**Проектирование желаемого будущего**

Михаил Аркадьевич Иванов, кандидат психологических наук, председатель правления консалтинговой компании "Пятерка", вице-президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (HИCKУ).

В России хорошо знают планирование от достигнутого. Этим не только занимался Госплан, до сих пор многие наши организации управляются по этому принципу. Но требования среды и людей меняются непредсказуемо в организации. Их требования, а следовательно, и цели организации могут предполагать еще большее увеличение данных показателей либо касаться совсем других параметров.

Стратегический менеджмент предполагает обратное: планирование от благоприятного будущего. Аналогом здесь может служить планирование постройки дома. Прежде чем начинать его строительство и даже проектирование, прежде чем создавать структуру управления этими процессами, необходимо выяснить у жильцов-заказчиков, а в каком доме они хотели бы жить.Только сформулировав все требования к дому в целом и даже к комнатам внутри, можно будет начать проектирование жилья, в котором будем жить через какое-то время и которое будет и функционально, и красиво, и комфортно, и статусно.

Для стратегического управления организацией необходимо проделать ту же работу: двигаясь от личных долгосрочных целей субъектов организации, от общих групповых целей, иногда от желаемого образа жизни, нужно создать список требований к организации в целом, возможно, к ее товарам, дизайну, — ко всему, что значимо для членов организации с точки зрения их целей и ценностей, принимая в расчет и эффективность, и комфортность, и статусность.

Имея такой набор требований, мы можем приступить к проектированию: созданию такого описания состояния организации, при котором все эти требования могут быть реализованы.

Представление о желаемом будущем организации не сводится к заданию необходимых оборотов, прибыли и доли рынка. Оно предполагает описания товаров и клиентов, партнеров и конкурентов, процессов и структур, количество и качество персонала и базовых ценностей, разделяемых членами организации. Легко заметить, что предлагаемое нами понимание и технология формирования желаемого будущего в организации существенно отличаются от традиционного представления, переходящего из одной книги по стратегическому менеджменту в другую. Традиционно под видением организации понимается лишь очень общий образ — цель: стать лидерами на российском рынке чего-либо, войти в пятерку крупнейших и т.д. Такого представления о будущем организации для осуществления стратегического управления в России недостаточно. Люди настолько привыкли к тому, что все эти цели и обещания руководства фантастичны и несбыточны, что такие представления о светлом будущем перестали их мотивировать. Даже поверив в возможность реализации подобных целей, люди не воспринимают себя субъектами таких изменений.

Наличие подробного, конкретного описания желаемого состояния организации необходимо для того, чтобы члены организации могли увидеть свое место в ней. Если это удается, и сотрудники понимают, что в новой организации появляется реальная возможность реализовать их личные цели, то они значительно легче оказываются готовы принять на себя ответственность за участие в строительстве такой организации.

Появление видения желаемого состояния организации позволяет перейти и к планированию от будущего и к разработке необходимых политик (финансовой, кадровой, маркетинговой), и к разработке ключевых показателей эффективности, и к использованию всех иных инструментов стратегического менеджмента.

**Прогноз развития среды**

Имея конкретное представление о том, какую организацию необходимо построить, можно переходить к следующему этапу, требующему проведения квалифицированного анализа и прогноза развития рынков и ситуации в стране и мире. Видение организации, построенное лишь на желаниях членов организации или ее лидеров, без анализа и прогноза изменений среды оно может оказаться абсолютно нереалистичным. Стратегическое управление без учета оценки тенденций и прогноза развития рынка крайне рискованно. Именно такой глубокий маркетинговый анализ позволяет определить сроки реализации проекта, ответить на вопрос о том, через сколько лет, какими темпами нужно проводить изменение своей организации. При этом маркетинговый анализ и прогноз на несколько лет вперед не могут ограничиваться локальным анализом рынка, следует оценить мировые тенденции и обязательно политическую ситуацию. Политические риски особенно сильно влияют на рынок в России.

В 1996 г. мы консультировали компанию, занимающуюся торговлей электроникой. Менеджеры компании самостоятельно внедряли у себя стратегическое управление и много внимания уделяли маркетинговому анализу. Они выявили, что в течение года наблюдаются два пика продаж электроники: весной и осенью, начиная с сентября. Исходя из этих данных они запланировали удвоение продаж в сентябре. Закупили необходимое по их расчетам количество товара, расширили складские помещения, набрали дополнительный персонал в отдел продаж и арендовали помещения для расширения розничных продаж. Не учли они лишь одного: летом 1996 г. у нас проходили выборы президента. Под эти выборы государство рассчиталось со всеми задолженностями по зарплатам и пенсиям. Такое напряжение бюджета привело к тому, что после выборов, как раз в сентябре, вновь начались задержки выплат и массовый спрос оказался не платежеспособен. Компания попала в тяжелую ситуацию и вынуждена была по бросовым ценам распродавать товар.

Политико-экономический анализ и прогноз позволяют не просто уточнить видение организации, а создать его вторую, более реалистичную итерацию. Но, имея такой прогноз и оценив его вероятностный характер, можно использовать сценарное планирование, заранее подготовившись к возможным и даже маловероятным изменениям среды.

**Планирование**

Следующий этап предполагает представление процесса реализации видения организации во времени. То есть если анализ рынка показывает, что желаемое состояние организации будет наиболее эффективно на рынке, например, через три года, то требуется понять, какой должна быть наша организация через два года, чтобы через три года ее состояние соответствовало бы спроектированному видению.

Если мы обрисовали состояние организации через два года, то можно ответить и на вопрос о том, какой должна быть организация через год, для того чтобы через два года ее состояние соответствовало описанному. Вопросы можно сформулировать и несколько иначе: что у нас уже должно быть (какие ресурсы, какие ноу-хау, какое оборудование, какие договоры, какие специалисты, какие структуры, регламенты, процедуры) к концу такого-то года, для того чтобы через год мы достигли некоего запланированного состояния? Такая технология планирования, казалось бы, ничем не отличается от привычной, кроме одного, но это принципиально: планирование ведется не от сегодняшнего состояния организации, а, наоборот, от желаемого. И вновь необходимо учитывать, что стратегический менеджмент, как и все системные подходы в управлении, предполагает итерационное изменение. То есть мы провели этап стратегического планирования, получили его первую итерацию, теперь надо сделать план более реалистичным.

**Ресурсный анализ**

В нашей управленческой традиции анализ ресурсов предполагает бухгалтерский подход и методы. Но в традиции стратегического менеджмента на этом этапе проводится не бухгалтерский, а управленческий анализ всех ресурсов, необходимых как для нормального функционирования ранее спроектированного желаемого состояния организации, так и для его достижения. Такой анализ включает не только оценку финансовых средств, но и технологических и информационных ноу-хау, компетенций персонала, складских помещений, транспорта, требований к воде, газу, электрическим сетям и т.п. Когда список необходимых ресурсов составлен, идет сравнение этих документов с результатами организационной диагностики. То есть появляется возможность определить, какие ресурсы у нас уже есть в организации, а какие отсутствуют.

Только теперь можно оценить, сколько будет стоить новое состояние организации, каких затрат оно потребует на непосредственное функционирование, на оборотные средства и т.д. При этом оценивается не только бюджет желаемого состояния организации, но и весь процесс ее строительства, т.е. весь стратегический план.

Опыт показывает, что типовой ошибкой наших менеджеров при проведении ресурсного анализа является стремление быстрее перейти собственно к финансовым расчетам. Но арифметические расчеты являются наиболее простой, рутинной частью ресурсного анализа. Для того чтобы хотя бы в первом приближении эти расчеты соответствовали предстоящим расходам, нужно скрупулезно прописать все необходимые источники, все статьи расходов. Традиционно упускаются транзакционные расходы, связанные с выходом на новые рынки. В кризисной ситуации они снижаются, но будут обязательно и должны быть учтены. При расчете стоимости необходимых кадровых ресурсов всегда считают зарплаты, а вот стоимость рабочих мест, информационного обеспечения, поиска и обучения или переобучения персонала часто не учитывается. Чем подробнее проводится ресурсный анализ на данном этапе, тем более реалистичным будет результат.

**Первый шаг**

К тому моменту, когда с помощью технологии стратегического управления удается сформулировать требования к организации на один год, можно переходить к более привычному планированию: известно текущее состояние организации («на входе»), известен срок (один год), заданы требования («на выходе»). Цели года переформулируются в задачи, появляются ответственные и сроки. Ответственные лица разрабатывают подробные планы реализации задач в утвержденные сроки (пишут привычный план мероприятий ( action plan), готовят бюджеты, которые утверждаются и координируются). В результате такой работы должны появиться подробный план изменения организации и система планов мероприятий по изменению организации на год в каждом подразделении и у каждого менеджера, вовлеченного в процесс. Такой план позволяет внедрить и систему ключевых показателей эффективности (KPI) для подразделений и сотрудников, и новые системы мотивации и контроля.

При переходе от привычного планирования к стратегическому менеджменту необходимо помнить, что все планируемые и реализуемые изменения не должны остановить текущую деятельность организации. На проведение изменений требуются ресурсы, а приносит необходимые для этого средства именно операциональная деятельность, которой тоже надо управлять. То есть стратегический план, план развития не отменяет плана операциональной деятельности.

У организации появляются два плана: текущий бизнес-план и план изменений. Во многих российских организациях мы встречали попытки избежать этой двойственности. Например, начальникам отделов продаж вменялось в обязанность включать в годовые планы своих подразделений как получение прибыли, так и открытие новых филиалов компании в регионах. Очевидно, что вся стоимость открытия филиалов увеличивала расходы и снижала прибыль. А руководители отделов продаж традиционно были «замотивированы» на увеличение прибыли. С их сопротивлением изменениям постоянно боролись. Но добиваться от людей действий, противоречащих их интересам, — дело неблагодарное. Поэтому стратегический менеджмент предполагает не отказ от операционального управления, а разграничение этих двух необходимых видов активности.

**Мониторинг состояния организации**

Итак, у организации есть реалистичные долгосрочный и краткосрочный планы развития, есть план текущей деятельности, а также структуры, управляющие каждым из этих процессов и их координирующие, — можно приступать к реализации. Как бы хорошо ни были при этом проведены маркетинговый и ресурсный анализ, можно с уверенностью утверждать, что организация на этапе реализации планов столкнется с неожиданностями, обязательно придется вносить по ходу какие-то коррективы. Необходимо регулярно отслеживать наличествующее состояние организации.

Такой мониторинг предполагает два обязательных элемента. Один из них — это наличие в организации структуры, занятой постоянным контролем (контроллингом) системы ключевых показателей эффективности, и механизма обратной связи, реагирования на изменения этих показателей. Второй — проведение регулярной целостной организационной диагностики не реже чем один раз в полгода-год. Сочетание этих двух видов контроля:позволяет организации своевременно производить корректировку планов, реагируя на неожиданные изменения, и при этом не терять намеченного направления развития.

**С-исок литературы**