

Ситуационное планирование как инструмент антикризисного управления

© 2017 Зуб Анатолий Тимофеевич
доктор философских наук, профессор
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ломоносовский пр-т, д. 27, корп. 4
E-mail: zubat@spa.msu.ru

Ситуационное планирование является важным инструментом управления организацией в условиях высокой степени неопределенности и риска, а также может быть основой антикризисной стратегии фирмы. Оно оказывает влияние на успех кризисного менеджмента через решения, принимаемые руководителями антикризисного управления, на основе анализа сценариев развития кризисных событий. В статье обосновывается наличие связи между ситуационным планированием и эффективностью антикризисного управления. Максимальная эффективность предполагает как успешное ситуационное планирование, так и проведение эффективного кризисного менеджмента. Рассматриваются различные варианты связи качества ситуационного планирования и степени успешности кризисного менеджмента.

Ключевые слова: ситуационное планирование, антикризисное управление, неопределенность и риск, менеджмент проблем.

Введение

Высокий уровень неопределенности параметров организационной среды и множество кризисных угроз делают невозможным “жесткое” планирование, предполагающее продвижение к организационным целям строго выверенными и однозначно детерминированными шагами. Организация должна быть готова к любым сочетаниям как благоприятных, так и неблагоприятных факторов, способна формировать механизмы, обеспечивающие гибкость, вариабельность реакции на угрозы, демонстрировать состояние готовности отразить кризисные угрозы или, по крайней мере, минимизировать их неблагоприятные последствия. Данные требования выдвигают на первый план скорость, определенность, адекватность принятия решений. Полезным средством для достижения этих параметров является ситуационное планирование.

Вследствие большой смысловой нагрузки и многообразия контекстов употребления трудно исчерпывающим образом описать содержание понятия “*ситуационное планирование*”. Здесь полезными могут оказаться соображения американского исследователя А. Шедлера, который отмечает: “Понятие “ситуационность” [contingency] сочетает в себе возможность, неопределенность, непредсказуемость. Простая и ясная логика планирования для чрезвычайных ситуаций заключается в том, что процесс, ведущий к предварительному распределению ресурсов, персонала, оборудования, центров управления кризисом, задач, обязанностей, руководящих решений и

правил, в сочетании с обучением персонала и планированием различных исходов, а также масса тренировочных упражнений в “безопасной” среде, гарантирует, что государственные органы, ответственные за оперативное и стратегическое политическое управление, в совокупности с институтами гражданского общества смогут наилучшим образом справиться с любым кризисом”¹.

При определении ситуационного планирования в инструктивном документе Международной организации красного креста и красного полумесяца акцент делается на предвидении и оценке вероятности угрожающих событий: “Ситуационное планирование означает предвидение угроз, провоцируемых некоторыми конкретными событиями и оценка рисков их возникновения на местном, национальном или региональном уровнях и установление процедур оперативного реагирования на каждый их типов угроз на основе ожидаемых их масштабов и наличных ресурсов”².

По содержанию ситуационное планирование близко к сценарному планированию и предполагает разработку альтернативных вариантов будущего развития внешней среды компании³. Однако понятие “ситуационное планирование” шире. Оно включает, помимо разработки сценариев, оценки рисков и поиска путей имплементации плана в кризисном менеджменте, и такие традиционные для планирования действия, как инвентаризация ресурсов, разработка средств контроля выполнения плана (или сценария), построение и использование эконометрических мо-

делей, определение системы ключевых показателей или индикаторов оценки эффективности кризисного менеджмента, морфологический анализ, разработка мер по предотвращению снижения эффективности ключевых бизнес-процессов (business continuity management) и др.

Не вызывает сомнения также тот факт, что ситуационное планирование является результатом анализа развития конкретной потенциально опасной ситуации (или ситуаций), со всем свойственным именно ей набором кризисных угроз и потенциальных возможностей преодоления кризиса, или, по образному выражению Р. Пери и М. Линделла, “фотографией такой предкризисной ситуации в определенный момент времени и в этом смысле уникальной ее характеристикой”⁴. Другими словами, ситуационное планирование – это не набор аналитических инструментов, позволяющих получать универсально приемлемые результаты, но индивидуализированный процесс, ценность результатов которого узкоспецифична. Указанное создает дополнительные трудности для поиска и выстраивания алгоритмов ситуационного планирования: чем больше уникальных характеристик у процесса, тем труднее выработать общие правила, и тем большее значение приобретают импровизация в управлении, поиск нестандартных решений в планировании, использование интуиции для прояснения ситуации. Все это приводит к тому, что ситуационное планирование становится достаточно затратной процедурой, требующей вложений в подготовку и повышение квалификации планировщиков, – задача, рассматриваемая в ряде работ современных авторов⁵.

Для большей эффективности ситуационное планирование для антикризисного управления институционализируется: возникают специализированные органы, учреждения и организации, призванные придать системность составляющим его процессам. В РФ с 1996 г. функционирует разветвленная система распределенных ситуационных центров по информационно-аналитическому обеспечению государственного управления в условиях кризисных ситуаций. Она включает центры органов государственной власти федерального уровня (ситуационные центры Президента РФ, Совета Безопасности РФ, Контрольного управления Президента РФ, ФСО, ФСБ, МЧС, внутренних войск МВД России, Минкомприроды, Росатома и др.), полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах, глав субъектов РФ, создается ситуационный центр МИД России. Все они образуют взаимосвязанную систему, обеспечивающую обмен информацией и координацию принимаемых решений⁶.

Подобные структуры имеются и за рубежом. В частности, в работах американских исследователей можно найти не только описание их деятельности, их задач и методов контроля, но и критические обзоры, направленные на выдвижение предложений по повышению эффективности работы таких учреждений с целью получения более точных, более реалистичных прогнозов и выработки на этой основе более адекватных поставленным целям решений⁷.

1. Ситуационное планирование и эффективность кризисного менеджмента

Ключевой особенностью кризиса является его непредсказуемый характер. Конечно, это не означает, что нельзя рассчитать вероятности тех или иных кризисных событий, но обычно кризис происходит совершенно неожиданно для руководителей, ответственных за антикризисное управление. Если бы это было иначе и можно было бы заранее назвать точные причины, дату и место наступления кризиса, то его, скорее всего, удалось бы избежать или резко снизить его негативные последствия. По справедливому замечанию Н. Бострома и М. Циркович, “там, где кризисы предсказываются с высокой степенью надежности, и, главное, убедительно для лиц, принимающих решения, они не происходят”⁸.

Конечно, мы можем основывать нашу деятельность на догадках, моделировании риска и на его интуитивной оценке, но всему есть предел: придется признать, что наши знания относительно будущего ограничены, они в той или иной степени приблизительны, они могут не включать важные движущие силы, способствующие возникновению кризиса или модифицирующие формы его проявления. В этом отношении следует согласиться с предостережением Р. Поусона, когда он пишет: “...надо быть сдержанными в интерпретации данных, ограниченных конкретным временным интервалом или конкретным местом. Футурология не является точной наукой: мы всегда должны быть скромными касательно предсказаний о будущем, основанных на знаниях об уже пройденном пути”⁹.

Неопределенность относительно будущего не является непреодолимым препятствием для ситуационного планирования и, тем более, основанием для отказа от него. Вопрос должен ставиться иначе: каковы условия успешного ситуационного планирования и каковы критерии его оценки как успешного? Ответ на этот вопрос лежит на пути обсуждения условий, при которых ситуационное планирование может реально обеспечить использование ситуационного подхода как своеобразной идеологии для разработки

плана или системы взаимосвязанных планов, которые могли бы выполнять функцию “чертежей” для кризисных менеджеров и в то же время обеспечивать гибкость действий в зависимости от конкретных сценариев развертывания кризисных событий.

При всей важности интуиции в планировании и принятии управленческих решений ситуационное планирование должно строиться на рациональных основаниях. Это требование английские исследователи Г. Вебб и Ф. Шеврю формулируют как “максимум успешности” ситуационного планирования, которое остается “успешным” до тех пор, пока “оно рационально, учитывая, что оно включает в себя взаимодействие, согласованность и предсказуемость, в то время как кризис предполагает неопределенность, дефицит информации и жесткие временные рамки”¹⁰. Мы лишь добавим, что рациональность ситуационного планирования позволяет добиться согласованности оценок лицами, анализирующими те или иные антикризисные стратегии - важное требование для адекватной передачи стратегического замысла кризисным менеджерам.

2. Взаимосвязь между ситуационным планированием и результатами кризисного менеджмента

Антикризисное управление обычно рассматривается как комплекс мер, которые можно разделить на три стадии: предкризисный этап (к которому относится ситуационное планирование), собственно управление в условиях кризиса - кризисный менеджмент и посткризисный этап, где проводятся восстановительные мероприятия и разрабатываются меры по повышению кризисной устойчивости организации в будущем.

Поскольку успех антикризисного управления определяется как качеством ситуационного планирования, так и навыками, опытом управленцев, осуществляющих кризисный менеджмент, целесообразно рассмотреть ситуации, когда качество ситуационного планирования и качество кризисного менеджмента варьируют в широком диапазоне - от “успешного” до “неуспешного” и от “эффективного” до “неэффективного” (см. рисунок). Ключевым моментом здесь является понимание того, что “успешное” докризисное ситуационное планирование не обязательно приводит к эффективному кризисному менеджменту и, соответственно, наоборот: эффективный кризисный менеджмент может сочетаться как с успешным, так и с неуспешным ситуационным планированием.

Более детально такое понимание может быть раскрыто путем сопоставления диапазона возмож-

ных связей между ситуационным планированием и результатами кризисного менеджмента. Причем мы обоснуем, что связь между качеством ситуационного планирования и результатами кризисного менеджмента гораздо слабее, чем это часто предполагается. Для этого рассмотрим четыре основных типа связи.

(I). *Успешное ситуационное планирование + Эффективный кризисный менеджмент = Максимально успешная антикризисная стратегия.* Такое сочетание, в случае реализации его на практике, часто рассматривается как наиболее действенный довод в пользу ситуационного планирования. При этом предполагается, что кризис был успешно преодолен, а его негативные последствия ликвидированы в максимально короткие сроки¹¹. Успех в этом случае во многом определяется большой и долговременной предварительной работой, предполагающей не только рассмотрение различных сценариев возникновения кризисной ситуации, но и аккумуляцию и эффективное распределение ресурсов, управленческих ролей, сфер ответственности должностных лиц, проверку их управленческой квалификации, подготовку вариантов решений, проектов приказов, распоряжений и т.д.

(II). *Неуспешное ситуационное планирование + Эффективный кризисный менеджмент = Стратегия с опорой на кризисный менеджмент.* Эта стратегия может быть также названа как “стратегия выдающегося кризисного менеджмента”, который привел к желательным результатам, несмотря на ошибки и неудачи в ситуационном планировании. Здесь креативность мышления кризисных менеджеров, их способность к импровизации могут играть ключевую роль в формировании ответной реакции на кризис - достаточно типичная ситуация для орга-

Ситуационное планирование	Неуспешное	II Стратегия с опорой на кризисный менеджмент	III Стратегический провал
	Успешное	I Максимально успешная антикризисная стратегия	IV Неэффективная антикризисная стратегия
		Эффективный	Неэффективный
		Кризисный менеджмент	

Рис. Матрица оценки антикризисной стратегии, базирующейся на ситуационном планировании

низаций, где не ведется систематического антикризисного планирования, однако менеджмент в случае наступления чрезвычайной ситуации действует уверенно, демонстрируя способность к гибкому, творческому управлению.

(III). *Неуспешное ситуационное планирование + Неэффективный кризисный менеджмент = Стратегический провал.* В данном случае существенные ошибки в планировании или даже отсутствие ситуационного планирования являются факторами, играющими решающую роль в неэффективном ответе на кризис. Ситуация протекает по наихудшему сценарию, если кризис развивается на фоне бездействия или ошибочных действий недостаточно квалифицированных для осуществления кризисного управления менеджеров.

(IV). *Успешное ситуационное планирование + Неэффективный кризисный менеджмент = Неэффективное АКУ.* По данному сценарию, несмотря на хорошо разработанный план, предполагающий рассмотрение различных сценариев развития кризиса и достаточную подготовку управленцев для действий по каждому из сценариев, результатом, тем не менее (в той или иной степени) был неэффективный ответ на кризис. Это не говорит о полном провале, скорее речь идет о преодолении кризиса, но ценой необоснованных жертв, неэффективного, чрезмерно затратного использования ресурсов, как это было, например, при ликвидации Чернобыльской аварии, чему имеются многочисленные свидетельства.

Такое развитие событий может породиться неверной оценкой ситуации, неправильным выбором первоочередных средств для приостановки развития кризиса, отсутствием достаточно квалифицированных управленческих кадров и многими другими причинами, не позволившими в полной мере использовать лучший сценарий ситуационного плана. Р. Роснесс в этой связи справедливо отмечает, что “в случае решений, принимаемых в условиях неопределенности, катастрофический результат не обязательно указывает на плохое решение, и успех не обязательно является результатом хорошего принятия решений”¹².

Однако в отличие от предыдущего случая, в этой ситуации кризисный менеджмент все-таки достиг искомых результатов: кризис был остановлен, его наихудших последствий удалось избежать, однако при значительных материальных, моральных и временных издержках. Таким образом, антикризисное управление в этом случае может быть оценено как результативное, но не эффективное (т.е. искомый результат был полу-

чен отнюдь не лучшим способом). Характеризуя подобного рода ситуации, М. Хаберфельдт и Л. Кларк пишут: “Даже самые хорошо составленные планы могут оказаться бесполезными. Путаница может царить даже тогда, когда сценарии поведения в условиях кризиса были тщательно продуманы, роли расписаны, ресурсы сконцентрированы. Организации могут не следовать своим собственным планам, даже если их польза очевидна. Руководители и специалисты организаций могут игнорировать или даже просто быть не в состоянии понять то, что противостоит им. Быстрые и разрушительные возможности некоторых кризисов (особенно на вершинах уже созданных систем) могут сокрушить планы в считанные секунды”¹³.

Четыре различных сценария, приведенных выше, иллюстрируют сложную, нелинейную и порой непредсказуемую взаимосвязь между ситуационным планированием и результатами кризисного менеджмента. По этому поводу Р. Соуден справедливо отмечает, что “планирование и успех не всегда совпадают, связь между ними может быть крайне непрочной или же полностью отсутствовать”¹⁴.

Выводы и заключение

Ситуационное планирование не является гарантированным рецептом для обеспечения успешного антикризисного управления, но при этом было бы опрометчивым от него отказываться. В мире, где непредсказуемые и разрушительные кризисы стали обыденностью, государственной власти необходимо планирование на случай чрезвычайных ситуаций для обеспечения общественного спокойствия и политической стабильности. Организации также нуждаются в нем для аналогичных целей.

Проблема состоит в том, что такие “политические” достижения даются недешево. Процессы планирования и сами планы часто конкурируют между собой, и в целях победы в такой конкуренции они политизируются, обрастают обещаниями обеспечить политической власти в случае кризиса не снижение, а повышение ее престижа, поддержку общественным мнением предпринимаемых властями антикризисных мер. Такая “скрытая повестка дня” может снижать эффективность ситуационного планирования (за счет удорожания ресурсов), в случае наступления кризиса отвлекать усилия для выполнения разного рода факультативных задач, предусмотренных ситуационным планом, и если эта ситуация попадет в поле зрения оппозиционных сил, критика кризисных действий политической власти обретет дополнительные и весомые аргументы.

Должностные лица и политические субъекты, участвующие в планировании, не должны быть освобождены от критики и контроля, но также и не должны третироваться за несоответствие планов политическим ожиданиям. Ситуационное планирование не является ни простым рецептом для достижения успеха, ни политической футурологией. Оно сочетает оба этих элемента. Необходимо более сбалансированное понимание, если мы хотим обладать справедливыми и реалистичными ожиданиями относительно того, что государственные власти могут сделать, чтобы подготовиться к кризисам, стихийным бедствиям и катастрофам.

¹ Schedler A. (2007) Mapping contingency. In: I. Shapiro, S. Bedi (Eds.). *Political contingency: studying the unexpected, the accidental, and the unforeseen*, New York, p. 56.

² *Contingency planning guide* (2012). Geneva, p. 8.

³ Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Москва, 2009.

⁴ Perry R., Lindell M. (2013) Preparedness for emergency response: Guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, vol. 27, 4. p. 343.

⁵ См.: Rosness R. (2009) A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss. *Safety Science*, vol. 47, pp. 807-812; Alexander D. (2011) Scenario method in emergency management. *Disaster prevention and management*, vol. 21, 2, pp. 224-238.

⁶ См.: Ильин Н.И. Система распределенных ситуационных центров. URL: http://www.gos-is.ru/wp-content/uploads/2016/05/BTU_Suharev_Ilin.pdf; Душкин Р.В. Ситуационные центры как структурные элементы системы отраслевого и государственного управления. URL: www.stinscoman.ru.

⁷ См.: Eriksson K., Allan McConnell A. (2011) Contingency planning for management. *Policy and Society*, vol. 30, pp. 89-99; Lagadec P. (1993) *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. London; Perry R., Lindell M. (2003) Preparedness for emergency response: guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, vol. 27, 4, pp. 336-350.

⁸ Bostrom N., Cirkovic M. (2008) *Global catastrophic risks*. Oxford, p. 56.

⁹ Pawson R. (2013) *Evidence-based policy: a realist perspective*. London, p. 167.

¹⁰ Webb G., Chevreau F. (2006) Planning to improvise: the importance of creativity and flexibility in crisis response. *International Journal of Emergency Management*, vol. 3, 1, p. 68.

¹¹ См.: Alexander D. (2012) *Principles of emergency planning and management*. New York; Perry R., Lindell M. (2007) *Emergency planning*. Hoboken.

¹² Rosness R. Op. cit.

¹³ Haberfeld M., Clarke C. (2011) *Police organization and training: innovations in research and practice*. New York, p. 57.

¹⁴ Sowden R. (2016) *A Practical Guide to Project Planning: A Step-by-step Approach*. Kiddle Edition, p. 57.

Поступила в редакцию 05.05.2017 г.