

## Аварийно-мобилизационная модель управления: инцидент-менеджмент

### Emergency-Mobilization Management Model: Incident-Management

**М. КОНДРАТЬЕВА,  
Н. АРХАНГЕЛЬСКИЙ, Д. СВИРИНА**

**Кондратьева Мария Николаевна**, д-р экон. наук, профессор кафедры современных технологий управления Института технологий управления РТУ МИРЭА. E-mail: kondrateva@mirea.ru

**Архангельский Нестор Сергеевич**, выпускник факультета безотрывных форм обучения Ульяновского института гражданской авиации имени главного маршала авиации Б.П. Бугаева. E-mail: mr.hector73@gmail.com

**Свирина Дарья Дмитриевна**, магистрант направления подготовки «Бизнес-информатика» Института финансовых технологий и экономической безопасности Московского инженерно-физического института. E-mail: thesvirina@gmail.com

*В публикации рассматривается аварийно-мобилизационная модель управления, которая является частью инцидент-менеджмента и подразумевает наличие системы быстрого реагирования на нестандартные события в процессе проектного управления. Осуществляется исследование инцидента как метода управления чрезвычайными ситуациями. Проводится сравнительный анализ практик управления инцидентами в таких странах, как Российская Федерация, Соединенные Штаты Америки и Япония. Рассматриваются два состояния национальной модели управления – при стабильном и нестабильном состоянии системы, а также положительные и отрицательные последствия для проектной деятельности при каждом условии.*

**Ключевые слова:** модель управления, экстремальное управление, инцидент, инцидент-менеджмент, риск, триггер, национальный менеджмент, жизненный цикл, ITSM.

*The publication considers the emergency mobilization management model, which is part of incident management and implies a system of rapid response to abnormal events in the process of project management. The investigation of the incident as a method of emergency management is carried out. A comparative analysis of incident management practices in countries such as the United States of America, Japan and the Russian Federation is being conducted. Two states of the national management model are considered - with a stable and unstable state of the system, positive and negative consequences for each condition on project activities.*

**Key words:** management model, extreme management, incident, incident-management, risk, trigger, national management, life cycle, ITSM.

#### Основные положения

Статья базируется на исследовании аварийно-мобилизационной системы управления на территории Российской Федерации, ее положительных и отрицательных сторон, оценке эффективности и результативности проектной деятельности.

#### Введение

*«Легкие победы не льстят сердца русского».  
А.В. Суворов, российский военный деятель,  
полководец, генералиссимус, 1799.*

Исторический опыт развития России показывает, что сущностью экономики нашей страны является ее мобилизационный характер, обусловленный практической необходимостью. Аварийно-мобилизационная модель управления, действующая в реалиях национального

менеджмента, ориентирована на решение чрезвычайных ситуаций с использованием чрезвычайных средств и организационных форм управления.

Эта модель обладает рядом уникальных свойств, которые заключаются в застое в период стабильности и в достижении значимых результатов в условиях угроз. В сочетании данных факторов и состоит противоречие российского управления, которое можно охарактеризовать как неэффективное при рассмотрении конкретных процессов, но в конечном итоге российская модель управления достигает значительных успехов, что предполагает грамотное и эффективное управление. Именно такое противоречие вызывает у отечественных управленцев практический интерес к данной модели.

Существует представление, что лучшие практики, заимствованные из западной проектной культуры, применимы в российских условиях. Но более двадцати лет активного внедрения зарубежных практик показали их непригодность на российском пространстве. При этом нельзя упрекнуть отечественных управленцев в некомпетентности и недобросовестности – они старательно пытались привнести работающие практики и отладить производственные процессы в своих компаниях. Но совокупность культурных особенностей, выражающихся в российском менталитете от проекта к проекту, демонстрировали неработоспособность заимствованных систем управления.

Столкновение российской действительности и западных практик управления, выражающееся в отсутствии результатов, воспринимается как следствие незрелости отечественных специалистов, тогда когда российский менеджмент нуждается в применении кардинально других практик, так как идет по собственному пути развития.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена необходимостью исследования моделей управления, как инструмента развития страны и укрепления её положения на международной арене. Именно поэтому объектом исследования данной работы выступает аварийно-мобилизационная модель: сопровождая большую часть национальных проектов, она требует анализа и проработки для увеличения числа результативных бизнес-процессов.

### **Исследование инцидента как метода управления нештатными ситуациями**

Проанализируем национальные модели в разрезе управленческих практик устранения незапланированных ситуаций – ведь ничто так объективно не выражает особенности модели управления, как практика разрешения внеплановых ситуаций. Отметим, что подходы управления рассматриваются в разрезе масштабных государственных проектов, предполагающих вовлечение многомиллионной аудитории граждан нашей страны.

**Разрешение нештатных ситуаций** – это базовая задача менеджмента. Руководитель планирует деятельность своей организации и рассматривает план работ в процессе выполнения задач как некую норму, элемент штатной деятельности. В процессе решения запланированных задач происходят непредусмотренные события, несущие угрозу успешному выполнению проекта и получению положительного результата. Границы между штатной и нештатной деятельностью весьма подвижны, а унификация и формирование новых практик управления превращают нештатную проектную деятельность в штатную.

Безусловно, у каждой страны выработаны свои, учитывающие национальные особенности, модели управления и представления о работе с нештатными ситуациями. Понятие «инцидент» глубоко проработано в западном менеджменте: согласно IT Service Management (ITSM) [4], **инцидент** – одно из ключевых понятий сервисного управления: в частности, в области управления инцидентом является 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 проходит разные стадии во времени, что дает возможность говорить о жизненном цикле инцидента. Шкала времени, в котором разворачивается инцидент, определяется планом работ.

Задача любого руководителя, столкнувшегося с инцидентом – оценить возможный ущерб, время его наступления, потенциальное влияние, а также допустимое время на устранение

инцидента. Руководитель также должен понять причины возникновения инцидента – это позволит в дальнейшем идентифицировать подобные инциденты и быстрее их устранять, иметь сформированный навык устранения корневой причины появления подобных отклонений. Чтобы осуществлять инцидент-менеджмент, руководитель должен на постоянной основе выявлять слабые и рискованные мероприятия в проекте, выстраивать причинно-следственные связи инцидента с событиями, которые привели к возникновению и развитию нештатной ситуации [3].

Отметим, что хороший руководитель не ограничивается констатацией причин появления инцидента. Он выявляет предпосылки (симптомы) происхождения и формирования этой причины. Лучший способ борьбы с инцидентами – их профилактика, то есть создание таких предпосылок и условий, которые исключают возникновение причин, порождающих инциденты. Руководителю проекта, помимо календарного плана работ, необходимо вести журнал изменений (план изменений) по управлению изменениями, чтобы учитывать взаимосвязи задач в проекте и отражать фактический сценарий проектной деятельности.

**Жизненный цикл инцидента** представляет собой причинно-следственную цепочку взаимосвязанных событий-инцидентов, которые начинаются от предпосылок и заканчиваются вероятной аварией или поражением [4].

Понятие **«риск»**, близкое к понятию «инцидент», подразумевает незапланированное событие, имеющее некое влияние – ущерб или выгоду, характеризующееся величиной ущерба, который может реализоваться в процессе работы с риском. Риск всегда связан с событием или группой событий – рискованное событие, угроза, предшествующая возможной реализации риска. Выделим еще одно близкое по значению понятие – **«триггер»**, который является «симптомом» рисков или сигналом к опасной ситуации, что также повышает возможность реализации риска.

Заниматься всеми инцидентами одновременно невозможно, именно поэтому часть инцидентов откладывается на более позднее время, проходя через ранжирование по важности и срочности реагирования. Затраты ресурсов на устранение инцидента зависят от стадии жизненного цикла инцидента, на котором менеджмент его обнаружил. Инциденты, обнаруженные руководителями и проектными командами на начальных ранних стадиях, устранить достаточно просто, т.к. эти инциденты не успели создать последствий и начать взаимодействовать друг с другом. В подобной ситуации важно помнить, что с течением времени ситуация приобретает статус кризисной, и затраты на устранение инцидента начинают быстро возрастать. Когда менеджмент сталкивается не с единичным триггером, а с целым потоком инцидентов, необходимо выявить контрольную точку, после преодоления которой последствия от инцидентов начинают экспоненциально расти и объединяться с другими инцидентами и их последствиями, запуская последовательную реакцию. Менеджмент перестает справляться с потоком инцидентов, команды не успевают ранжировать риски и вырабатывать сценарии реагирования на нештатные ситуации. В такой момент действенным инструментом оказывается экстренное реагирование через авторитарные рычаги управления.

Регулярный контроль и проведение мероприятий, исключающих возможность появления причин инцидентов, обеспечивают профилактику от нештатных ситуаций и снижают общие риски для компании. Когда инциденты начинают появляться и резко преумножаться, важно не допустить взаимодействия инцидентов между собой. Рассмотрим сценарии управления инцидентами на рисунке 1.

### Сценарии управления инцидентами в рамках государственного проектного управления

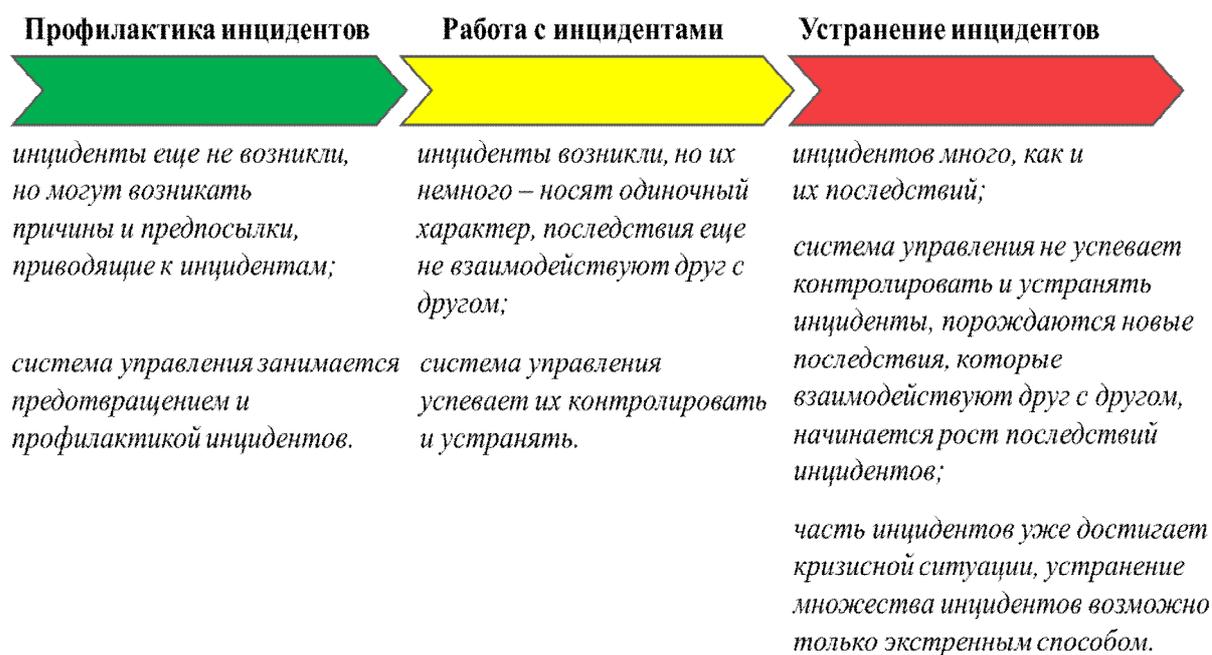


Рис. 1. Три стадии жизненного цикла инцидента

Важно отметить, что сценарий работы с инцидентами – гибкое понятие, рациональность применения которого зависит от существующих условий. Данные условия могут быть принципиально разными, что говорит о необходимости работы с инцидентами по разным сценариям. В подобной ситуации организациям важно сохранить накопленный опыт, компетенции, методы и инструменты реагирования, а также эффективно их применять на проектах. Рассмотрим российскую, американскую и японскую модели управления.

#### Российская национальная модель управления

Российской аварийно-мобилизационной модели соответствуют два подхода, которые характеризуются состояниями управленческой системы, представленными на рисунке 2.

- **Нестабильное состояние системы** – быстрое устранение кризисного состояния в условиях аварийной ситуации за счёт мобилизации всех доступных ресурсов [5];

- **Стабильное состояние системы** – выраженное пренебрежение к инцидентам, в некоторых, особо критичных случаях – их устранение [5].

Когда российская модель управления преодолевает кризисную ситуацию, она снова возвращается в прежнее состояние, при этом менеджмент всё еще проводит пост-инцидентный мониторинг. Но полноценного перехода к модели управления инцидентами, в большинстве компаний, не происходит. Пребывая в штатном режиме, компании стараются зафиксировать текущую ситуацию, ресурсы выделяются административно – все эти факторы не стимулируют руководителей к управлению инцидентами, а сподвигают к игнорированию и сокрытию рисков. Вследствие этого управленческие модели в российских компаниях носят формальный характер, а практические аспекты инцидент-менеджмента встречаются чаще в частных компаниях, которые видят в неуправляемых рисках большую угрозу для своего бизнеса [5].

	Отношение к инцидентам	Реагирование на инциденты	Профилактика инцидентов	Изменения и улучшения
Стабильное состояние	Инциденты происходят постоянно, но они не требуют каких-то специальных мер, пока не превращаются в кризисную ситуацию.	Не замечать, скрывать инциденты. В исключительных моментах управлять ими.	В большинстве случаев профилактика не применяется. В стабильном состоянии система не занимается прогнозированием рисков.	Сильное сопротивление любым изменениям, возникающие инициативы не доходят до реализации.
Нестабильное состояние	В срочном порядке происходит разрешение кризисной ситуации. С менее критичными инцидентами проектная команда будет заниматься, когда «потухнет пожар».	Быстро устранять кризисные ситуации.	В нестабильной ситуации проектная команда не задумывается о профилактике инцидентов, т.к. занята решением реализованных рисков.	Во время реальной масштабной кризисной ситуации система резко меняет правила игры – становятся в возможности любые изменения и действия – «цель оправдывает средства».

Рис. 2. Российская модель управления

После отработки инцидентной ситуации, затратив колоссальный объём ресурсов, система управления быстро впадает в застой, так как переходит в режим экономии, пытаясь восстановить свои резервы [5]. Такая ситуация приводит к невнимательности и пассивности к бизнес-процессам, что в дальнейшем порождает необходимость возвращения в зону работы с кризисными ситуациями. В ряде случаев система самостоятельно порождает кризисные ситуации, что особенно характерно для государственных предприятий. На сегодняшний момент действительно работающий риск-менеджмент – это большая редкость на российских предприятиях, и к таким организациям можно отнести частный проектно-ориентированный бизнес.

#### Американская национальная модель управления

Американская модель управления обеспечивает максимальную эффективность в относительно стабильной экономической и проектной среде и в рамках рационалистического общества, люди в котором следуют правилам, что обеспечивает устойчивость перед кризисными ситуациями, будь то политическая нестабильность или внедрение инновационной составляющей.

Америка породила множество управленческих практик, которые продемонстрировали высокую эффективность благодаря сильному управленческому институту управления PMI [8]. Особенно популярными и часто используемыми американскими моделями управления стали «Кризис-менеджмент» (Crisis Management), «Управление непрерывностью бизнеса», управление в условиях высокой неопределенности, например, «Инновационный менеджмент» (Innovation Management) и «Экстремальное управление проектами» (Extreme Project Management) [2].

#### Японская национальная модель управления

Японская модель управления обеспечивает феноменальную эффективность в максимально стабильной среде в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах, когда общество лояльно относится к правилам и стандартам, при этом неуклонно чтит национальные традиции.

Японский бизнес распространился во все страны мира, в большинстве которых отсутствуют традиции партнерства, присущие японскому народу. Для выхода на международную арену Япония разработала гибкие методологии, например, Kaizen [6], а также национальный стандарт проектного управления P2M (Project and Program Management) [7]. В стране традиционно направляются большие вложения в НИОКР, что даёт мощный толчок исследованию новых практик управления и модернизации старых. На рисунке 3 приведен сравнительный анализ подходов к инцидентам в американской и японской моделях управления.

	Отношение к инцидентам	Реагирование на инциденты	Профилактика инцидентов	Изменения и улучшения
Американская модель	Инциденты нужно устранять быстро, пока они не превратились в кризисную ситуацию.	Быстро устранять возникающие инциденты.	Профилактика нестандартных ситуаций производится после устранения инцидента и его последствий. Риск-менеджмент, как обязательная компонента управления проектом.	Изменения деятельности проводятся достаточно регулярно, но изменения в модели требуют больших усилий и проходят с временными издержками.
Японская модель	Необходимо устранять причины и предпосылки формирования рискованных ситуаций, пока они не начали порождать инциденты.	Не допускать возникновения инцидентов.	Вся система управления нацелена на профилактику нестандартных ситуаций и их недопущение.	Постоянные небольшие улучшения модели, которые порождают системное улучшение бизнеса. Улучшение не только управленческих практик, но и работы сотрудников.

Рис. 3. Сравнительный анализ американской и японской моделей управления

### Сравнительный анализ управления инцидентами в разных странах

В каждой стране исторически сложились собственные модели управления, которые формировались на основе доминирующего местного сценария управления инцидентами. Например, у российской модели управления, которая трансформировалась в аварийно-мобилизационную, были самые суровые условия формирования модели управления ввиду высокой неопределённости и нестабильности, а основной проблемой формирования государственной политики является достаточно частая смена вектора развития в связи с политическими, экономическими и социальными кризисами. У американской модели управления были самые высококонкурентные условия, которые обусловлены традициями предпринимательства, стандартизации и строгого соблюдения закона, к которым американский социум быстро адаптировался, и с учетом которых действовал на внутреннем и внешнем рынках. У японской модели управления были самые стабильные и предсказуемые условия формирования управления благодаря обеспечению государством правил игры на национальном рынке и соблюдению правил на всех уровнях общества за счет системы доверительных отношений «Кэйрэцу» [1].

### Результаты

Противоречие российской модели управления заключается в зависимости от состояния системы. В стабильном состоянии модель сильно сопротивляется любым изменениям и внедрение зарубежных практик часто приводит к неоднозначным результатам. Чтобы в организации начались активные действия в отношении бизнес-процессов, российской модели необходима некая угроза – чем она сильнее, тем восприимчивее система менеджмента к заимствованным инновациям и интенсивнее развивает собственные антикризисные меры. Для генерации потока инноваций американская модель использует энергию рыночной конкуренции, японская модель – энергию традиции. Российская модель управления эффективно выступает в ситуациях угроз больших кризисов и катастроф. Холодная война и гонка вооружений привели к созданию в СССР того научно-технического и образовательного задела, который Россия использует до сих пор.

### Обсуждение

Требуется создавать новые конкурентоспособные управленческие подходы, которые будут сформированы на основе проанализированного опыта коллег и направлены на успешное применение моделей именно в российских условиях. Необходимо превращать созданные управленческие практики в консалтинговые продукты, направленные на решение актуальных проблем управления и экономического развития. Необходима и поддержка научного сообщества в плане

проведения исследований, осуществления публикаций, направленных на продвижение новых управленческих практик национальной модели управления.

### Заключение

В ходе исследования управленческих моделей с применением таких общенаучных методов, как обзор, анализ, синтез, обобщение и интерпретация графической информации, был рассмотрен опыт зарубежных стран и отечественная аварийно-мобилизационная модель управления проектами. Охарактеризовав и выделив основные аспекты национальной модели управления, можно сделать вывод, что российская модель менеджмента находится в постоянном состоянии догоняющего развития, что обуславливается сильным санкционным давлением со стороны западных стран.

В такой ситуации, как нам представляется, необходимо учитывать отечественный и зарубежный опыт управления. Для развития и создания собственных лучших практик российскому менеджменту необходимо внедрять лучшие конкурентоспособные управленческие практики, логично выстраивать систему специальных терминов, которые образуют понятийный аппарат. Базовые принципы должны быть зафиксированы в стандартах и нормативной документации, что поможет российской модели управления пройти процесс институционализации – превращения процессов в форму с установленными правилами, нормами и стандартами с учетом исторических, политических и экономических условий.

### Литература

1. Борисова Д.Д., Анохина М.Е. Модели управления: «Кэйрецу» и «Чеболь» на территории компаний «Mitsui», «Sumito» и «Hyundai» // Инновации и инвестиции. 2017. № 10. С. 215–217.
2. ДеКарло Дуг. Экстремальное управление проектами. 2005. 588 с.
3. Камалова Г.Р. Инцидент-менеджмент как новая стратегия коммуникации власти и общества: анализ практик // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 4. С. 30–33.
4. Ковалёв А.В. Доступный ITIL – настольная книга IT-руководителя (по мотивам курса «Основы ITIL 2011». М., 2018.
5. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. 376 с.
6. Солдатова А.О. Lean production, Kaizen или японский метод управления качеством производства // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2011. № 3-2. С. 108–112.
7. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. 2005 // The Project Management Association of Japan (PMAJ).
8. Project Management Institute [Electronic resource]. URL: <https://www.pmi.org/>