

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 1

**Российская действительность
и западные практики управления.
Жизненный цикл инцидента**



«Управляем предприятием»



Владимир Ананьин

Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и «Высшей школы бизнес информатики» Высшей Школы Экономики. С ним можно связаться по e-mail: V.Ananiin@gmail.com

Несмотря на активные заимствования западных управленческих практик, на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Это ясно описал Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления». Данная работа продолжает исследование русской модели управления, начатое Прохоровым.

Цель статьи — показать специфику русской модели управления и ее место в контексте других национальных моделей, в частности, таких современных законодателей мод, как американской и японской. Анализ моделей проводится путем сравнения управленческих практик устранения нештатных ситуаций в деятельности организации. Для американской, японской и русской моделей управления будут даны ответы на три вопроса:

1. В чем специфика практики устранения нештатных ситуаций?
2. Как в национальной специфике этой управленческой практики проявляется общая логика национальной модели управления?
3. Как в национальной специфике практики устранения нештатных ситуаций проявляются слабые и сильные стороны национальной модели управления?

Автор искренне благодарен Павлу Алферову, Константину Зимину, Александру Шишкину и Александру Башнину за высказанные глубокие идеи и ценные замечания, которые оказали влияние на представленные в статье мысли.

Российская действительность и западные практики управления

Это не ошибка,
это новая
недокументированная
возможность.

Из фольклора
программистов

В 2002 под эгидой журнала «Эксперт» вышла замечательная книга консультанта и преподавателя Ярославского университета Александра Прохорова «Русская модель управления» [1]. Свое предисловие к этой книге Александр Привалов начал со следующей фразы: «Книга, предлагаемая Вашему вниманию, удивительно, почти издевательски актуальна, ибо трактует самые коренные проблемы российской жизни, объясняет вещи, составляющие суть любой злобы любого нашего дня».

Прохорову удалось показать, что, несмотря на активные культурные (в том числе и управленческие) заимствования у западной цивилизации, в России столетиями воспроизводилась одна и та же модель управления. Эту модель он назвал аварийно-мобилизационной. Прохоров показал, что она обладает удивительными свойствами:

Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, по-видимому, и заключается парадокс российского управления — управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете, достигает таких успехов, для достижения которых вообще-то требуется эффективное управление [1].

В своей книге Александр Прохоров не только описал, но и показал внутреннюю парадоксальную логику функционирования русской модели управления, факторы, тенденции ее становления и развития¹.

За прошедшие с момента издания 12 лет актуальность книги только возросла. Идеи Прохорова актуальны особенно сейчас, когда развитые страны пытаются перекрыть России доступ к технологиям, методам и идеям, а российский менеджмент и государство начинают понимать, что жить придется все-таки своим умом. Сразу после выхода книга получила много восторженных отзывов в печати, преподаватели российских МВА-школ включили ее в свои списки рекомендованной литературы. И...

И ничего. За эти 12 лет изложенные автором идеи при всей их современности остались не востребованными на практике, они оказались на периферии практики российского консалтинга и менеджмента. Консультанты по-прежнему поставляют российскому менеджменту западные «лучшие практики», а наш менеджмент упорно продолжает корезить их до неузнаваемости. После чего обе стороны сетуют на «незрелость» менеджмента заказчиков и консультантов: «Практики-то были лучшими! А вы..! Мы (вы) не доросли до нужного уровня зрелости». И так продолжается уже более двух десятков лет.

Почему так происходит? Почему идеи Александра Прохорова, основанные на глубоком анализе реальной практики управления в России, не получили своего продолжения в российской практике консалтинга? Почему российская аварийно-мобилизационная модель управления не стала предметом многочисленных исследований, монографий и конференций? Почему мы не слышим о специфических российских моделях управления (или слышим, но исключительно в отрицательном ключе)?

¹ Краткое изложение идей Александра Прохорова читайте в статье «Русская модель управления по Прохорову».

Признанные практики управления, уже более 20 лет приходящие к нам из западного менеджмента, в России рассматриваются как образцы для подражания, то есть «лучшие практики». Почему мы по-прежнему полагаем, что западные «лучшие практики» применимы в российских условиях? Ведь 20 лет их активного внедрения доказали, что далеко не всё приживается на российской почве. При этом нельзя сказать, что русские менеджеры и консультанты были плохими учениками, они старались как могли.

Идеи Александра Прохорова о русской аварийно-мобилизационной модели управления при всей их современности остались невостребованными на практике. Мы упорно полагаем, что западные «лучшие практики» лучшие и для условий России

Однако, согласно логике «лучших практик», несоответствие им расценивалось как нечто ущербное, как незрелость и отсталость (а подчас — и хаос). В этом случае даже не допускалась мысль, что «незрелость» может быть просто другой практикой управления (хаос — другим порядком), которую мы пока не понимаем. Поэтому отклонения от западных «лучших практик» почти всегда рассматривались как вина (выражаясь политкорректно — незрелость), а не как объективный предмет, достойный изучения.

Сегодня наш российский консалтинг и бизнес-образование двигают в основном западные практики управления. Осознанных и описанных российских практик пока мало, а чужие — под рукой. Западный менеджмент и консалтинг давно научились не только выявлять свои различные практики управления, но и превращать их в коммерческие продукты. Эту колоссальную работу русскому менеджменту и консалтингу еще предстоит проделать.

Национальные модели управления и постановка задачи

Влияние национальной культуры на практику управления осознано давно. Начиная с 60-х годов прошлого столетия, в мире начались систематические исследования межкультурных различий в управленческой практике. Появилась наука «Сравнительный менеджмент» [2], которая сосредоточилась на описании и систематизации особенностей управленческих практик, связанных с национальной культурой.

Слово **«практика»** в переводе с греческого означает «действенный». Под управленческой практикой мы будем понимать как множество задач управления, так и способов, подходов и методов их решения.

Во всех культурах приходится решать одни и те же задачи управления, например, принятие решений, ведение переговоров, планирование, контроль, устранение нештатных ситуаций. Но при этом в разных культурах эти задачи решаются разными способами. В каждой из них за столетия развития реализовалось множество управленческих практик. При всем их разнообразии в каждой культуре эти практики опираются на свой понятийный аппарат и свои общие принципы, которые отражают общую логику использования управленческих практик. Именно этот понятийный аппарат и набор принципов

бытующих управленческих практик и составляют то «ядро», на котором развиваются управленческие практики. Тогда можно ввести понятие «национальной модели управления»:

Национальная модель управления — это понятийный аппарат и набор базовых принципов различных управленческих практик, принятый по умолчанию и возведенный в ранг культурной нормы.

Национальная модель управления проявляет себя повсеместно во всех управленческих практиках, бытующих в данной культуре, и на всех уровнях управления; как устойчивая норма (культурная константа) она передается из поколения в поколение. В рамках сравнительного менеджмента были выявлены и описаны большинство национальных моделей управления.

В сравнительном менеджменте сформировался набор параметров сопоставления культурных особенностей применения управленческих практик. Примеры таких параметров [2]:

- дистанция власти;
- индивидуализм/коллективизм;
- мужественность/женственность;
- избегание неопределенности/принятие неопределенности;
- моноактивность/полиактивность (установка на то, чтобы в одно время заниматься только одним делом или сразу несколькими);
- отношение к использованию рабочего времени и пространства.

На основе сравнительного анализа управленческих практик сравнительный менеджмент пытается объяснить причины различий национальных моделей управления.

Наиболее подробно, как «законодатели мод», были описаны американская и японская модели. Русской модели управления повезло значительно меньше. Традиционно русская культура на протяжении многих веков активно впитывала идеи, в том числе и управленческие практики, западной культуры². В результате сформировалось устойчивое восприятие русской модели как чего-то переходного, несамостоятельного и недоразвитого. Эта традиция особенно укрепилась в 90-е годы XX века, когда российские государственные и частные предприятия пытались массово копировать и адаптировать западные (в основном американские) практики управления. Почти всё российское бизнес-образование и консалтинг и по сей день обслуживают этот конвейер копирования и адаптации.

Результаты исследования Прохорова [1] прозвучали полным диссонансом этой тенденции. На множестве исторических примеров ему удалось показать, что при всем масштабе заимствования голландских (XVIII в.), немецких (XVIII—XX вв.), французских (XVIII—XIX вв.) и американских (XX в.) управленческих практик на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Он также смог показать, что ситуация не изменилась даже в 90-е годы, когда Россия бросилась в объятья американской модели управления. Русская модель опять проявила себя как своеобразная культурная константа, замечательно описанная крылатой фразой В. С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Если русская модель управления так устойчива, значит, она обладает мощной объективной внутренней логикой, которая способна не только переваривать инородные

² Очень много об этом написано в книге Прохорова А. П. «Русская модель управления», ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002.

практики, но и породить свои. Здесь уместна аналогия с русским языком, который, обладая глубинными традициями, феноменальной устойчивостью и адаптивностью к культурным и межкультурным изменениям, породил великую русскую литературу. Прохоров показал, что русская модель управления чрезвычайно устойчива и адаптивна. Похоже, русская модель может стать своеобразным Эльдorado практик управления, и оно еще только ждет своих старателей. Пора осваивать это Эльдorado, тем более что оно у нас под ногами!

Давайте попробуем продолжить исследование русской модели управления, начатое Прохоровым.

Инцидент и его жизненный цикл

Проведем анализ национальных моделей управления, сравнив управленческие практики устранения нештатных ситуаций. Ничто так ярко не проявляет особенности национальной модели управления, как практики разрешения нештатных ситуаций.

Разрешение нештатных ситуаций — это базовая задача любого управления. Руководитель планирует деятельность своей организации (компании, подразделения, проекта, рабочей группы) и рассматривает свой план в процессе его выполнения как норму, а запланированные работы — как некоторую штатную деятельность. В процессе выполнения плановых работ происходят непредусмотренные (случайные) события, несущие угрозу выполнению плана или вообще получению какого-либо положительного результата. Эти нештатные ситуации должны быть устранены, пусть иногда даже ценой изменения плана.

Русская модель управления может стать своеобразным Эльдorado практик управления, и оно еще только ждет своих старателей. Пора его осваивать

Отметим, что границы между штатной и нештатной деятельностью весьма подвижны. Это линия фронта бесконечной борьбы порядка и хаоса. Стандартизация и открытие новых методов управления превращает нештатную деятельность в штатную. Например, открытие Э. Демингом управленческого цикла PDCA (Plan — Do — Check — Act/Планирование — Выполнение — Проверка — Действие) превратило управление из индивидуального искусства

в коллективную регулярную деятельность. С другой стороны, наши стандарты и планы постоянно нарушаются, требуя срочных нештатных действий. Парадокс штатной деятельности состоит в том, что, задавая новую норму, она порождает и возможность отклонения от этой нормы, и тем самым умножается объем возможной нештатной деятельности.

Нет ничего удивительного в том, что у каждой национальной модели управления свои представления о порядке и хаосе и свой особый стиль работы с нештатными ситуациями. Безусловным и признанным лидером, который вот уже более 100 лет экспортирует свои практики управления, является американская модель управления. Эта модель имеет самый развитый понятийный аппарат, который используется и в других национальных

³ На рисунке 1 и в дальнейшем мысленные причинно-следственные связи событий будем обозначать на рисунках пунктирными стрелками, а конкретные действия, приводящие к устранению инцидента, — сплошными.

моделях управления. Одним из таких универсальных понятий, аналога которого присутствует во всех моделях управления, является понятие «инцидент».

Понятие «инцидент» глубоко проработано в западном менеджменте. Инцидент — одно из ключевых понятий сервисного управления, в частности в области управления ИТ-услугами (IT Service Management, ITSM). В ITSM инцидент определяется как «незапланированное прерывание ИТ-услуги или снижение качества ИТ-услуги. Инцидентом также является сбой, который еще не повлиял, но может повлиять на ИТ-услугу» [3]. Автор считает, что понятию «инцидент» можно дать более универсальное обобщение.

Инцидент — это любое фактически произошедшее незапланированное событие, которое может привести к наступлению ущерба для организации или конкретного субъекта.

Если инцидент вовремя не устранить, то он неизбежно приведет к наступлению ущерба. Инцидент разворачивается во времени, и это дает нам возможность говорить о жизненном цикле инцидента. Шкала времени, в котором разворачивается инцидент, определяется планом работ.

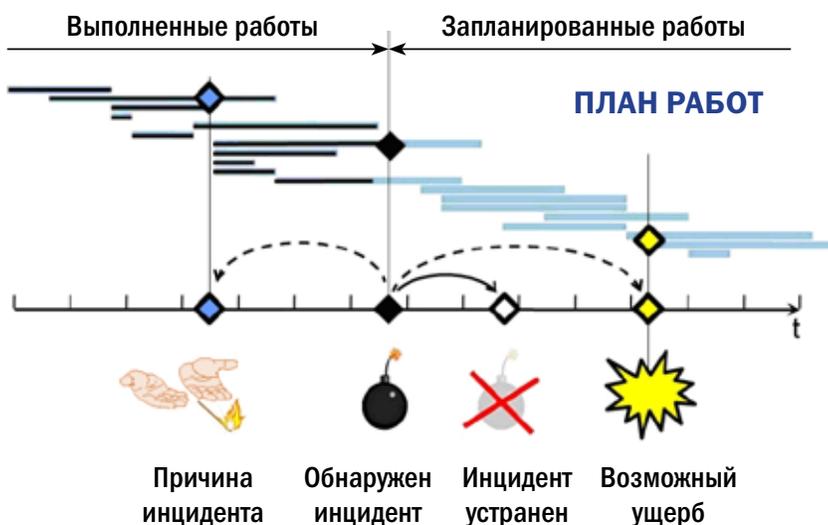


Рис. 1. Причинно-следственные связи событий, имеющих отношение к инциденту.

На рис. 1 показаны события⁴, которые связаны с инцидентом, а именно — причина инцидента, момент его устранения, а также точка возможного ущерба в случае неустранения инцидента. Задача любого руководителя, столкнувшегося с инцидентом, оценить возможный ущерб, время его наступления и допустимое время на его устранение. Руководитель также должен понять причины появления инцидента (в ITSM корневая причина инцидента называется проблемой [3]). Понимание причины появления инцидента позволит ему в дальнейшем либо быстрее обнаруживать подобные инциденты и быстрее их устранять, либо вообще устранить саму корневую причину появления данных инцидентов. Для того чтобы работать с инцидентом, руководитель должен постоянно мысленно строить причинно-следственную цепочку связанных с ним событий.

Рассмотрим небольшой пример. Допустим, в компании идет проект по созданию информационной системы управления взаимоотношениями с клиентами. Непосредственным заказчиком проекта является директор по маркетингу. Опишем события, связанные с возможным инцидентом.

1. Руководитель проекта обнаруживает инцидент — задержку платежа, который приведет к задержке поставки оборудования. Если деньги не будут найдены и поставка оборудования не будет проведена к определенному сроку, то будут сорваны сроки всего проекта, компания исполнителя попадет под штрафные санкции

Инцидент разворачивается во времени, у него есть причина, точка устранения, точка наступления возможного ущерба, а также точка кризисной ситуации. И это дает нам возможность говорить о жизненном цикле инцидента

и понесет значительный ущерб. Любой руководитель проекта, имея контракт, календарный план и понимая логику работ, без труда оценит размер ущерба, сроки его наступления и отпущенное время на поиски денег для срочного платежа.

Необходимо отметить, что ущерб всегда относится к конкретному субъекту. В нашем примере для финансового директора, который отвечает за формирование платежного календаря, наступление санкций по проекту не является ущербом. Под санкции попадает подрядчик. Если для нашего руководителя проекта остановка проекта — это катастрофа, то для финансового

директора — это всего лишь заурядный инцидент возможного списания затрат. Чтобы попасть в очередь платежей (устранить инцидент проекта), наш директор по маркетингу должен достучаться до финансового директора и суметь ему объяснить настоящие последствия остановки проекта, то есть инцидент должен стать для них общим.

2. Хороший руководитель проекта также поймет **причину, породившую задержку платежа**. В нашем случае это кассовый разрыв компании заказчика. Руководитель проекта не смог доказать приоритетность своего платежа и вклиниться в тоненький ручеек оплачиваемых счетов. Допустим, задержка платежа автоматически не приводит к штрафным санкциям. Это только сигнал, который свидетельствует о том, что вероятность ущерба возрастает, но время для устранения инцидента еще есть.
3. Допустим, руководитель проекта оперативно отреагировал и смог доказать необходимость своего платежа и тогда **инцидент устранен**, проект снова идет нормально. Но так бывает не всегда.
4. Когда разрешение инцидента затягивается (запущенный инцидент) и время его возможного разрешения становится соизмеримым со временем до наступления точки ущерба (рис. 2), тогда **инцидент превращается в кризисную ситуацию**. В отличие от инцидента кризисная ситуация уже порождает ущерб, то есть необратимые отрицательные последствия с вероятностью близкой к 100 %.
5. Однако кризисная ситуация может и дальше развиваться по самому неблагоприятному сценарию, когда поставка оборудования не проводится и после наступления

штрафных санкций. В этом случае кризисная ситуация превращается в катастрофу: прекращение проекта, потеря всех сделанных затрат на проект, обманутые ожидания, подмоченная репутация. Может быть, остановка данного проекта для компании заказчика еще не катастрофа, а лишь ущерб, но для проекта и его руководителя — точно катастрофа. В результате катастрофы исчезает сам объект управления (рис. 4).

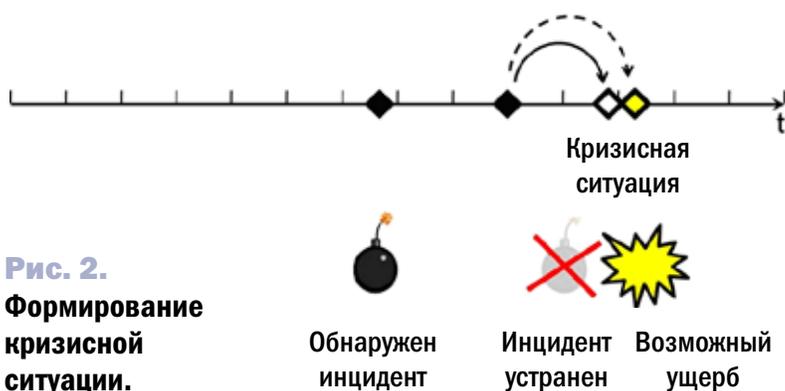


Рис. 2. Формирование кризисной ситуации.

Отметим, что хороший руководитель не ограничивается констатацией причин появления инцидента. Он выявляет предпосылки (условия) формирования этой причины. Лучший способ борьбы с инцидентами — их профилактика, то есть создание таких предпосылок (условий), которые исключают возникновение причин, порождающих инциденты. В нашем примере руководитель проекта может обнаружить, что при выборе другого типа контракта ответственность и возможный ущерб будут распределяться между обеими сторонами и у заказчика будут сильные стимулы не допускать формирования дефицита бюджета в проекте. Эта цепочка событий дает нам право определить понятие «жизненный цикл инцидента» (рис. 4):

Инцидент и риск

У понятия «инцидент» существует очень близкое к нему понятие «риск». Понятие «риск» широко используется во многих отраслях деятельности, и многие из них, учитывая свою специфику, дают риску собственные определения. Тем не менее у всех определений риска есть общие свойства.

- Риск рассматривается как случайное событие, которое будет иметь влияние на приносимый ущерб или выгоду [4, 5]. В последние годы во многих подходах риск связывается с влиянием на достижение целей [4, 5].
- Риск обязательно характеризуется величиной ущерба, который должен появиться в процессе реализации риска.
- Риск обязательно характеризуется вероятностью его реализации.
- Риск всегда связан с событием (группой событий), которое называют рисковым событием, или угрозами, как с некоторой причиной, предшествующей возможной реализации риска.

В описанном примере рисковым событием является кассовый разрыв. Вероятность его появления, хотя бы субъективно (например, из своего опыта), может грубо оценить руководитель проекта. Уровень ущерба он может оценить

исходя из условий контракта. Риск попадания под санкции в связи с кассовым разрывом имеет определенную вероятность и величину ущерба.

Введенное понятие «инцидент» полностью аналогично в управлении рисками понятию «триггер». Триггерами называют симптомы рисков, или сигналы опасности, которые свидетельствуют о том, что реализация риска приближается [4]. Появление триггера (инцидента) повышает вероятность реализации риска, но это еще не его реализация.

Соотношение инцидента и риска представлено на рис. 3.

В наше примере триггером риска является задержка платежа за поставляемое оборудование. В рамках статьи используется не понятие «триггер», а «инцидент», так как последнее распространено гораздо шире в различных национальных моделях управления.

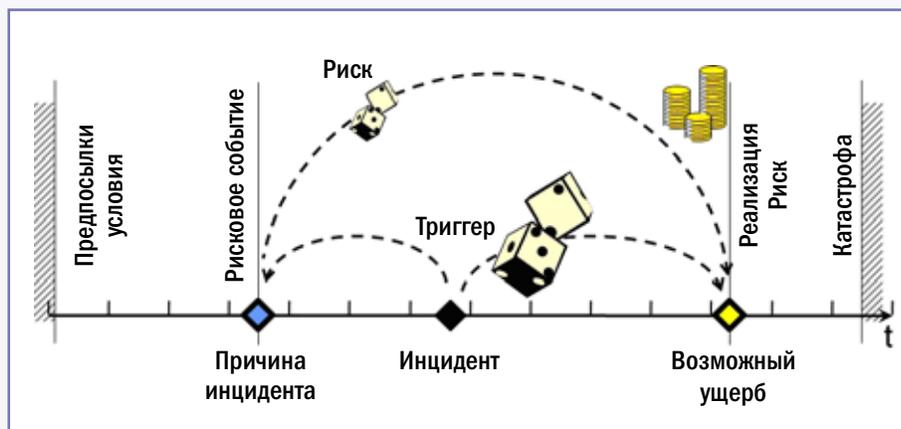


Рис. 3. Соотношение инцидента и риска.

Жизненный цикл инцидента — это вся причинно-следственная цепочка взаимосвязанных событий, связанных с инцидентом, начиная от его предпосылок и заканчивая возможной катастрофой.

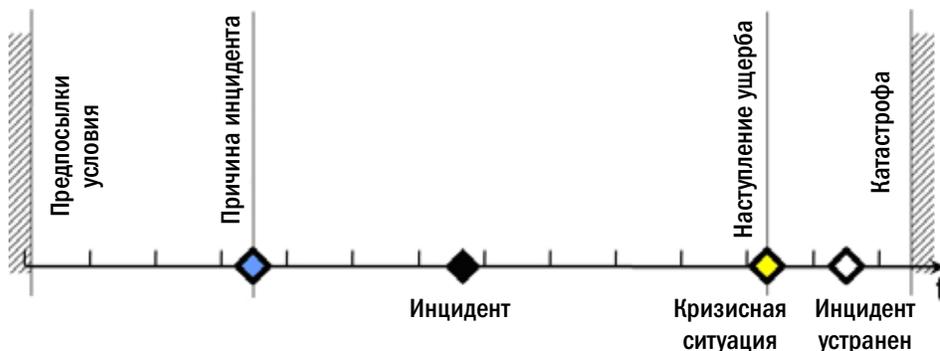


Рис. 4. Жизненный цикл инцидента.

Литература

1. Прохоров А. П. «Русская модель управления», ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002.
2. Пивоваров С., Максимцев И., «Сравнительный менеджмент», Питер, 2008.
3. ITIL v3 Glossary Russian Translation v0.92, 30 Apr. 2009.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — Fifth Edition.
5. Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary, 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), AICPA.



В части 2 статьи «Особенности национального управления» читайте:

- **Три базовых сценария управления инцидентами.**
- **Практика управления нештатными ситуациями в разных национальных моделях управления. Как американская, японская и русская модели управления работают с инцидентами.**