

# Каков Ваш план, товарищ Жуков?

Сергей Филин  
[filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

*Соберем всю свою волю в кулак и пустим все на самотек.  
Из армейского фольклора.*

## Руководитель и планирование

Фраза, приведенная в качестве эпиграфа, отражает очень частое поведение менеджеров, и не только в нашей стране. Они работают очень много, каждый день решают большое количество проблем, выбиваются из сил. При этом руководители могут даже не подозревать, что основной их задачей является принятие решений, **планирование**, организация и контроль. А для текущих задач имеются сотрудники, которые должны действовать в соответствии с утвержденными ранее планами. Это написано в любом «букваре» по менеджменту.

Но часто руководитель является самым опытным человеком в организации и умеет решать текущие проблемы наиболее эффективно. Если он занят этим, у него просто нет времени задумываться всерьез над перспективой. Он делает это урывками и, фактически, дело планирования или **пущено на самотек**, или поручено менее опытным сотрудникам, которые могут не знать всех обстоятельств и особенностей бизнеса. Вследствие слабого планирования на руководителя сваливается масса текущих задач, и он работает, **собрав всю свою волю в кулак. Круг замкнулся**. Можно ли всерьез говорить об эффективном управлении таким предприятием.

Негативное отношение многих руководителей к планированию, на мой взгляд, связано, прежде всего, с тем, что у нас уж очень сильно ругали «плановую экономику», настолько сильно, что слово «планирование» чуть не стало ругательным. С другой стороны многие руководители достигли успехов и без планирования, а, следовательно, не понимают его важности, при этом удивляясь «девятому валу» повседневных проблем, сваливающихся на них. И последнее, к сожалению, во многих учебных заведениях просто не учат планированию. И выпускники не представляют себе, что это такое. По крайней мере, меня в Магистратуре этому не обучали, спасибо военному учебному заведению, которое я окончил восемнадцать лет назад, и где обучение планированию было одним из приоритетов.<sup>[1]</sup>

Есть и другие причины, по которым некоторые компании глубоко не занимаются процессами планирования. К наиболее частым относятся:

Высшее руководство компании не полностью владеет информацией о реальном положении дел в компании и плохо себе представляет, как можно планировать работу, например, отдела информационных технологий или чем должен заниматься отдел маркетинга. Так, в одной очень уважаемой мной финансовой организации, руководитель, у которого уже полтора года существовало

---

<sup>[1]</sup> Ироничный читатель в этом месте может улыбнуться и подумать, что его сейчас начнут учить ходить строем. Нет, не начну, но напомню, что механизмы эффективного управления большим количеством людей и ресурсов в армиях отработывались веками, и, как это не тривиально будет сказано, на человеческих жизнях. И началась эта отработка за долго до появления мануфактур.

маркетинговое подразделение, растерялся, когда у него спросили, что такое маркетинг. И, по-моему, глубоко обиделся на то, что был задан такой странный вопрос. Но если руководитель не понимает, что такое маркетинг, или, что чаще ставит знак равенства между маркетингом и рекламой, то он не может поставить задачи этому подразделению, понять планы, организовать координацию его с другими структурами организации.

Старшие менеджеры сами создают для себя неправильное понимание реального положения дел в компании. Это происходит, как ни парадоксально, в тех случаях, когда менеджеры считают себя отлично сработавшейся командой. Они разделяют стереотипные взгляды друг друга на конкуренцию, клиентов и рабочую силу. Они интерпретируют или игнорируют отрицательную информацию, которая не сходится с их представлениями об окружающем мире и просто не считают необходимым что-то планировать, за исключением денежных потоков. Но даже при планировании этих потоков вы вряд ли найдете много организаций, в которых есть планы работы собственно бухгалтерии на год. Я опросил достаточное количество главных бухгалтеров разных предприятий, пытаюсь выяснить, есть ли какие либо цели у их подразделений. К большому своему сожалению я вынужден констатировать, что большинство бухгалтеров не понимают даже сути термина «цель». Ну а если нет целей, то о каких планах работы, т.е. развития, может идти речь.<sup>[2]</sup>

Существуют наделенные властью менеджеры, стоящие на самом вершине фирмы, которые очень заинтересованы в поддержании «статус кво». Их положение и статус зависят от существующей практики решать все и вся, даже самое незначительное, **лично**. Будет планирование и в таких менеджерах может отпасть необходимость. Но тогда хочется вспомнить еще «советскую» метафору: «За что получаем деньги? За имитацию работы или за работу по имитации?» Ведь одно из главных правил управления говорит: «Никогда не делай то, что за тебя могут сделать подчиненные».

К сожалению, очевиден тот факт, что многие компании в своей деятельности стремятся оставить все как есть. Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике начать планирование **всех**, а не только технологических, функций и операций внутри компании.

Единственным способом избежать недостатка планирования является превращение разработки планов в формальный и повседневный процесс.

## **Планы - это решения на будущее**

Планирование, это превращение общих целей в конкретные направления работы, это способность руководителя проанализировать окружающую среду, сделать прогноз, распределить задачи, скоординировать и построить работу предприятия или подразделения таким образом, чтобы через определенный период предприятие или подразделение стали более успешными.

Руководители разрабатывают планы для того, чтобы избавить себя от необходимости каждый день принимать оперативные решения, чтобы понимать в какое время какие ресурсы и действия понадобятся для эффективной работы и

---

<sup>[2]</sup> Скажем прямо, человек не может действовать бесцельно. Т.е. у каждого сотрудника такой бухгалтерии есть свои цели и, соответственно, свои планы их достижения. А вот насколько эти цели и планы соответствуют целям и планам организации, это вопрос.

развития. Без планов у менеджеров нет программы достижения результатов. При этом планы должны охватывать не только производственные процессы, но и вспомогательные функции предприятия: маркетинг, управление финансами и их учет, управление кадрами и информацией, научно-исследовательские работы, а так же другие, часто специфические функции. На моей памяти было несколько таких планов, которые были реализованы с большим успехом. Один из этих планов, это стратегический план Накопительного Пенсионного Фонда Народного Банка Казахстана. Мне довелось увидеть этот план и даже поучаствовать в его обсуждении еще до образования Фонда. Результатом тщательного планирования и последовательного воплощения плана явилось то, что через 3 года после начала работы Фонда отклонение от плановых показателей было 5-10 %. И это после российского кризиса и отказа от регулирования курса тенге.

Развивая и доводя до сотрудников планы, руководители знакомят сотрудников с их будущей работой, так, чтобы запланированные действия не стали для них неожиданностью, чтобы сотрудники подготовились к исполнению и не отвлекали внимание менеджеров на решение повседневных проблем.

**Сформулируем основные преимущества, которые нам дает планирование:**

- **устранение неопределенности**
- **точное определение целей и действий по их достижению**
- **появление осмысленности в деятельности**
- **избежание ошибок в будущей деятельности**
- **возможность предвидеть и действовать в будущей ситуации опережая время**

Следует обратить внимание на то, что принятый и утвержденный план не является чем-то неизменным. Более того, он должен изменяться при изменениях внешней среды или внутренних обстоятельств в компании. Существует даже такое мнение, что планы **составляются только для того, чтобы менеджеры точно знали, что можно делать по-другому, чтобы при изменившихся обстоятельствах придерживаться направления на выбранные цели.**

*Мы планируем потому что заботимся о том, что должно произойти. Потому что мы хотим предвидеть и действовать, опережая время. Любое планирование деятельности является как уже было сказано разработкой комплекса действий по достижению определенной цели.*

*В отношении каждого из объектов планирования можно соблюдать такую последовательность:*

- 1. Анализ и оценка настоящего положения.*
- 2. Определение целей.*
- 3. Определение альтернативных способов достижения целей.*
- 4. Сравнение альтернативных возможностей.*
- 5. Определение препятствий и рисков, принятие мер для уменьшения их воздействия.*
- 6. Уточнение приоритетов и времени исполнения отдельных задач*
- 7. Определение процедур контроля процессов и результатов*

## Непрерывность планирования

*«Планы пишутся для того,  
чтобы было что менять»  
Народная мудрость*

Менеджер не может позволить себе отвлечься от прогнозирования и планирования. В процессе планирования ничто не может быть окончательным, и все предварительные планы претерпевают изменения в зависимости от новых обстоятельств и возможностей. Все это требует соответствующих корректив, которые чаще всего касаются частных деталей, хотя может возникнуть и необходимость полного пересмотра планов. Таким образом, менеджер должен быть всегда настороже, готовым определить необходимость изменений и провести эти изменения.

В этом отношении мне нравится позиция руководителя **Испанского Культурно-Лингвистического Центра**. Чуть более полугода назад еще до открытия этого центра я, как консультант, участвовал в разработке бизнес-плана. Могу твердо сказать, что все, что было запланировано, исполняется. Но сколько появилось нового, ранее не планировавшегося, и испанский танец, и шахматная школа.<sup>[3]</sup>

## Кто выполняет задачи по планированию

Давайте сосредоточимся на том, как осуществляется планирование. Возможно, что эти важные решения принимаются с использованием систем корпоративного планирования. Если это так, то данные решения были приняты только после того, как было собрано значительное количество информации, проведен анализ и сделан прогноз. Возможно, что в процессе корпоративного планирования принимала участие так же и команда аналитиков или консультантов.

Однако, может быть, что стройная и рациональная схема не совпадает с тем, как принимаются решения в вашей фирме. Возможно, вам знаком менее структурированный подход к планированию, более рассчитанный на конкретные ситуации, чем сухой бюрократический процесс.

Принятие стратегических планов входит в обязанности генерального или исполнительного директора. И исполнительный директор является главным постановщиком задач, разработчиком целей, он определяет цели, стратегии и пути их достижения. На нём же лежит и вся полнота ответственности за результат.

Руководители функциональных подразделений несут ответственность за разработку и осуществления планов каждый в своей области, внося предложения исполнительному директору и организуя исполнение планов в подотчетных участках. Это общая практика для руководителей высшего звена передавать часть ответственности за разработку и реализацию планов. При этом если руководители, отвечающие за исполнение планов, сами их разрабатывают, то им труднее обвинить кого-либо в их неисполнении или в постановке нереалистичных целей.

Следует заметить, что не существует правильного способа планирования. Очень многое зависит, от индустрии, в которой работает фирма и скорости изменений в

---

<sup>[3]</sup> В Испании шахматы второй по популярности, после футбола, вид спорта

индустрии, внутренней культуры в фирме, уровня профессионализма менеджеров и многих других факторов.

## **Роль и задача специалистов по планированию**

Возникает вопрос, что если мы определили круг лиц ответственных за разработку и реализацию планов, то должны ли существовать в организациях специалисты по планированию? Ответ – да.

Роль таких специалистов в следующем. Они собирают как внутри предприятия, так и за его пределами и анализируют информацию, которая может повлиять на планы предприятия, а затем подготавливают эту информацию для принятия решений соответствующими руководителями. Они выполняют различные задачи по консультированию, координированию в процессе планирования.

Однако не следует думать, что эти специалисты должны разрабатывать планы. Во-первых, ни не владеют тем объемом информации, что и операционные менеджеры и вряд ли сумеют создать работающий план. Во-вторых, они не могут отвечать за выполнение такого плана, так как не обладают правами контроля над процессами в организации и принятия решений. А менеджеры вряд ли смогут взять на себя всю полноту ответственности за реализацию планов, в разработке которых они не принимали участие. Таким образом, в случае неудачи сложно будет найти виноватых. Понимая это, менеджеры, скорее всего не будут прилагать максимальные усилия для выполнения планов разработанных не ими самими или без их участия.

## **Структура плана**

Общепризнанной структура плана не существует, однако ниже представлены пункты, которые лучше всего оговаривать в любом плане<sup>[4]</sup>.

- **Что** необходимо сделать
- **Когда или за какой период** это должно быть сделано
- **Кто** выполняет эти действия
- **Какие** ресурсы для этого есть
- **Каким способом** должны быть произведены действия
- **С кем взаимодействует** исполнитель
- **Кто руководит** действиями
- **Кто контролирует** процесс выполнения и результат
- **Критерии выполнения** задачи

Отсутствие в структуре плана некоторых из вышеприведенных пунктов может привести к тому, что исполнители воспримут задачу как известный герой русской сказки: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что».

По крайней мере, многие диалоги с некоторыми моими бывшими руководителями, не любившими планировать, выглядели примерно следующим образом:

Руководитель: - Ну ты сделай что-нибудь этакое.

Я: - Этакое, что?

Р: - Ну ты же умный, ты же понял

Я: - Я то наверное понял, но не до конца. А как это сделать?

Р: - Ну что не знаешь? Другие же делают

---

<sup>[4]</sup> Кстати, есть смысл, отдавая указания подчиненным устно, так же придерживаться этих пунктов.

Я: - Другие может и делают, но у них есть ресурсы, а что будет у меня?

Р: - Ничего не обещаю, но сделать надо. Я с тебя спрошу.

Те, кто получал задачи подобным образом, согласится с тем, что после такой постановки задачи что-то очень хочется сменить работу.

## **Реализация планов**

Задача реализации планов состоит в создании достаточного давления, чтобы запланированные действия были произведены в намеченные сроки. Таким образом, работа по реализации планов относится к сфере административных задач. При этом каждый менеджер на своем участке несет ответственность за свой вклад в их реализацию.

Проблемы, которые чаще всего возникают в связи с применением корпоративного планирования, следующие:

1. События опережают запланированный график;
2. Процесс планирования мешает проявлению изобретательности и инициативы;
3. В ходе реализации плана возникают непредвиденные проблемы;
4. Менеджеры, не участвовавшие в разработке плана, не придерживаются его;
5. Текущие проблемы отвлекают внимание менеджеров от реализации плана.

## **И в заключении**

В заключении хотелось бы привести метафору. «Без **плана** десять умных раздерут лоскутное одеяло бизнеса на куски. Десять глупцов, при наличии **плана**, бережно и медленно отнесут одеяло в нужное место. А вот если **спланировать** работу десяти умным..?»