

Менеджер в овраге

Краеугольным аспектом современного менеджмента, который, в принципе, и отличает его от традиционного, является представление о предприятиях, организациях, городах или странах – как о самоорганизующихся системах. Изменения, происходящие с такими системами остановить невозможно, но на них можно влиять, и это влияние имеет место в любом случае, не зависимо от того, вольно оно или неволью, сознательно или нет.

Под воздействием сочетания сравнительно устойчивых и достаточно значимых внутренних и внешних факторов, состояние любой реальной системы «дрейфует» в более или менее определенном направлении. Направление зависит от суперпозиции действующих сил, и это поле сил непрерывно изменяется. Добавив координату времени – можно говорить об определенном «ландшафте» для развития событий (используя аналогию с географическим ландшафтом, предопределяющим направление течения ручья, которым, о ужас!, никто не руководит).

Брошенный в верхней части оврага на склоне горы большой мяч непременно скатится вниз и окажется где-то в противоположном конце. Повторяя эксперимент сколько угодно раз можно оставаться уверенным, все фактические траектории будут "тяготеть" к линии, соответствующей конфигурации дна оврага. Изменение направления движения мяча, скачущего по дну оврага, скажем - ударом ноги, вроде бы и изменяет линию его движения, однако конечный результат будет тем же самым - не зависимо от того, как часто и в каких направлениях по мячу ударяли. «Управленческая деятельность» в подобном случае только увеличивает энтропию и нагревает атмосферу, будучи реактивной по определению (т.е. это мяч на самом деле управляет тем, кто вокруг него прыгает...).

Когда развитие событий полностью предопределено ландшафтом - управление может состоять в изменении каких-то существенных и устойчивых параметров среды или самого организма. Изменение фактической траектории развития ситуации последует за этим «само собой». А в случае, когда природа процесса такова, что возможная траектория развития раздваивается при определенном сочетании параметров (скажем - на развилке того же оврага) – даже небольшое воздействие на процесс в «точке бифуркации» может предопределить выбор одной из альтернативных траекторий. Поскольку реальные траектории всегда ветвятся и проходят через множество бифуркаций, управление развитием, наряду с макроскопическими изменениями ландшафта, может осуществляться и посредством сравнительно малых усилий, которые были бы абсолютно неэффективны в иной ситуации, но могут произвести решающий эффект в точках бифуркаций. Чтобы это произошло, субъект, осуществляющий управление, должен не «прыгать вокруг мяча», а видеть ландшафт наперед, заблаговременно планировать и своевременно осуществлять необходимые «точечные» воздействия.

Собственно **стратегическое управление** и является управлением фактической траекторией развития событий в отношении компании или организации. Оно может осуществляться как посредством изменения ландшафта, так контролируя бифуркации. Все, что не влияет на траекторию развития, или влияет случайным образом, чем бы оно ни было – стратегическим управлением не является. Либо потому, что при этом ничего по существу не меняется, либо потому, что субъект, действия которого могут привести или даже фактически приводят к изменению траектории, «сам не ведает, что творит». От других разновидностей управления стратегическое отличается не периодом планирования, а только и исключительно объектом. Реализация проекта отделки склонов того же самого оврага декоративной плиткой, как бы

дорого это не стоило и сколько бы времени ни занимало, со стратегическим управлением ничего общего не имеет, как и прыгание вокруг мяча.

Стратегическое управление требует понимания ландшафта и прогнозирования возможных вариантов развития событий, насколько возможно. Штормующее море – тоже ландшафт, хотя это и не то же самое, что русло полноводной реки. Судно потребует совсем другое. И другой рулевой. В любом случае - многообразие возможностей принадлежит будущему. Когда будущее станет настоящим - реализован будет только один из вариантов. Если на существующем ландшафте просматривается сценарий развития, который ведет к желаемому результату, управление траекторией сводится к точечным воздействиям, обеспечивающим «правильный» выбор в каждой из бифуркаций. При отсутствии «готового» пути, требуется изменение (поскольку таковое возможно с учетом имеющихся ресурсов) одного или нескольких ландшафтообразующих факторов.

Так или иначе - другим неперенным атрибутом стратегического управления является осуществление выбора (в ситуации большей или меньшей неопределенности и риска) желаемого сценария развития событий. Выбора из того, что возможно, или может быть сделано возможным с определенной степенью вероятности, при приложении достаточных усилий. Об остальном можно только мечтать. Строительство воздушных замков – тоже интересное занятие, но оно имеет косвенное отношение к стратегическому управлению.

Когда ясно, куда и каким путем необходимо придти, можно выработать и понимание того, что является приоритетно важным для обеспечения развития по выбранному сценарию, какие конкретно проблемы необходимо решить, какие возможности реализовать. Только тогда появляется план действий. Или все остается на уровне «хотелок»...

В условиях полного хаоса развитие ситуации непредсказуемо, но и при этом управляемо. К счастью, мир далек от тепловой смерти, и при всей турбулентности экономики о полном хаосе говорить не приходится. Просто надежность предсказания зависит от масштаба рассмотрения – в мире мало что меняется «по большому счету», и все непрерывно скачет и крутится «по мелочам».

Смысл планирования, также и в условиях неопределенности развития событий, – организация деятельности. В любой ситуации – от полностью детерминированной до полностью неопределенной – возможны различные варианты поведения – и они никогда не равноценны. План нужен – чтобы выбрать и реализовать лучший из них. В конце концов – то, что будущее плохо предсказуемо (много бифуркаций), означает также, что оно легко управляемо. Именно непредопределенность будущего позволяет достигать именно того, которое предпочтительно (увы, выбор, как всегда, ограничен меню...).

Разумеется, конкретный план в турбулентной среде быстро устаревает. В нынешних условиях требуется много больше планирования и перепланирования одновременно с осуществлением планируемых действий, которые приводят (или нет) к планируемым результатам. Все это является частью **динамического стратегического управления**, которое осуществляется ежедневно, ежечасно, ежеминутно... Альтернатива – пустить все на самотек. Неуправляемость развития имеет место быть как в случае отсутствия стратегических планов, так в случае использования примитивных и негибких планов. И хотя стратегическое управление в условиях хаоса – дело почти такое же хлопотное, как и прыгание вокруг мяча – но шансов на успех оно дает все таки больше...

Арташес Газарян

21.02.2010