



управляем  
предприятием



# СИТУАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Часть 4

Использование ситуационных центров



## **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 четвертой статье цикла мы классифицируем ситуационные центры, опишем использование ситуационных центров в оперативном управлении и основные режимы их работы.

### **Повседневное ситуативное управление**

К использованию ситуационных центров в повседневной практике корпоративного управления подталкивает логика их развития. Уровень зрелости регламентации напрямую связан с масштабом бизнеса: чем крупнее организация, тем выше планка необходимого минимума. И в то же время, масштаб организации обостряет необходимость развития инструментов ситуативного управления, а значит, повышения актуальности информационной поддержки.

Поскольку регламентами принципиально невозможно покрыть все поле управления, даже на операционном уровне, и постоянно встают задачи принятия решений, то возникает вопрос: не эффективнее ли отказаться от затрат на шлифовку и

синхронизацию регламентов, а дать сотрудникам свободу принятия решений, предоставив информационную поддержку? Инструменты информационной поддержки ситуативного управления, пришедшие на смену инструкциям, позволят смягчить давление предписаний, откроют новые горизонты повышения производительности и использования творческого потенциала персонала.

Поскольку регламентами принципиально невозможно покрыть все поле управления, то не эффективнее ли отказаться от затрат на шлифовку регламентов, а дать сотрудникам свободу принятия решений, предоставив информационную поддержку?

Давайте посмотрим, каким образом информационная поддержка ситуативного управления может стать повседневной практикой. Постепенное обучение возможностям ситуационного центра в ходе тренировочных и вынужденных прерываний деятельности довольно расточительно. Нужен иной механизм адаптации организации к возможностям этого инструмента, превращения его в привычный инструмент ситуативного управления. Понятно, что наиболее эффективным учебным материалом будут задачи в контексте текущей деятельности организации.

Поток актуальных задач ситуативного управления можно составить, наладив на всех уровнях организационной структуры повседневное протоколирование решений, вызванных несовершенством консервативного менеджмента. Решение этих задач средствами ситуационного центра будет трениро-

вать руководителя избегать управленческих просчетов, связанных с эмоциональной оценкой инцидента.

**Пример 10.** *В связи с утратой компьютера при переезде команды разработчиков шеф наложил запрет на перемещение оборудования без присутствия главного инженера. Как правило, действие такого запрета непродолжительно и жизнь диктует необходимость его отменить. Тем не менее, даже временное исполнение запрета связано с косвенными убытками. Инструменты информационной поддержки ситуативного управления должны помочь руководителю увидеть это.*

Организовать повседневное протоколирование внерегламентных решений непросто, но возможно. В практике управления существуют примеры повседневного протоколирования решений рядовыми сотрудниками организаций, деятельность которых связана с опасностью для жизни или судеб людей.

**Пример 11.** *Действия врача подлежат обязательному протоколированию, причем протоколируются не только отклонения от стандартов, но и конкретные назначения в рамках стандарта. Несмотря на то, что пациенту это нередко кажется излишней «бюрократией», это важнейший элемент повседневного ситуативного управления, позволяющий анализировать (в том числе в судах) качество принятых врачом решений, наладить процесс совершенствования стандартов лечения.*

Важно, что при современном уровне ИТ-зависимости бизнеса и автоматизации массовое ведение протоколирования повседневных внерегламентных решений может выполняться опосредовано. Для этого достаточно сравнить «следы» решений, фиксируемые автоматизированными механизмами консервативного менеджмента.

**Пример 12.** *Ряд действий инспектора ГИБДД жестко регламентирован, в иных случаях он вправе принять решение самостоятельно. При фиксации компьютером нарушений скоростного режима инспектор может оформить водителю штраф или ограничиться предупреждением. Сравнение числа продемонстрированных водителям фотоснимков нарушений с числом выписанных инспектором штрафов составит профиль конкретного инспектора по профилактике нарушений скоростного режима.*

При управлении на операционном уровне появляется альтернативная ветвь «вынужденные действия по ситуации», которая затем вливается в основной цикл консервативного менеджмента.

Таким образом, тренировку применения информационной поддержки решения текущих задач ситуативного управления можно сочетать с выполнением ретроспективного анализа протоколов вне регламентных решений, принятых сотрудниками ввиду несовершенства механизмов консервативного менеджмента. Крайне интересным предметом исследований станут формализованные результаты внутреннего аудита. Кстати, интенсивное использование результатов внутреннего аудита и легитимизация понятия неопределенности поможет преобразовать его работу, сдвинуть акцент от ретроспективно-репрессивного

к рекомендательно-профилактическому формату. Обработка совокупности «параллельных» потоков данных, фиксируемых автоматизированными системами, позволит наладить управляемый процесс совершенствования механизмов консервативного менеджмента.

## Демократизация информационной поддержки

В приведенных выше примерах мы не случайно приводили рядовых сотрудников — врачей и инспекторов ГИБДД. Подчеркнем:

**Принятие тезиса о неизбежности ситуативного управления на операционном уровне вносит коррективы в обобщенную схему управления, в которой ситуативное управление — удел руководителей, а персонал вооружен инструкциями.**

В операционной деятельности нередко вынужденные действия «по ситуации», а значит, актуально получение информационной поддержки на всех уровнях корпоративной иерархии, в том числе и на операционном уровне. Все более совершенная информационная поддержка способна вытеснять жесткую регламентацию и предоставлять персоналу возможность искать более сложные, но и более эффективные для организации решения. Постепенное повышение качества способно противостоять экспансии регламентации на поле ситуативного управления и сформировать встречное движение. Иными словами, организация информационной поддержки на операционном уровне создает возможность трансформации управления от механистической бюрократии и прямого управления (простая конфигурация<sup>1</sup>) к профессиональной бюрократии. Не исключено, что требование международных стандартов о непрерывном совершенствовании систем управления качеством также будет развиваться в направлении выявления регламентных аномалий и вне регламентных решений.

<sup>1</sup> Простая конфигурация, механистическая и профессиональная бюрократия — это организационные конфигурации по Минцбергу. См. книгу Генри Минцберг «Структура в кулаке. Создание эффективной организации». Питер, 2011.

Обобщенная схема управления с поддержкой принятия решений на операционном уровне показана на рис. 4. На операционном уровне появляется альтернативная ветвь «вынужденные действия по ситуации», которая затем вливается в основной цикл консервативного менеджмента. Протоколы внерегламентных действий в совокупности с формализованными результатами внутреннего аудита образуют набор данных для последующего анализа. Направление анализа — выявление аномалий регламентов и анализа качества принятых решений. Инструмент решения этих задач предлагается назвать Decision Intelligence. Функция Decision Intelligence реализуется на управленческом уровне традиционными инструментами BI. Важно, что косвенной оценке качества решений подлежат и следствия управленческих решений верхнего уровня. Результаты анализа наряду

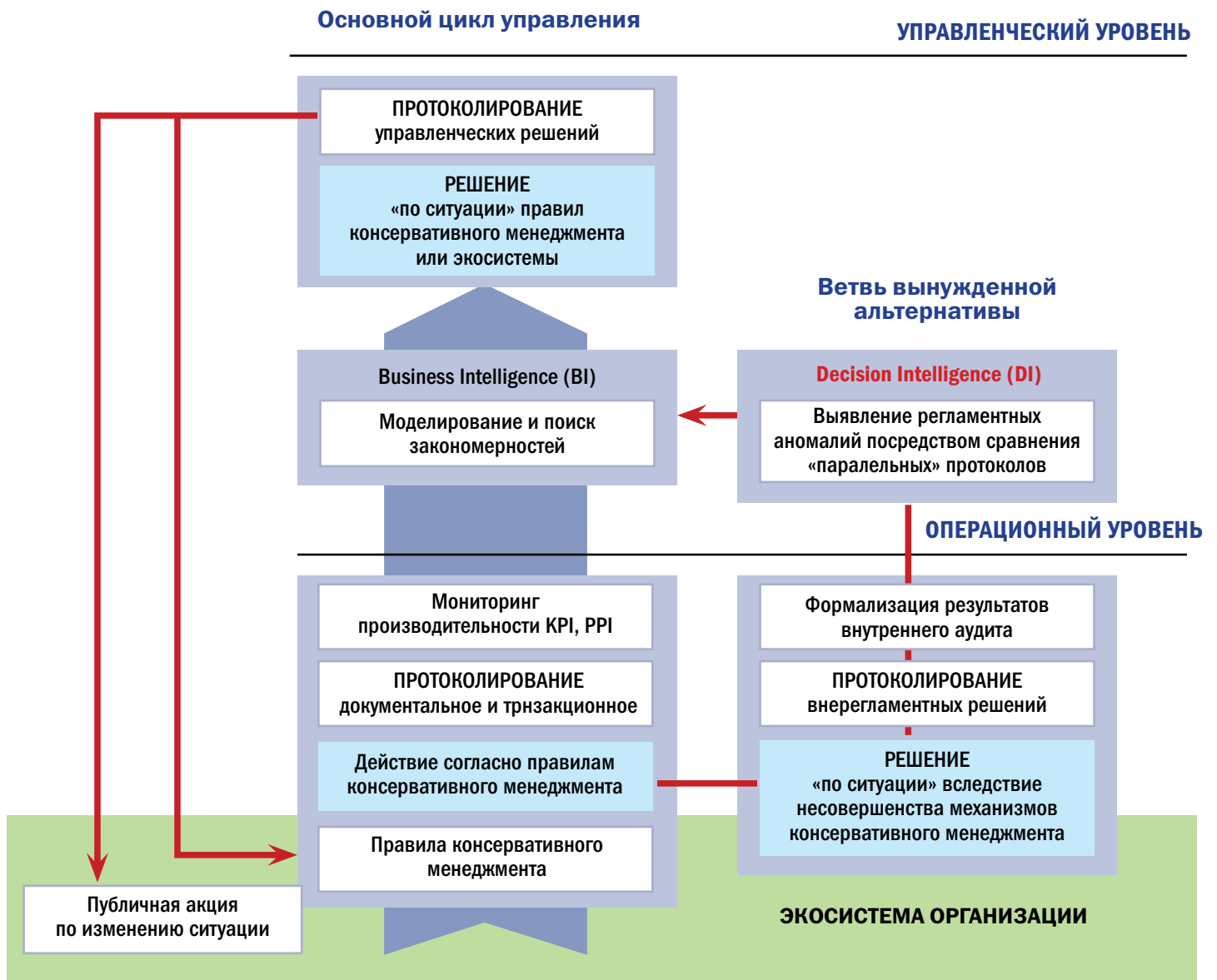


Рис. 4. Обобщенная схема управления с поддержкой принятия решений на операционном уровне.

с основным потоком транзакционных данных и сигналов мониторинга производительности служат материалом для совершенствования механизмов консервативного менеджмента и воздействий на внешнюю среду от закупки новой техники до PR-акции.

## Ключевые характеристики и режимы ситуационного центра обеспечения непрерывности бизнеса

В состав любого ситуационного центра обязательно входят системы визуализации, сбора, обработки и хранения данных. Однако они являются его атрибутами и их нельзя считать ключевыми характеристиками. Также за скобками остаются варианты исполнения ситуационного центра, определяющие уровень резервирования, степень катастрофостойчивости или потенциал мобильности. Для ситуационных центров обеспечения непрерывности бизнеса предлагается выделить следующие ключевые характеристики.

Неизбежность ситуативного управления на операционном уровне и появление инструментов информационной поддержки, приходящей на смену инструкциям, обнажает объективные ограничения регламентации.

1. **Источники обрабатываемых данных** могут быть внутренними и внешними. Внутренние данные порождаются в основном механизмами консервативного менеджмента в ходе операционной деятельности, телеметрии, диалога с клиентами и сигналов систем безопасности. Внешние данные, собираемые из публичных источников, накапливаются в форме базы данных, интересующих организацию прецедентов и сведений конкурентной разведки. Дополнительно следует организовать доступ к данным общего назначения, правовым, конструкторским, химических соединений и проч. Не обойтись без хранения координат внешних экспертов, способных комментировать содержание профессиональных баз данных.
2. **Объекты целевого воздействия.** Применение ситуационного центра часто сопряжено с цейтнотом и, как правило, требует конкретизации объекта целевого воздействия в целях смягчения возникшего риска. В результате исследований данных консервативного менеджмента средствами BI-систем решение может быть направлено на изменение бизнес-процесса, замену оборудования, подготовку PR-акции и проч., то есть объект целевого воздействия может быть практически произвольным.
3. **Темп работы ситуационного центра** — время, в течение которого должна быть сформирована необходимая для принятия решения информация. Диапазон этой характеристики широк: от свободного поиска закономерностей в данных, формируемых механизмами консервативного менеджмента, до задачи вынужденного управления силами и средствами в режиме цейтнота.
4. **Методы обработки данных и сценарии.** Принятие решения может быть затруднено как вследствие недостатка данных, так и ввиду их крайней избыточности. Методы преодоления избытка и дефицита данных применяются экспертами ситуационного центра «вручную» или реализуются специализированными программными средствами. Методы автоматизированной обработки отражаются в моделях и адекватных



им средствах фильтрации и консолидации данных, программных детекторах риска и средствах прогнозирования.

5. **Пользователи ситуационного центра и пользователи информационной поддержки.** Видеостена — это атрибут высоких кабинетов; но так как продукт ситуационного центра — информационная поддержка, видеостена может быть полезна более широкому кругу корпоративных пользователей в организациях, заинтересованных получить от персонала больше, чем исполнение инструкций.

Работа ситуационного центра возможна в следующих режимах:

1. **Режим мониторинга** — это основной эксплуатационный режим, когда решается задача формирования тревожных сигналов и их индикации. Объекты целевого воздействия определены заложенными в ситуационный центр типовыми сценариями развития событий.
2. **Тревожный (кризисный) режим** возникает из режима мониторинга при наступлении кризисной ситуации, но не отменяет продолжение мониторинга. В этом режиме ситуационный центр накапливает архив протоколов принятых решений. Последующая обработка протоколов ситуативного управления нацелена на повышение качества информационной поддержки и служит основой для управления содержанием входного потока данных и актуализации типовых сценариев и моделей.

	ВХОД	ОПЕРАЦИЯ	ВЫХОД
<b>РЕЖИМ ТРЕВОЖНЫЙ</b>	Профессиональная справка эксперта БД накопленных прецедентов	Выработка экспертами СЦ компактного представления информации	Управление силами и средствами Переключение на альтернативное оборудование, помещения, технологии персонал и т.д.
<b>РЕЖИМ МОНИТОРИНГА</b>	Специальные отраслевые БД Тревожные сигналы систем безопасности Состояние сил и средств	Автоматизированный мониторинг с использованием моделей <b>Протоколирование решений и идентификация регламентных аномалий</b>	Индикация ситуации штатными средствами, рекомендации по режиму работы СЦ Оповещение персонала и населения
<b>РЕЖИМ ИССЛЕДОВАНИЙ</b>	Телеметрия Операционные данные Открытые внешние источники	Анализ и поиск закономерностей экспертами СЦ с помощью OLAP и Data Mining	Инициатива модернизации от бизнес-процесса до PR-акции План развития источников данных и моделей СЦ
<b>РЕЖИМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ</b>	Модификация перечня источников входного потока	Актуализация методик, моделей, пороговых значений, инструментов анализа, форм индикации	

**Рис. 5.** Вложенность основных режимов ситуационного центра обеспечения непрерывности бизнеса.

3. **Исследовательский режим** предназначен для поиска закономерностей в накопленных данных. Фактически этот режим идентичен функциональности BI-систем, но с расширенной функциональностью Decision Intelligence.
4. **Режим совершенствования** направлен на развитие используемых в ситуационном центре моделей и их обеспечение недостающими данными из внешних источников. В нем обработка протоколов ситуативного управления осуществляется в двух направлениях: внесение изменений в модели и внесение изменений в номенклатуру внешних источников данных — профессиональных баз данных, сканируемых эфирных и Интернет-источников.

**Эффективность использования ситуационного центра обеспечения непрерывности бизнеса зависит от навыков руководителя.**

Четыре перечисленных выше режима ситуационного центра показаны на рис. 5. Первые три режима «вложены»: включение старшего режима не отменяет работы младшего, то есть мониторинг не отменяет исследований, тревога не отменяет мониторинга. В качестве объектов целевого воздействия режима совершенствования выступают модели автоматизации

мониторинга и перечень источников данных.

Для некоторых организаций следует предусмотреть пятый — чрезвычайный режим, когда управление передается вышестоящему ситуационному центру в случаях, когда текущий центр составляет элемент иерархической сети или если на передаче им управления настаивают компетентные органы.

## Заключение

Экспансия регламентации на поле ситуативного управления остается современной тенденцией. Пренебрежение регламентацией следует отнести к культурным особенностям российской практики управления, но интеграция РФ в мировую экономику потребует от руководителей повышения внимания к качеству механизмов консервативного менеджмента. Однако даже совершенные механизмы консервативного менеджмента уязвимы, они находятся под угрозой разрушения как от внешних воздействий, так и в результате ошибок ситуативного управления. Часто внимание к совершенствованию регламентов не сбалансировано с задачей устойчивости организации к воздействиям.

По этим причинам руководителям необходимо сконцентрироваться на модернизации привычной практики «разруливания» проблем, внедряя современные инструменты ситуативного управления, его информационной поддержки, снижающей риск управленческих просчетов. В острых ситуациях, вызвавших прерывание деятельности организации, ошибки управления опаснее. Создание ситуационных центров обеспечения непрерывности бизнеса дает уверенность в получении значительных преимуществ в виде устойчивости организации к негативным воздействиям. Однако эффективность использования ситуационного центра обеспечения непрерывности бизнеса зависит от навыков руководителя. При обучении работе с ситуационным центром желательно сохранять реальный контекст деятельности организации. Таким материалом может стать поток вне регламентных решений, принимаемых на всех уровнях организации практически ежедневно.





При современном уровне автоматизации организация генерирует гигантские потоки данных. Сбор данных для анализа может выполняться прямым протоколированием решений, вызванных несовершенством консервативного менеджмента, либо опосредовано через целенаправленную обработку существующих данных, а также дополняться формализацией результатов внутреннего аудита. Применение ситуационных центров для принятия повседневных решений делает его привычным и удобным инструментом ситуативного управления и позволит уверенно преодолевать угрозы нарушения непрерывности бизнеса.

Типичные для РФ неудачи в области перехода от функциональной к процессной системе управления отчасти обусловлены отторжением регламентации на всех уровнях. Проблемы с регламентацией можно превратить в преимущество, сделав акцент на развитии информационной поддержки внерегламентных решений. В дисциплинах корпоративного управления назрел кризис детерминизма, должностные инструкции давно должны уступить место должностным запретам. Неизбежность ситуативного управления на операционном уровне и появление инструментов информационной поддержки, приходящей на смену инструкциям, обнажает объективные ограничения регламентации. Развитие механизмов информационной поддержки на операционном уровне позволит учесть культурные особенности, внести больше творчества в процессы, позволяя сотруднику принять наилучшее для организации решение в конкретной ситуации. Изменение вектора развития корпоративного управления от жесткой регламентации к информационной поддержке принятия решений открывает возможности для рывка. Однако этот рывок возможен лишь при условии отказа от традиции неоправданных ограничений свободы циркуляции данных и принципов детерминизма в организации корпоративного управления.