

## Менеджмент проблем как средство управления организационными трудностями

© 2015 Зуб Анатолий Тимофеевич  
доктор философских наук, профессор  
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова  
119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1  
E-mail: zubat@spa.msu.ru

Трудности, препятствующие результативному функционированию организаций, исследуются двумя тесно связанными дисциплинами: менеджментом проблем и кризисным менеджментом. Менеджмент проблем исследует причины, препятствующие эффективному функционированию организации, в то время как предметом антикризисного менеджмента являются ситуации, угрожающие ее существованию. В менеджменте проблем проблемы понимаются как разногласия, как рассогласованность между стратегическим планом и его реализацией и как события, создающие потенциал для возникновения кризисной угрозы. Главная задача менеджмента проблем - выявить и нейтрализовать факторы кризисных угроз для организации.

*Ключевые слова:* менеджмент проблем, кризисный менеджмент, стратегическое планирование, жесткие и мягкие проблемы, корпоративная социальная ответственность.

Трудностями, с которыми сталкиваются организации, независимо от их масштаба и уровня создаваемых ими угроз для нормального функционирования занимаются две дисциплины менеджмента - "*crisis management*", что соответствует русскому эквиваленту "кризисный менеджмент", или "антикризисное управление" (они являются синонимами), и "*issue management*", или "менеджмент проблем". Хотя эти две дисциплины и близки по предмету и методам исследования, но между ними имеется существенное различие. В общем виде это различие можно определить следующим образом: предметом антикризисного менеджмента являются ситуации, угрожающие существованию или нормальному функционированию организации, в то время как менеджмент проблем исследует причины, препятствующие эффективному функционированию организации. Если внимание кризисного менеджмента сосредоточено на результативности, продуктивности организации, т.е. на условиях, которые благоприятствуют или препятствуют достижению организацией своих целей (в чем, собственно, и состоит смысл существования любой организации), то менеджмент проблем определяет те минимальные условия, при которых организация справляется со своими функциями.

На практике данные понятия и их значения употребляются исследователями достаточно произвольно, что приводит к путанице и неточности в целом в область исследований кризисных явлений и разработки антикризисных мер, поэтому ряд авторов, работающих в указанной области, призывают их уточнить и операционализи-

ровать. Так, в частности, известный американский исследователь Э. Квартнелли, обсуждая предмет менеджмента проблем, отмечает: "Одна из главных причин, почему необходимо уточнение определения этого понятия, заключается в путанице, возникающей при общении ученых, когда они используют один и тот же термин, но говорят о совершенно различных явлениях"<sup>1</sup>. При этом он подчеркивает, что дело не в том, чтобы все смотрели одинаково на одно и то же явление, но в том, чтобы все понимали, о каком конкретном явлении идет речь: "Для исследований, направленных на разработку теоретической базы, требуется большая ясность и консенсус относительно ключевых терминов"<sup>2</sup>. Это требование противоречит распространенному представлению, что разброс мнений относительно определения ключевых понятий теории является нормой практически в любой области и что эксперты "знают" смысл основных понятий без необходимости формального соглашения о закреплении терминологии.

Основываясь на работах Э. Квартнелли, Дж. Рокетт выступил за удвоение усилий для выработки согласия относительно ключевых терминов в области кризисного менеджмента, отсутствие которого существенно усложняет ведение дискуссий. Он отмечает, что в обсуждении рисков, кризисов и катастроф очень трудно найти общие термины ввиду разного понимания исследователями процессов, происходящих в этой области, описывающей нестабильные процессы, и трактовки понятий, которыми они обозначаются: "Важно не то, что означает этот термин, а

то, какой смысл мы, как практики или теоретики кризисного менеджмента, вкладываем в это определение”<sup>3</sup>, добавляя при этом, что “прогресс заключается как в определении термина, так и в нашей способности рассуждать и мыслить конструктивно; мы должны стандартизировать то, что мы имеем в виду”<sup>4</sup>.

Несколько иной точки зрения придерживается известный американский исследователь в области кризисного менеджмента П. Шривастава, который считает, что здесь исследования далеки от цели установления единого определения и создания академических словарных статей. Ссылаясь на “фрагментацию и идиосинкразию к некоторым темам” в области исследования антикризисного менеджмента, настаивал, что главным является создание теоретических основ и моделей кризисных процессов. Он назвал феномен многообразия значений и смыслов понятий кризиса, катастрофы, провала и им подобных эффектом “Вавилонской башни”, чем привлек большое внимание к методологическим проблемам антикризисного управления со стороны ученых, представляющих разные дисциплины, “стыкующиеся” с тематикой кризисного менеджмента. “В области кризисного менеджмента существует множество голосов, исходящих от представителей различных дисциплин, которые говорят на таких разных языках, обсуждают такие разные проблемы и все это с совершенно разными слушателями. Это создает трудности при обсуждении результатов исследований в рамках научно-исследовательского сообщества. Это также препятствует развитию единого мнения по поводу политических и практических аспектов кризисного менеджмента”<sup>5</sup>.

Следует отметить, что дискуссии относительно терминологии и о различиях в понимании самого предмета могут вестись в разных плоскостях. Например, атмосферные явления в регионе Индийского и южной части Тихого океана, сопровождающиеся ветром разрушительной силы, называются циклоном, те же явления в Западной Атлантике и Восточной части Тихого океана называют ураганом, а в Западной части Тихого океана – тайфуном, хотя это абсолютно одинаковые явления с точки зрения физики атмосферы. Разумеется, не имеет смысла дискуссия относительно того, какой из этих терминов является “более истинным”. Однако в случае менеджмента проблем и кризисного менеджмента различие носит не терминологический, но более глубокий, сущностный характер, что порождает определенные трудности в определениях. Природу данных различий можно прояснить, обратившись к истории становления этих двух дисциплин.

И менеджмент проблем, и кризисный менеджмент имеют отношение к неординарным, переломным событиям в жизни организаций, социально-экономических систем, а также разделяют ряд общих методологических принципов, что позволило назвать эти понятия “сиамскими близнецами общественных отношений”<sup>6</sup>. Эту характеристику “неразлучности” они получили не только из-за общих идей, лежащих в их основе, но за общую для них интенцию, направленную на разработку методов и технологий управления в эпоху кризисных угроз, неопределенностей и рисков.

Формально определить момент появления менеджмента проблем достаточно просто: по свидетельству У. Чейза, 15 апреля 1976 г. вышел первый номер журнала “*Corporate public issues and their management*”, где были уже с достаточной ясностью сформулированы общие принципы менеджмента проблем. Это позволило говорить по известной аналогии, что данный номер “прибил манифест менеджмента проблем к двери кафедрального собора”<sup>7</sup>.

Одним из первых, кто внедрил понятие менеджмента проблем в исследовательскую практику, был И. Ансофф. Он связывал возникновение менеджмента проблем с трудностями, с которыми столкнулась методология стратегического планирования. Стратегическое планирование основывалось на исследовании трендов изменения параметров организационной среды и на многофакторном анализе детерминантов развития фирмы. На основе этих данных и при широком использовании методов экстраполяции обнаруженных тенденций появилась возможность предвидеть изменения факторов, воздействующих на фирму, и на этой основе выработать долгосрочную стратегию ее развития. При этом предполагалось, что успех стратегии будет определяться точностью и полнотой выбора важных для развития фирмы параметров, а также учитывались риски, данные по которым относительно отдельных переменных суммировались и в обобщенном виде представлялись как риск осуществления стратегии.

И. Ансофф следующим образом описывает процесс стратегического планирования: “Основная методика заключается в последовательности нескольких шагов: фирма определяет ряд целей, в соответствии с ними диагностируется нынешнее состояние и определяется разница между этими показателями (называемая “разрывом”). Затем проводится поиск стратегии, которая может сократить этот разрыв. После этого проверяется способность выбранного пути его сократить. Если результаты удовлетворительные, то стратегия

принимается; если разрыв до конца не исчез, стратегия принимается условно и проводится поиск новой стратегии; если стратегия оказывается совершенно неудовлетворительной, она отбрасывается и весь процесс начинается заново”<sup>8</sup>.

Цель стратегического планирования точно и определенно установить последовательность действий и событий для достижения стратегии. Стратегический план должен быть проработан в деталях, а его исполнители должны быть готовы к точному и скрупулезному его исполнению. “Гибкий план” – это оксюморон. Гибкость предполагает предоставление исполнителям свободы действий на определенных этапах выполнения плана. Однако такая свобода привносит в стратегический процесс неопределенность, которая сведет на нет уверенность в достижении целей стратегии. Г. Стайнер пишет по этому поводу, как раз в то время, когда зарождались принципы менеджмента проблем: “...планирование должно быть жестким. После того как были произведены тысячи вычислений, единственно возможные для данного плана, и выпущены директивы, любые требования изменить какие-либо данные должны быть отвергнуты. Необходимо следовать принятому плану, потому что, изменяя какую-либо его часть, нельзя не затронуть остальные, а изменение всего плана – слишком сложная и кропотливая работа, чтобы проводить ее часто”<sup>9</sup>.

Однако желаемую “жесткость” и полную элиминацию неопределенности на практике редко удается осуществить. И главная причина здесь – человеческий фактор. Дело в том, что выбранная стратегия приобретает значение только тогда, когда люди наполняют ее энергией. Но энергия людей – это не обязательно деятельность, определяемая рационально сформулированными целями. Это и интуиция, и амбиции, и влечения, и учет собственных интересов, не всегда совпадающих со стратегическими целями организации, и многие другие факторы, влияющие (иногда решающим образом) на достижение стратегических целей. Данные факторы игнорируются планировщиками вследствие их неформализуемости, невозможности на их основе построить алгоритмы решения проблем, но именно они обеспечивают разрыв между “планом” и “фактом” – стратегический разрыв. Углубление такого разрыва приводит к срыву реализации стратегии в соответствии с планом.

В реальности указанные события являются скорее нормой, чем исключением из правил. Анализ разрывов чаще всего будет указывать на возникновение препятствий, предвидеть которые планировщики не могли, поскольку они порождены слабо детерминированными, не поддающи-

мися формальному описанию причинами, связанными с человеческим поведением и в силу этого получившими название “мягкие организационные проблемы”<sup>10</sup>.

Мягкие проблемы трудно предвидеть, еще труднее рассчитать все последствия их возникновения, их воздействие на стратегический процесс. Однако иногда это можно сделать, и тогда мы сталкиваемся с задачами, решаемыми менеджментом проблем, т.е. такими, которые несут в себе угрозу провала стратегии или очень существенных материальных, финансовых и иных затрат для того, чтобы добиться ее осуществления.

Хотя дискуссии о достоинствах разных подходов к определению менеджмента проблем продолжаются, наметились три направления понимания специфики проблем.

Во-первых, проблемы понимаются как разногласия или спорные вопросы (проблемы как различные точки зрения относительно оценки некоторой ситуации, имеющей потенциал для перерастания в кризис).

Во-вторых, проблема рассматривается как несогласованность между стратегическим планом и его реализацией (стратегический разрыв). Наиболее чувствительными к стратегическому разрыву оказываются ключевые стейкхолдеры организации, которые склонны гипертрофированно оценивать даже временные трудности и неудачи компании, принимая крайне неблагоприятные для нее финансовые решения (например, в случае, когда острота проблем, с которыми столкнулась компания, по их мнению, превышает обычный, “нормальный” уровень, акционеры начинают освобождаться от акций, а кредиторы, хеджируя риски, поднимают процентную ставку).

В-третьих, это внешние или внутренние события, оказывающие значительное воздействие на организацию, в частности создающие потенциал для возникновения кризисной угрозы.

В качестве примера типичных такого рода проблем приведем их список, составленный Р. Бутелайером для американской корпорации *Wal-Mart*:

- ущемление прав сотрудников;
- нарушение законов о детском труде;
- отказ платить за сверхурочный труд;
- отказ от предоставления льгот сотрудникам, работающим на вредных работах;
- нелегальный наем работников;
- различные ухищрения для снижения уровня оплаты труда;
- перенос рабочих мест из США в Юго-Восточную Азию;

- дискриминация по признаку пола;
- уничтожение малого и среднего торгового бизнеса в малых городах;
- назначение необоснованно высоких ценовых надбавок;
- использование монопольного положения для эксплуатации поставщиков;
- продажа токсичных для детей товаров;
- нанесение ущерба окружающей среде;
- символизация глобализации<sup>11</sup>.

Нетрудно представить себе ситуацию, когда под воздействием определенных обстоятельств любая из указанных проблем может породить полноценный кризис, который нанесет существенный удар по репутации компании и ее бизнесу в целом.

Однако, возвращаясь к пониманию понятия “проблема” в контексте менеджмента проблем, отметим, что, несмотря на приведенную выше детализацию его значений, следует признать: нет единого и общепризнанного определения, охватывающего все те смыслы, в которых этот термин употребляется в контексте дисциплины менеджмента проблем. На это указывает, в частности, Р. Хит, когда отмечает, что пока не существует такого определения менеджмента проблем, которое могло бы обеспечить консенсус и завершить непрерывные дебаты по поводу неопределенности в этой сфере<sup>12</sup>.

Другой аспект, создающий трудности в понимании предмета менеджмента проблем, связан с тем, что это направление первоначально развивалось как бизнес-дисциплина в рамках корпоративного менеджмента, как разработка способов и средств включения компаний в решение общественных проблем, как альтернатива их пассивной реакции на проблемы, которые общественность связывает с деятельностью компаний, одним словом, всего того, что позже получило наименование “корпоративная социальная ответственность”.

Данное обстоятельство нашло выражение в ряде определений менеджмента проблем, отражающих различные стороны социальной ответственности бизнеса. В частности, Р. Хит определяет менеджмент проблем как “стратегический набор функций, используемых для уменьшения трения и увеличения гармонии между организациями и общественностью на арене усилий правительства, предпринимаемых для решения социальных проблем”<sup>13</sup>. Подобное определение дает и Дж. Джонсон: “Менеджмент проблем – это процессы, с помощью которых корпорации могут выявлять, оценивать и реагировать на те социальные и политические проблемы, которые существенным образом могут влиять на реализацию корпоративных стратегических планов”<sup>14</sup>.

Другой известный американский исследователь Р. Эвинг утверждает, что менеджмент проблем – это “не управление общественными проблемами посредством форумов по вопросам политики, и не управление процессом государственной политики само по себе. Это управление институтами ресурсов и усилиями, необходимыми для участия в успешном разрешении проблем в процессе осуществления государственной политики”<sup>15</sup>. Дж. Паленчар, поддерживая уже обозначенную традицию понимания задач менеджмента проблем, определяют его как “набор средств, связывающих функции общественных отношений с управленческими функциями организации, в целях стимулирования и усиления внешней направленности и партисипативной организационной культуры”<sup>16</sup>. Таким образом, можно утверждать, что менеджмент проблем был создан в качестве корпоративного ответа на неблагоприятные для компаний последствия государственной политики и желания перейти от реагирования и защитной реакции к участию в создании новых институциональных отношений между бизнесом, общественностью и государственными органами.

Между тем, как указывает Т. Жакэ, неправительственные организации и группы гражданских инициатив “стали использовать методологию менеджмента проблем не только при сопротивлении действиям крупного бизнеса и правительству, когда, по их мнению, ставились под угрозу общественные интересы, но для требования большего участия общественности в принятии важных решений в сфере государственного управления. В совокупности эти тенденции создают сложности при определении и характеристике менеджмента проблем, как развивающейся дисциплины”<sup>17</sup>.

Возрастающий интерес к менеджменту проблем привел к использованию его подходов и методов в ряде дисциплин – в теории стейкхолдеров, в исследовании коммуникационных рисков, в связях с общественностью, в менеджменте устойчивого развития, в управлении экологическими рисками и др. Однако наиболее ценная область его применения – исследование и оценка потенциальных кризисных угроз и предотвращение их перерастания в кризис. С этой целью для каждой конкретной организации должны систематизироваться и определяться те слабые сигналы, которые свидетельствуют о возрастании угрозы развития кризиса.

<sup>1</sup> Quarantelli E. L. Introduction: The basic question, its importance, and how it is addressed on this volume // What is a disaster: perspectives on the question / Ed. E. L. Quarantelli. London, 1998. P. 3.

- <sup>2</sup> Ibid. P. 4.
- <sup>3</sup> *Rockett, J. P.* Definitions are not what they seem // *Risk Management: An International Journal*. 2003. Vol. 5, No. 3. P. 45.
- <sup>4</sup> Ibid. P. 47.
- <sup>5</sup> *Shrivastava, P.* Crisis theory/practice: towards a sustainable future // *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*. 1993. Vol. 7. No. 1. P. 33.
- <sup>6</sup> *Jaques T.* Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct // *Public Relations Review*. 2007. Vol. 133, No. 2. P. 147-157.
- <sup>7</sup> *Chase W.* Issue management - Origins of the future. Stamford, 1984. P. 15.
- <sup>8</sup> *Ansoff I.* Strategic issue management // *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, No. 2. P. 136.
- <sup>9</sup> *Steiner G.* Strategic planning: what every manager must know. New York, 1979.
- <sup>10</sup> See: *Cundill G., Cumming S., Biggs D., Fabricius C.* Soft systems thinking and social learning for adaptive management // *Conservation Biology*, Vol. 26, No. 1. 2012. P. 13-20; *Water H. van de, Schinkel M., Rozier R.* Fields of application soft systems thinking: a categorization of publications // *The Journal of the Operational Research Society*. 2007. Vol. 58, No. 3. P. 271-292.
- <sup>11</sup> *Boutilier R.* A stakeholder approach to issues management. New York, 2011. (Kindle Ed.). P. 9.
- <sup>12</sup> *Heath R.* Issues management // *The encyclopedia of public relations / R. Heath (Ed.)*. Thousand Oaks, 2005. P. 74.
- <sup>13</sup> Ibid. P. 460.
- <sup>14</sup> *Johnson J.* Issues management - what are the issues? // *Business Quarterly*. 2003. Vol. 68, No. 3. P. 24.
- <sup>15</sup> *Ewing, R.* Managing the new bottom line: issues management for senior executives. Homewood, 1997. P. IX.
- <sup>16</sup> *Palenchar J.* Strategic issues management: Organizations and public policy challenges (2nd ed.). Thousand Oaks, 2009. P. 14.
- <sup>17</sup> *Jaques T.* Issue management and crisis management: quicksand in the definitional landscape // *Public Relations Review*. 2009. Vol. 35. P. 285.

Поступила в редакцию 05.06.2015 г.