

## ПРОАКТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВА ПОИСКА И ОБОСНОВАНИЯ РАЦИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (на примере принятия решений о ремонте газопроводов)

© 2010 Н.Г. Остроухова\*

**Ключевые слова:** контроль, менеджмент, проактивный контроль, проактивное управление, реактивный контроль, управленческие решения.

Рассматриваются преимущества использования проактивного управления в общем, и проактивного контроля в частности, в качестве основы поиска и обоснования рациональных управленческих решений. Целью использования проактивного контроля является выявление отклонений в состоянии социально-экономической системы на сегодняшний день, которые в будущем могут привести к негативным последствиям.

Современному менеджеру ежедневно приходится принимать десятки управленческих решений, различающихся по степени важности, используемым методам, сфере возникновения и т.д. Естественно, для того чтобы принять оптимальное или, в крайнем случае, рациональное управленческое решение, необходимо изучить большой объем информации, что не всегда уместно и возможно в условиях постоянно меняющейся, турбулентной внешней среды и ограниченного времени. Поэтому для эффективного управления социально-экономической системой было бы желательным поступление информации о возможных проблемах заранее, до того как они возникнут. Средством предоставления такой предупреждающей информации является проактивный контроль.

Контроль - одна из основных функций управления, предполагающая наблюдение за точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей. Контроль включает деятельность по формированию его стандартов, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов. Эта функция менеджмента решает в системе управления несколько задач, главная из которых - изучение положения дел в организации и обнаружение в ее внутренней или внешней среде факторов, способных оказать существенное влияние на ее деятельность.

Если в результате контроля выявлены нарушения, уже случившиеся негативные события, например, невыполнение плана производства или снижение объемов продаж, то речь идет о реактивном контроле. Если же в резуль-

тате контроля удалось получить информацию о возможном в будущем отклонении от плановых показателей или наступлении неблагоприятных для организации событий, например, возможное снижение прибыли или потеря части клиентов, то в этом случае говорят о проактивном контроле.

Сегодня термин "проактивность" широко используется в различных науках: управление персоналом, информационные технологии, психология, менеджмент и т.д., что и объясняет множество его трактовок. Так, Ньюстром и Дэвис в своей книге "Организационное поведение" определяют проактивность как предвидение событий, инициирование перемен, стремление "держать в своих руках" судьбу организации<sup>1</sup> и считают наличие таких качеств обязательным у менеджера высшего звена.

Отсутствие проактивности - подчинение внешним условиям в большей мере, чем внутренним стремлениям считается на западе серьезным недостатком. Исследователи в этой области пришли к выводу, что гораздо больше в жизни добиваются именно проактивные люди. Реактивные же, как правило, плывут по жизни. Поэтому руководство любой западной компании старается собрать у себя как можно больше проактивных людей, так как проактивные люди могут не только вывести вперед себя, но и помочь выбиться вперед своей компании. В России же проактивность считается плохим качеством, практически пороком. Это обусловлено и менталитетом, и существовавшими долгое время социальными установками. Основой проактивности являются, прежде всего, амбиции,

\* Остроухова Наталья Григорьевна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: ostroukhova86@yandex.ru.

которые позволяют двигаться вперед. И если западные компании принимают в свои ряды только амбициозных претендентов на руководящие должности, которые не скрывают желания занять высокий пост, то в нашей стране таких людей считают выскочками, эгоистами и т.д. В то время как быть проактивным значит действовать, а не быть объектом воздействия. К этому и стремятся все организации - не плыть безвольно по течению, подчиняясь обстоятельствам, а вести свой бизнес как это нужно именно им. Как показывает мировой опыт, проактивные компании добиваются большего в бизнесе, чем их реактивные конкуренты. Это и объясняет актуальность исследования проактивного менеджмента и поиск путей его внедрения на российских предприятиях. Переход от реактивного управления к проактивному должен стать приоритетным направлением для отечественных компаний.

Реактивная компания - компания, реагирующая на изменения внешней и внутренней среды, но не прогнозирующая изменения и не влияющая на них.

Проактивная компания - компания способная изучать себя и окружающую среду и изменяться, чтобы обеспечить упреждающее развитие по отношению к динамике потребностей клиентов и вызовам конкурентов на основе баланса интересов всех участников рынка.

Предусмотреть и предотвратить - основные принципы проактивного управления. Целью реактивного управления является реакция на существующие у фирмы проблемы и разработка мероприятий, не допускающих их повторения. Проактивное же управление направлено на предотвращение возникновения проблем.

Проактивная компания имеет ясные цели, миссию, видение и руководящие принципы, гибкую организационную структуру. Основой проактивного управления является признание и анализ ошибок, осуществление корректирующих воздействий по результатам анализа, свобода выбора, способность к самообучению, сильный корпоративный дух. Проактивная компания - это, как правило, обучающаяся организация.

Как уже было сказано выше, основой проактивного управления является признание и анализ ошибок, которые не возможны без контроля. Проактивный контроль нацелен на выявление отклонений в состоянии социально-экономической системы на сегодняшний день, которые в будущем могут привести к негативным последствиям. На основе результатов проактив-

ного контроля принимаются или планируются к принятию управленческие решения, которые способны предотвратить неблагоприятное для компании развитие событий. Таким образом, проактивный контроль является основой поиска и обоснования рациональных управленческих решений и планирования превентивных действий.

Согласно принципу Парето, 20% скрытых и явных угроз превращается в 80% критических ситуаций, несущих негативные последствия для фирмы. Естественным является стремление выявить данные угрозы и предотвратить их осуществление. В большинстве случаев в результате проактивного контроля проблемы становятся известными заблаговременно, что позволяет спланировать и осуществить мероприятия по их устранению.

Реактивный же контроль позволяет лишь фиксировать факт неблагоприятных событий и, в лучшем случае, разработать мероприятия по предотвращению подобных ситуаций в будущем. Такой подход к управлению неприменим в условиях неопределенной, постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры, во-первых, потому что каждая ситуация уникальна и неповторима, во-вторых, некоторые неблагоприятные ситуации, случившиеся в настоящем, могут поставить под вопрос существование компании в будущем.

В отечественной и зарубежной литературе по менеджменту также выделяют превентивный контроль, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков ресурсов<sup>2</sup>. На первый взгляд, термины "проактивный контроль" и "превентивный контроль" используются для отражения сущности одного и того же процесса. На самом деле это не так: целью превентивного контроля является обеспечение гарантии высокого качества входящих ресурсов, а проактивного - выявление отклонений в состоянии социально-экономической системы на сегодняшний день, которые в будущем могут привести к негативным последствиям. То есть объектом превентивного контроля являются ресурсы, а проактивного - организация и внешняя среда, в которой она функционирует.

Эффект от внедрения на предприятии проактивного управления в общем и проактивного контроля в частности можно выразить фразой "сегодня потратим час, завтра сэкономим день". Однако проактивное управление, несмотря на все свои преимущества, не является единственным верным способом ведения бизнеса. В некоторых случаях необходимо наравне с внедрением проактивного менеджмента сохранить и ме-

тоды реактивного. Речь идет о соблюдении баланса между проактивностью и реактивностью в плане затрат ресурсов.

При всей привлекательности идеи предотвращения всех проблем до их возникновения, нужно понимать, что это невозможно, да и неоправданно с точки зрения ресурсов. Всегда найдутся проблемы, мелкие происшествия, которые дешевле устранить по факту, чем организовывать деятельность по их предотвращению. Поэтому необходимо поддерживать разумный баланс между проактивными и реактивными мерами. Полезно для поиска этого баланса использовать принцип Парето: 20% проблем приводит к 80% ущерба. Проактивное управление нацелено на выявление ошибок в осуществленном ранее управлении, которые еще ни к чему плохому не привели, неизвестно приведут ли, и неизвестно есть ли вообще эти ошибки. Поэтому затраты на проактивный контроль не всегда могут оказаться оправданными и к этому надо быть готовым. Однако положительный результат от проактивного контроля, который всегда присутствует - информация, которая может быть использована для поиска и обоснования рациональных управленческих решений.

Рассмотрим возможность и преимущества применения проактивного контроля на конкретном примере. В области транспорта газа основные проблемы связаны, прежде всего, со старением основных производственных фондов: компрессорных станций, линейной части магистральных газопроводов. Возраст большинства сооружений составляет 25-30 лет, а износ - около 84%, и в настоящее время они требуют серьезной реконструкции или ремонта. Количество аварий на газопроводах из-за их неудовлетворительного состояния увеличивается год от года. В настоящее время руководству ОАО "Газпром" необходимо решить проблему оптимального распределения денежных средств, выделенных на ремонт и реконструкцию газопроводов, между имеющимися техническими объектами.

На сегодняшний день возможности оптимизации затрат на ремонт газопроводов в условиях ограниченных денежных средств и высокого показателя износа оборудования для российской газовой промышленности остаются, в основном, неизученными. Таким образом, существуют большие возможности для научных исследований и разработок в этой области. Рас-

смотрим один из способов решения данной проблемы основанный на проактивном контроле.

В этом случае предлагается ставить задачей не минимизацию затрат на ремонт газопроводов, а минимизацию затрат от аварии на газопроводе, поскольку проводимый ремонт технических сооружений системы газоснабжения направлен прежде всего на предотвращение аварий и обеспечение безопасного и бесперебойного снабжения газом потребителей.

Поскольку на вероятность прорыва газопровода влияют различные факторы (материал, конструкция, нагрузки и воздействия, возраст, процент износа, климатические условия и т.д.) предлагается на основе статистических данных выявить подобные факторы и степень их воздействия на вероятность аварии. Также необходимо определить возможные негативные социальные, экономические и экологические последствия от аварии и представить их в стоимостном выражении. Для каждого конкретного газопровода вероятность прорыва устанавливается индивидуально, так как и сумма возможного ущерба. На основе сопоставления затрат на ремонт и затрат на устранение последствий аварии с учетом вероятности наступления этой аварии принимается решение о финансировании ремонта того или иного газопровода.

Проактивный контроль позволяет в данном случае определить величину возможного ущерба от аварии, а не нанесенного, как реактивный. Также на основе информации, полученной в результате проактивного контроля, удастся рассчитать вероятность прорыва на том или ином газопроводе. Предметом контроля являются степень износа газопровода, его возраст, нагрузки, которые испытывает газопровод, материал и конструкция изготовления и т.д. Обработав и проанализировав информацию, полученную в результате такого контроля, удастся принять решение об инвестировании средств в ремонт именно того газопровода, который нуждается в этом ремонте более других, и тем самым предотвратить аварию. Таким образом, проактивный контроль является основой поиска и обоснования рациональных управленческих решений.

<sup>1</sup> Ньустром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. С. 343.

<sup>2</sup> Дафт Р. Менеджмент: пер. с англ. 6-е изд. СПб., 2008. С. 724.

*Поступила в редакцию 02.08.2010 г.*