



# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **II. ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ**

**КУЗИН Д.В.**

**2019 г.**

# КЛАССИФИКАЦИЯ ШКОЛ УПРАВЛЕНИЯ ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ 20 ВЕКА

## □ М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.

**Четвертую школу** науки управления они назвали **школой науки управления или количественный подход** (с 1950 г. по настоящее время). Она основана на замене описательного анализа моделями, символами и количественными значениями и использует количественные методы анализа и моделирования управленческих процессов.

## □ А.Хажински.

**Теории гуру**, включающая теории, появившиеся после 1980 г.:

- академические гуру – ученые, имеющие отношение к системе образования: Г. Минцберг, Ф.Котлер, М.Портер, У.Беннис, Т.Левитт, У.Оучи и др.;

- гуру-консультанты – независимые писатели и советники: П. Дракер, Т. Питерс, Дж. Нейсбит, Р. Уотерман, Э. де Боно и др.;

- гуру-менеджеры – действующие или ушедшие в отставку исполнительные директора крупных компаний, известные своими успехами в бизнесе: Дж. Уэлч, Л.Якокка, Д.Трампп, А.Морита, С. Джобс и др.

## □ Д.М.Гвишиани. Из пяти школ американского менеджмента:

**3. Эмпирическая школа**, обосновывающая практический опыт управления, создана на основе теорий ученых-практиков (П.Дракер, Г.Дэвис, Х.Дейл, А.Слоун-мл., Л.Эппли, А.Чандлер, Э.Петерсон, Э.Плоумен, А.Коул, А.Свенсон, У.Беннис, Т.Ливитт и др.). Она включает идеи как классической, так и поведенческой школ.

**4. Школа «социальных систем»** основывается на системном подходе к вопросам организации управления. Основные представители: Ч.Барнард, Г.Саймон, И.Ансофф, Дж.Марч и др. Они изучают основные составляющие элементы системы и их влияние друг на друга и на систему в целом.

**5. «Новая школа науки управления»**, отражающая новейшие тенденции в теории и практике управления в США, основана на использовании математических методов и процессов принятия решений. В рамках школы можно выделить несколько исследовательских областей: исследование операций (Р.Акофф, Д.Экман), общая теория систем (У.Хитч, А.Энтховен, Ч.Щульц, Э.Квейд), эконометрика (Я.Тинберген, Р.Фриш, Л.Клейн, А.Гольдбергер, В.Леонтьев).

# ПОДХОДЫ Г.КУНЦА И О'ДОННЕЛЛА

---

1. **Эмпирический подход**, изучающий предшествующий опыт управления и возможности его применения в аналогичных ситуациях в будущем. Авторы подчеркивали, что «вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна... а метод, оказавшийся “правильным” в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем».
2. **Подход с точки зрения межличностных отношений**, основное внимание уделяющий анализу человеческого фактора и отношений.
3. **Подход с позиций группового поведения**, в рамках которого предприятие рассматривается как социальный организм.
4. **Подход к управлению как процессу функционирования кооперированной социальной системы**, рассматривающий отношения между людьми сквозь призму теории сотрудничества и кооперированных систем.
5. **Подход с позиций социотехнических систем**, при котором организация рассматривается как состоящая из двух систем – социальной и технической, каждая из которых воздействует на другую. Поэтому основное внимание уделяется рациональной организации производства, успех которой зависит не только от имеющихся трудовых ресурсов, но и от техники и технологий.
6. **Подход с позиций математических методов или «науки управления»**, рассматривающий управление как систему математических процессов и моделей.
7. **Подход с позиций принятия решений**, основывается также на применении экономико-математических методов и моделей для поиска оптимального варианта решения из нескольких альтернатив и изучение предприятия как социальной системы.
8. **Подход с позиций информационного центра**, акцентирующий внимание на роли управляющего, который выступает как информационный центр, занимающийся получением, хранением, обработкой и распространением информации. Подход подчеркивает роль коммуникаций в процессе управления и важность принятия решений.
9. **Операциональный подход** – синтетический, заимствующий наиболее эффективные элементы из предшествующих подходов. Его основными элементами являются: межличностное поведение, групповое поведение, управленческий опыт, кооперированные социальные системы, социотехнические системы, рациональный выбор управленческих решений, коммуникационные центры и «наука управления».

# МОДЕРН И ПОСТМОДЕРН В МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

## МОДЕРН (50-70е годы)

- Отход от классической и неоклассической школ управления в сторону поведенческого и институционального подходов.
- Количественный подход: использования теоретических и эмпирических методов кибернетики, физики и математики для анализа процессов управления. Рациональная модель менеджмента.
- Становление системного и ситуационного подходов и теорий, базирующихся на них.
- Формирование многомерных (синтетических) теорий менеджмента.

## ПОСТМОДЕРН (с 80-х годов)

- Отход от доминирования принципов рационального менеджмента.
- Отвергает принцип системной организованности, господство каких-либо определенных структур (авторитетов), целостности и структурной упорядоченности общества.
- Мир не обладает изначальной жесткой связанностью, причинно-следственной заданностью и линейностью.
- Фактор случайности (процессов, событий, связей) и пр.
- Рассматривает социальную реальность как множественность, состоящую из отдельных, единичных, разрозненных элементов и событий.
- Общество теряет черты выстроенности в соответствии с той или иной моделью, оно становится совокупностью локальных самопроизвольных и слабо скоординированных процессов.
- Нестабильность, неопределенность и многозначность процессов рассматривается не как проявление патологии системы, а как признак и условие ее жизнеспособности.
- Разнообразие элементов в системе делает ее устойчивой к многовариантному будущему.
- Плюрализм во всех его формах и проявлениях.
- Установка на невозможность описания мира (бизнеса) как некоего целого с помощью каких-либо общих теорий, претендующих на истинное, единственно верное знание о действительности.

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ

---

**Подход в менеджменте** — это способ мышления по отношению к организации и управлению, выделение главного при построении эффективной системы управления организацией.

Если в рамках каждой школы выделялись отдельные доминирующие факторы, определяющие эффективность организации и управления, то для подхода характерно рассмотрение управления как многопланового, комплексного и изменяющегося явления, определяемого множеством факторов.

- Количественный подход
- Системный подход
- Синергетический подход
- Ситуационный подход
- Сценарный подход
- Процессный подход

# Эволюция управленческой мысли

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	1885	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Научный менеджмент и классическая школа	■	■							
Школа чел. отношений и поведенческие науки			■	■	■				
Количественный и системный подходы					■	■	■		
Ситуационный и новые подходы							■	■	■

PPT4WEB.ru

# 1. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

---

- В рамках количественного подхода (с 40-х гг.) управление рассматривается как логический процесс, поддающийся математической формализации. Стал следствием развития экономико-математического моделирования в экономической науке в целом и новых задач управления.
- Перед разработчиками количественного подхода ставилась задача – исследовать процессы принятия решений на основе математических методов анализа и с помощью вычислительной техники.
- Направления: исследование операций, моделирование, эконометрика, теория принятия решений и др.
- Классы задач ИСО: 1) Распределение; 2) Управление запасами; 3) Замена оборудования; 4) Массовое обслуживание; 5) Упорядочение и координация ; 6) Выбор маршрута; 7) Поиск оптимальных решений.
- Моделирование: возможность принимать объективные и оптимальные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив.  
Типы моделей: физическая, математическая, аналоговая, имитационная, эконометрическая, игровая, бизнес-модель

## 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

---

- **Системный подход** – это методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов. **Социальная система** - форма организации социально-исторического бытия: сочетание элементов, организм, сложное устройство, организация, строй, союз.
- Методологическими предпосылками появления системного подхода можно считать разработку теории общих систем (40-50е гг). Л.Берталанфи, А.Рапопортом и К.Боулдингом, создание Н.Винером науки кибернетики и развитие теории информации.
- **Людвиг фон Берталанфи (1901–1972)** – австрийский биолог, доктор философии, профессор ряда университетов в Австрии, Канаде и США. Основной вклад Л.Берталанфи связан с введением понятия «открытая система». **Живой организм** представляет собой нечто большее, чем сумму отдельных элементов, поскольку использует для организации их взаимодействия **принцип синергизма**. Все организмы существуют в тесной взаимосвязи с внешней средой, их функции и структура поддерживаются с помощью непрерывного обмена информацией с нею.
- **Любая организация может рассматриваться как открытая и комплексная система**, состоящая из частей, которые следует изучать как единое целое. Основной задачей организации является обеспечение **выживания** за счет трансформирования внешних воздействий и **адаптации к изменениям**.
- **Закрытые системы** основываются на тех же фундаментальных принципах и законах, которые действуют в **физике**. Мышление в терминах таких систем соответствует классической теории менеджмента: они управляются административным и инженерно-техническим персоналом, операции в них носят рутинный и повторяющийся характер и сводятся к решению заранее определенных задач. В этих системах существует жесткая иерархия контроля, строгая подчиненность подразделений, большое внимание уделяется обеспечению эффективности деятельности отдельных структурных единиц.



# ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ СИСТЕМ

---

- **Целостность.** Целое не является простой суммой частей.
- **Свойства системы не просто сумма свойств ее элементов.**
- **Эффективность:** всегда существует функция ценности системы в целом — в виде зависимости эффективности ее функционирования (почти всегда это экономический показатель) от условий построения, организации и функционирования. Эта функция всегда ограничена, а значит можно и нужно искать ее максимум. **Максимум результативности, способности что-то создавать, эффективности функционирования системы может считаться принципом системы.**
- **Взаимозависимость системы и среды.** Границы среды. Закрытые и открытые системы. Последние обмениваются со средой информацией, энергией и ресурсами.
- Открытые системы подвержены **энтропии** – неупорядоченности, неопределенности, хаотичности и разрушению.
- **Структурность и иерархичность:** каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а наша система представляет собой один из компонентов более широкой системы. Это означает обязательность учета внешних связей или в более общем виде - требование рассматривать анализируемую систему как часть (подсистему) некоторой более общей системы.
- **Обратная связь.**
- **Взаимозаменяемость, взаимодополнимость и требуемая взаимосвязь элементов:** система стабильно существует, функционирует посредством того, что элементы системы могут заменять, дополнять друг друга, компенсировать недостатки функционирования элементов.
- **Изменчивость** (усложнение, разнообразие, дифференциация) и **альтернативность развития.** При этом система стремится к **динамическому гомеостазу – устойчивости** (пример: температура тела).
- **Многовариантность и множественность описания:** часто в силу сложности системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает определенный аспект системы, связи, отношения, функции и т.п.
- **Управляемость:** должно учитываться и создаваться соотношение внутренних и внешних факторов, достаточность и оптимальность связей и отношений элементов, гармоничность структуры, функциональность элементов – способность выполнять конкретные функции.

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

---



# СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

---

- **Системный анализ** - научный метод познания (инструментарий), представляющий собой последовательность действий по установлению структурных и иных связей между переменными и/или постоянными элементами исследуемой системы.
- Впервые появился в 1948 г. в работах корпорации RAND, занимающейся разработкой военных доктрин, проблемами анализа и прогнозирования развития военного потенциала США, освоения космического пространства. Первой методикой системного анализа была методика PATTERN, создателем которой является Ч.Дэвис.
- **СА** - это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, **на основе системного подхода**. Поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и упорядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие: **проблема - цели – возможные решения – ресурсы**.
- Характеризуется упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем. Проблемы могут быть по-разному структурированы: **хорошо структурированные** (количественно определены, с явными зависимостями), **плохо структурированные** (качественные, с неявными зависимостями), **слабоструктурированные** (смешанные).
- Системный анализ, **в отличие от исследования операций, в большей степени сосредоточен на методологии решения проблем**, а не на использовании конкретных математических методов.

# ПРОБЛЕМА КОМПЛЕКСНОСТИ

---

**Комплексность** – ключевое понятие современной научной мысли – **охват, связь, соединение, целостность, полнота, совокупность**. К. увеличивается быстрее нашей способности реакции на нее. *Хироши Тасака* (базируясь на идеях *Ильи Пригожина*) и 7 способов получения управленческого знания о комплексности.

1) Знание и понимание целого, которое приобретает новые свойства. Привычное мышление – анализ частей и синтез. Теперь нужно больше интуиции.

2) Понимание самоорганизации – спонтанного поведения отдельных индивидов, формирующего норму для целого (птицы в стае). Мир (корпорации, рынки, общество и т.д.) нельзя представлять как механистическую систему. Задача – стимулировать самоорганизацию.

3) Знание *когерентной* среды исходя из принципов системной теории, взаимодействие и формирование этой среды. *Когерентность (физ.) - согласованное протекание нескольких волнообразных процессов*. К. управленческого решения означает соответствие средств выбранной цели, внутреннюю связность этих средств между собой. К. среды – согласованность и связанность со средой.

Необходима информационная когерентность.

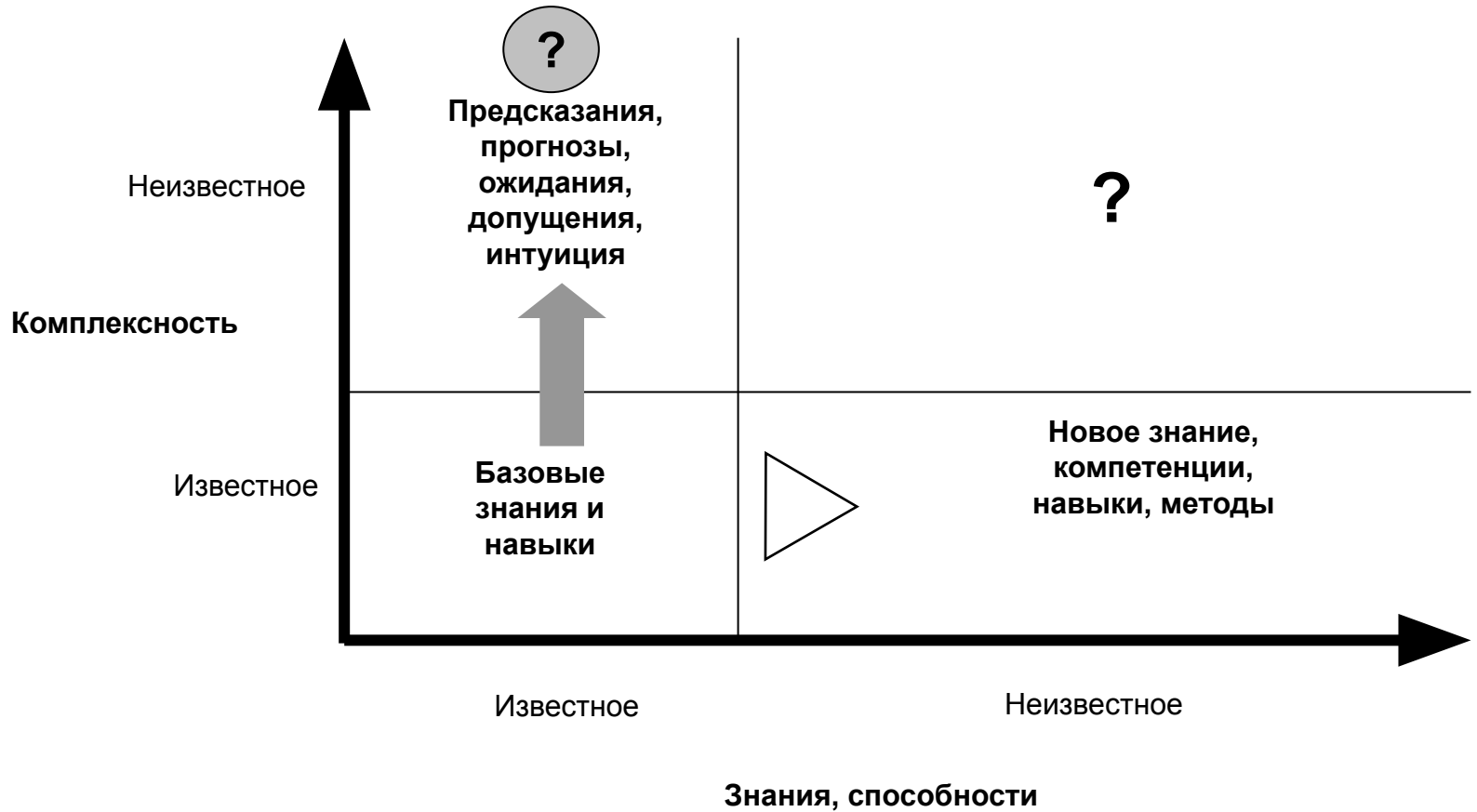
4) Знание того, как создать когерентность. Она создается индивидами и формирует самоорганизацию.

5) Знание ко-эволюции частей системы: взаимодействие частей (элементов) порождает развитие всей организации/рынка/общества. Например, для улучшения информационного обмена в организации надо одновременно изменить информационную систему, менеджмент и организационную культуру (горизонтальная интеграция) или интегрировать уровни в разработке видения, стратегии или тактики (вертикальная интеграция). Принцип сверху-вниз не работает.

6) Знание правил, формирующих организацию/рынок/общество, их эволюции (гипер-эволюция) и знание возможностей изменения правил.

7) Знание **сингулярности** - области или явления, для которой перестают действовать привычные законы, той, где поведение становится нерегулярным и непредсказуемым. Предсказать будущее комплексного мира практически невозможно, значит его надо создавать.

# ПРОБЛЕМЫ ЗНАНИЯ



*«Мы живем в мире, который не до конца понимаем» – Нассим Талеб.*

# ДИХОТОМИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

- Простота и сложность
- Порядок и хаос
- Контроль и свобода/организация и творчество
- Линейность и нелинейность
- Стабильность и изменчивость
- Формы/состояния и процессы
- Закономерность и случайность
- Рациональное и иррациональное

# ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

---

- **Проблемы сложности** - свойств системы или ее элементов, имеющих устройство, исполнение или поведение, трудные для понимания или верификации (распознавания, подтверждения).
  - Понимание и восприятие реальности
  - Многофакторность для разных типов систем
  - Трудность идентификации, понимания многообразия проблем, их диагностики
  - Понимание системных ограничений
  - Многоцелевой характер систем, многовариантность, множество альтернатив (ветвление дерева)
  - Множественность внутренних и внешних связей
  - Разносторонние информационные потоки
  - Структурное разнообразие
  - Неформальные отношения и поведение
  - Неоднозначность процессов
  - Неоднозначность последствий
  - Нарастание сложности по мере ускорения.
- **Несистемные сбои** – случайности, ошибки и т.д.
- **Наличие малосистемных или несистемных процессов** (творчество, интуиция, ожидания, эмоции и др.).
- **Противоречивость элементов в системе** (выгода и справедливость/социальная ответственность, инстинкты и мораль, чувства и разум в личности и т.д.).
- **Правильность и полнота информации, структуры, функций, задач, процессов, в т.ч. принятия решений.**
- **Проблема энтропии** – постепенной неупорядоченности и разрушения системы.

### 3. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

---

- **Синергия** (от греч. – **совместный, согласованный**) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов или элементов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит простую сумму действий отдельных компонентов. Учет синергетических закономерностей существенно меняет традиционные представления в области управления, согласно которым чем больше усилий, тем выше эффект.
- **Синергетический подход** - дальнейшее развитие системного подхода и интенсивно развивающееся научное направление, способ постановки новых, нетрадиционных вопросов о сложноорганизованном мире. Если **кибернетика – наука о воздействии** субъекта на объект, то **синергетика – наука об их взаимодействии**.
- Первоначально синергетика появилась в исследованиях представителей естественных наук (физики, химии, математики, биологии). Затем благодаря своей универсальности синергетика оформилась в междисциплинарный подход в рамках философских концепций современного мировоззрения. **Синергетика имеет интегративную (или синтетическую) ценность и «может служить основой для междисциплинарного синтеза знания».**
- Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее **самоорганизации и саморазвития**. Практическая ценность изучения синергического эффекта состоит прежде всего в использовании уникальных свойств больших систем – самоорганизации и возможности определения весьма ограниченного числа параметров, воздействием на которые можно управлять системой.
- **Самоорганизация** – способность нелинейных открытых систем (сред) к спонтанному переходу от хаотического, неупорядоченного и неустойчивого состояния к упорядоченному (**от хаоса к порядку**).
- Основные понятия синергетики: **открытость, нелинейность, хаос, случайность, когерентность, энтропия, вероятность процессов, бифуркация, флуктуация, самоорганизация, .**



# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

---

- ✓ Синергетика имеет дело с процессами организации и самоорганизации в сложных нелинейных средах, находящихся в состоянии **неустойчивого равновесия**.
- ✓ Сложноорганизованным системам **нельзя навязывать их пути развития**. Необходимо понять, как можно способствовать их собственным тенденциям развития.
- ✓ **Всегда существуют альтернативные пути развития**, есть возможности выбора, нет жесткой предопределенности.
- ✓ В момент неустойчивости **малые возмущения (факторы) могут существенно влиять на развитие** всей системы в целом (т.н. «эффект бабочки» Эдвард Лоренц (1963)).
- ✓ Поэтому **малые, но правильно организованные резонансные управляющие воздействия** на сложную систему и на ключевые факторы ее развития могут быть очень эффективным.

# ТЕОРИЯ ХАОСА

---

- **Хаос в синергетике** – это конструктивный механизм эволюции, ее начало. При этом следует различать понятия «хаоса» и «энтропии» (разрушения). Хаос на первой стадии предполагает нарушение связей между элементами, но сами элементы не разрушаются. При энтропии речь идет о разрушении системы через разрушение ее элементов.
- **Конструктивная роль хаоса** означает, что благодаря хаотическому состоянию элементов, возникшему в результате нарушения их прежних связей внутри системы, возможно **возникновение новой структуры, нового качественного состояния системы**. Из хаоса, как из элементов конструктора, может быть создана качественно новая система, слагающаяся из того же самого набора элементов, но «собранных» по другому принципу. Таким образом, *путь к развитию лежит через хаос*. **Джеймс Глик** (Chaos: Making a New Science, 1987), **Том Питерс** («Пир во время хаоса» - Thriving on Chaos, 1987).
- Хаотическое состояние (поведение):
  - отсутствие постоянных связей элементов системы;
  - динамическое, нестабильное с множеством неожиданных, спонтанных и случайных событий, явлений, драматических изменений;
  - периодически неповторяющееся в одинаковом виде;
  - с нелинейными эффектами;
  - неопределенное, трудно прогнозируемое.
- Диалектика: негатив хаоса (неуправляемость, отсутствие порядка) и позитив (сознание нового порядка).
- Сценарий управляемого хаоса: мы достигаем желаемого результата, если
  - а) понимаем природу хаоса и принимаем такое состояние (возможно осмысленно создаем);
  - б) создаем в состоянии относительного хаоса креативную среду по *Ричарду Флорида*: 3Т (соединение талантов, толерантности, технологий,);
  - в) обеспечиваем достаточную свободу творчества снижая степень (точки) контроля;
  - г) степень контроля обуславливается целесообразностью удерживания системы от разрушения;
  - г) переосмысливаем организацию, в которой работают такие свободные люди.
- Практические приложения: оценка влияния небольших изменений или принципиальных взаимосвязей на поведение всей организации; предугадывание и моделирование поведения системы и агентов в ней («кооперативный поведенческий рисунок» - характер взаимодействия агентов в системе).

# ЛИНЕЙНОСТЬ

---

## □ *Линейность (свойство закрытых систем)*

- определенная структурная или логическая последовательность;
  - иерархическая подчиненность;
  - ясность причинно-следственных связей;
  - прямые и очевидные зависимости вклада, усилий, достаточно явных факторов и их влияния на результаты;
  - отсутствие вариантов и альтернатив, либо их предсказуемость;
  - достаточно четкая предсказуемость и прогнозируемость результатов и последствий из-за слабых внешних возмущений.
- Линейное мышление – это работа в пространстве дихотомий хорошо/плохо, полезно/вредно, добро/зло, больше/меньше, хуже/лучше, эффективно/неэффективно и т.п.
- Линейность, согласованность, стандарты, шаблоны, предсказуемость, иерархический контроль, «инкриментализм» (приращение) – атрибуты М 1.0.

# НЕЛИНЕЙНОСТЬ

---

- **Нелинейность** – характеристика открытых, сложных систем, хаоса, изменчивости, случайности, творчества, комплексности, асимметрии и синергии. Это М 2.0, где не работают традиционные стандарты и тиражируемые алгоритмы поведения, рациональная логика принятия единственно правильных решений.
- **Нелинейность** означает:
  - а) **многовариантность** и различная реализуемость путей развития (эволюции сложных систем);
  - б) **альтернативность** путей развития;
  - в) **различный темп** эволюции (скорости развития процессов в среде);
  - г) **необратимость** процесса эволюционирования после выбора одного из вариантов (**точка бифуркации** – ветвление древа эволюции);
  - д) **неоднозначность и непропорциональность** эффекта;
  - е) **случайность** – влияние неожиданных событий или малых возмущений на развитие.
- **Примеры:** знания/информация нарастают, а предсказуемость будущего уменьшается, или вероятность катастрофы нарастает с увеличением скорости, или неясность перспектив при нарастании сотрудничества и синергии, или ущерб от нарастания использования ископаемого топлива), отсутствие простых причинно-следственных связей, цепные реакции.
- Линейные изменения или воздействия часто порождают нелинейные обратные связи.
- *Нелинейный стратегический менеджмент* – противопоставляет *силу* (М1.0) и *интеллект* (М 2.0). Последний использует нестандартное и нешаблонное мышление в принятии решений, методики информационно-психологического программирования при активном воздействии на факторы внешней среды для их изменения в нужном для себя направлении.
- Нелинейность задает другой образец поведения менеджеров как лидеров.  
М. Ганди: «Непротивление злу». Позиция «сверху» заменяется позицией «изнутри» (делиться, чувствовать, воспринимать, ощущать, ожидать социальную динамику). При разработке сценариев учитывается гораздо больше взаимосвязанных факторов, побочных, в том числе синергетических, эффектов и мало предсказуемых последствий, а лидер берет на себя функцию ответственного проводника и медиатора.

**Примеры см:** Б. де Ланге, С. Пунтони, Р. Ларрик. *Линейное мышление в нелинейном мире.* Harvard Business Review Россия, 18 декабря 2017.

# СТАБИЛЬНОСТЬ И ИЗМЕНЧИВОСТЬ

---

- Стабильность – это поддержание (воспроизводство) сложившегося состояния, порядка и спокойствия, устойчивого количественного роста, большей или меньшей предсказуемости будущего и уверенности в завтрашнем дне.
- Проблема сохранения и развития организации.
- Комплексные сложные системы, стабильность которых поддерживают искусственно, теряют прочность и повышают риски, но часто внешне — ничем этого не выдают. Они попадают:
  - а) под влияние «эффекта сваренной лягушки»;
  - б) пытаясь ограничить колебания системы, они получают прямо противоположный результат. Стабильность – это иллюзия в эпоху стремительных перемен, причем иллюзия довольно опасная.

# ДВОЙСТВЕННОСТЬ ПРОЦЕССНОГО МЫШЛЕНИЯ

---

□ Процессное мышление двояко:

- бизнес-процессы (как объекты управления при процессном подходе) находятся в логике линейного управления (определенность, повторяемость, последовательность, результат);
- динамическая природа процессов обращена к большей неопределенности, изменениям, альтернативам, постоянно вновь возникающим ситуациям, и она требует нелинейного управления (наличие функций, ресурсов, регламентов и т.д. не обязательно гарантирует нужный результат на рынке).

Пример - эффективный риск-менеджмент: не фиксация риска и реакция на его проявления, а управление рисками.

# СЛУЧАЙНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТЬ

---

- **Нассим Талеб «Черный лебедь» (2009):** эти относительно редкие, случайные и непредсказуемые события ответственны почти за все, что происходит в мире. Они являются следствием узости наших представлений об этом мире и наших психологических установок («этого не может быть никогда»).
- Эти события обладают тремя свойствами: *непредсказуемостью, наличием серьезных (часто негативных) последствий и ретроспективной объяснимостью.*
- Такие события надо понимать, принимать, предвидеть (просчитывать), быть готовыми к ним. Здесь работает инструментарий сценарного подхода.
- Порядок, контроль и стабильность не любят случайность.
- Ответ: понимание таких процессов, готовность к ним, разработка сценарных ответов по картам рисков ( а не просто высчитывание вероятностей наступления неблагоприятных событий).
- **«Одураченные случайностью» (2010)**  
Нельзя смешивать:

удачу	и	мастерство, умение
случайность	и	закономерность
вероятность	и	определенность
веру, предположение	и	знание
теорию	и	реальность
эпизод, совпадение	и	закономерность

# НАССИМ ТАЛЕБ – «АНТИХРУПКОСТЬ Как извлечь выгоду из хаоса», 2014

---

- Хрупкое со временем ломается. Все технологичное по определению хрупко. Хрупкое страдает от перемен и неопределенности.
- АХ и гибкость, эластичность. Первое становится лучше, второе – противостоит встряске и остается прежним.
- Свойства АХ – любит переменчивость, случайность и неопределенность, любит ошибки.
- Хрупкость коренится в сложности и нелинейности. Чем реже событие, тем сложнее им управлять и тем меньше мы знаем о том, как часто оно случается.
- Неизвестное или непонятное – это не обязательно несуществующее.
- АХ системы достигается за счет хрупкости ее элементов.
- Внешний контролер хуже контролирует риск, чем а) **стрессоры** (время, скорость, размер, масса, масштаб); б) **напряжение** (сила - мощность, интенсивность, ожидание неприятности, усилие).
- Мы учим успеху, а надо учить неудачам. Экономике нужны поражения для общего развития. Надо учить не просто тому, как что-то предвидеть, а тому, как создавать АХ системы.
- Эффективность – это обретение АХ, т.к. всякая эффективность теряет смысл, если говорить о катастрофе. При этом эффективность стратегического планирования сейчас сомнительна.
- Еще один смысл управления – борьба за АХ. Нужно управлять не рисками, а хрупкостью.
- Знание прирастает отрицанием. «Инновация – это когда ты говоришь нет тысяче вещей» С. Джобс.



## 4. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

---

- Термин «**contingency approach**» (60-70ые гг.) - «вероятностный подход, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации». Основоположники Лао Цзы, Макиавелли, Трентовский, Фоллет. Превращение его во влиятельную теоретическую позицию началось в конце 1950-х гг., когда стал проводиться синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем.
- До этого времени распространенной была точка зрения, в соответствии с которой считалось, что менеджер должен знать научные основы теории управления, а умение применять эти основы на практике и является искусством управления. Согласно же ситуационному подходу, анализ ситуации и подбор соответствующих ситуации методов управления как раз и переходит в разряд науки.
- На конференции Американской академии менеджмента в 1964 г. была принята резолюция, в которой говорилось о необходимости создания единой теории управления. Объединяющей концепцией была названа **новая ситуационная теория управления**. Авторство названия нового подхода в управлении принадлежало профессору Сент-Джонского университета (Нью-Йорк) **Р. Моклеру**.
- По мнению Р. Моклера, современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными с точки зрения практиков, т.к. «раз и навсегда установленных “принципов” управления, рассчитанных на всеобщее применение, мало (если они вообще имеются)». **Ситуационный подход «переводит теорию управления и обучения менеджеров в область реальности» - ускорения, усложнения, изменений, многовариантности, неопределенности.**

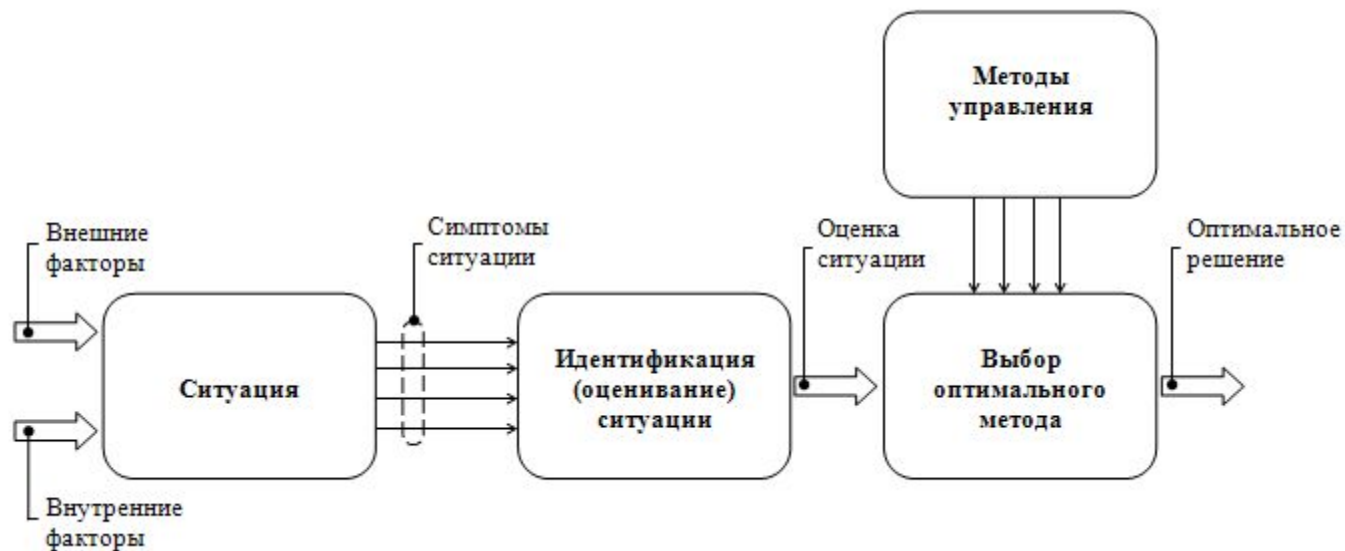
# ПРИНЦИПЫ И МЕТОДОЛОГИЯ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

---

- «Ситуационность» означает, что действия людей определяются контекстом (условиями), в котором они осуществляются.
  - Нет идеальных структур, методов, типов порядка, ценностей, условий и т.д.
  - В зависимости от ситуации существуют разные пути достижения цели.
  - Нет хороших или плохих принципов управления, необходимо смотреть на условия, в которых они реализуются и дают результат.
  - Нет одинаковых организаций.
  - Организации и среда постоянно меняется.
  - Невозможно определить эффективность организации вне контекста.
  - Можно приспособить организацию к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.
- Ситуация представляет собой комплекс взаимодействующих разнонаправленных, целеустремленных действий и поведений ее участников, ведущих к общим событиям и результатам, которые будут, однако, иметь для различных участников ситуации различные последствия.
- Все ситуации обладают функциональной, пространственной и временной целостностью.
- Методология подхода позволяет преодолевать существующие разногласия между механистическими, бихевиористскими и математическими интерпретациями проблем управления.

# СХЕМА СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

---



# ЭТАПЫ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

---

Процесс разработки и реализации управленческого решения должен включать 4 основных макроэтапа:

- 1. Формирование профессиональной управленческой компетентности** руководителя/менеджера.
- 2. Предвидение возможных последствий** (как положительных, так и отрицательных) от применения какого-либо инструмента или концепции. Руководитель должен провести сравнительный анализ методов или концепций управления по отношению к ситуации.
- 3. Адекватную интерпретацию ситуации.** Руководитель должен, с одной стороны, выделить главные факторы – так называемые ситуационные переменные (внешние и внутренние), а с другой – оценить, какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
- 4. Согласование выбранных приемов управления с конкретными условиями.** Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями таким образом, чтобы минимизировать отрицательные эффекты и обеспечить достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств

С точки зрения ситуационного подхода, **управление** – это в первую очередь искусство менеджера **понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление**, следуя научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

## 5. СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

---

- **Сценарий** – детальный план (проект), существующий в виде набора идей, допущений и целей. М. Портер: «это внутренне непротиворечивое представление о том, каким может быть будущее, это не прогноз, а один из вариантов будущих последствий».
- Главная цель сценария ослабление традиционности мышления и достижение понимания механизма того или иного явления. **Это «окно возможностей».**
- Сценарий работает с множеством переменных и отвечает на вопрос: «**если....., то.....**» (достаточное и необходимое условие).
- Представление вариантов развития социально-экономических систем в сценарной форме позволяет **обеспечить структуризацию неопределенностей** и оценить сложность будущего, что существенно облегчает конструирование вариантов конечного образа того или иного объекта, явления или ситуации.
- История:
  - Сунь-Цзы (стратагемы), А. Македонский, фон Клаузевиц и др.
  - 40е годы 20 века– сценарии в войнах
  - 50е – кризис менеджмент
  - 60е – сценарное планирование (RAND Corp.)
  - 70е – Римский клуб (сценарии будущего)
  - С 80х – сценарные стратегии и управление
  - С 90х – сценарное обучение и консультирование (Scenario Management International AG)

# ПРИНЦИПЫ СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

- «Системное мышление ...и менеджирование» - учет развития и поведения сложных систем.
- «Стратегическом мышление...и менеджирование» - учет будущих факторов потенциала успеха как основа для развития и формулировки стратегий.
- «Открытое для будущего мышление...и менеджирование» - выявление альтернатив развития и их интегрирование в процесс принятия решений.

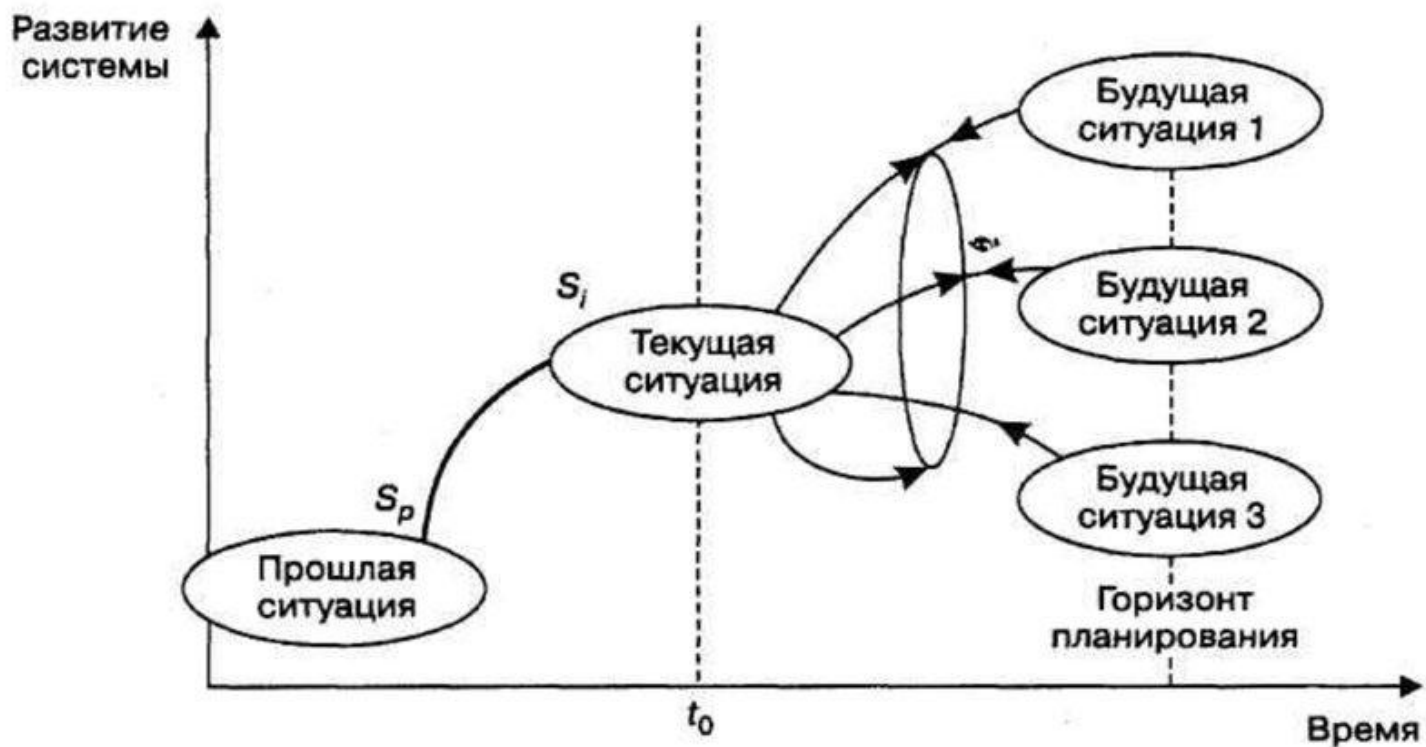
**Комбинация этих типов мышления является сутью сценарного менеджмента.**

# Метод сценариев

- Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего.
- Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления – альтернативности выбора.
- Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития.
- Демонстрация множества картин будущего и вариантов развития - цель метода сценариев.

# Сценарный анализ

Анализ сценариев  
Экстраполяция + нормативный прогноз





# СЦЕНАРНЫЙ ПРОЦЕСС

---

1. Многофакторный анализ среды («сценарного поля»).
2. Разработка возможных вариантов развития событий («Если»).
3. Разработка системы раннего предупреждения о «Если».
4. Оценка вероятности свершения «Если» и силы влияния «Если».
5. Разработка плана действия в формате «То».

# ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ

---

Обычно используют три возможных сценария:

1. **Инерционный (базовый) сценарий**, основанный на экстраполяции базовых тенденций на прогнозный период (более или менее длительный). Предполагается, что длительность исходного периода должна превышать длительность прогнозного.
2. **Оптимистический (инновационно-прорывной) сценарий**. Исходит из благоприятного сочетания условий и использования ресурсов, а также играет мобилизующую роль, показывая реальные возможности траектории динамики системы за счет освоения базисных инноваций. При этом нужно учитывать реально возможные варианты перспектив развития, а не просто желательные.
3. **Пессимистический сценарий** (иногда может совпадать с инерционным при худших стартовых позициях), исходящий из неблагоприятного сочетания факторов и тенденций будущего развития.
  - **Реальная траектория будущей динамики** может располагаться в промежутке между оптимистическим и пессимистическим сценариями, а иногда может и выйти за их границы (в случае обнаружения и освоения особо благоприятных факторов или непредвиденных катастроф и т.п.), но не обязательно пойдет по одному из включенных в прогноз сценариев.

# ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА КОНЦЕПЦИЙ

---

- Предпосылки возникновения концепции.
- История возникновения и развития (основные авторы и их труды).
- Суть концепции (основные принципы, идеи).
- Развитие (влияние) концепции.
- Связь с другими концепциями.
- Прикладное значение концепции.