзя будет полностью оценить сравнительные характеристики методов управления или приспособить их к ситуации⁵. Конкретные наборы ситуационных переменных сильно варьируются, однако методологи выделили и достаточно ограниченный перечень основных и наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций.

Ситуативное управление осуществляется менеджерами в реальном масштабе времени и в темпе, соответствующем скорости развития ситуации. При этом менеджеры должны постоянно коммуницировать между собой, чтобы совместно осмыслить и понять ситуацию. При ситуативном управлении решения чаще всего основаны на общих оценках, комбинации мнений.

Во второй статье цикла мы предложим «прямоугольник угроз» организации, как инструмент работы с событиями. А также введем понятие персонального поля ситуативного управления, включающего, в частности, решения, вызванные несовершенством системы регламентов.