

**Родионова Елена, организационный консультант,  
доцент факультета психологии СПбГУ, к.п.н.**

Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

- А куда ты хочешь попасть? - ответил Кот.

- Мне все равно ... - сказала Алиса.

- Тогда все равно, куда и идти, - заметил Кот.

- ...только бы попасть куда-нибудь, - пояснила Алиса.

- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, - сказал Кот. –

Нужно только достаточно долго идти.

Льюис Кэрролл «Алиса в стране чудес»

Без цели народ портится

Сократ

**Стратегическое целеполагание в деятельности организации:  
планируем результаты**

Кто-то из известных мыслителей подметил, что если мы тратим время на планирование, то его становится больше. И результат – лучше. Еще Альберт Эйнштейн говорил, что людям нравится рубить дрова потому, что при этом за действием сразу следует результат. Если говорить о планировании в бизнесе, то это и есть определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в итоге приведут к определенному результату.

Вся загвоздка заключается в том, чтобы найти время запланировать эти программы действия. Многие компании в конце года подводят итоги и строят планы на будущее. Планирование считается стратегически значимым видом управленческой деятельности, связанным с определением целей управляемой системы, поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

Результатом планирования является план.

Однако именно на планирование деятельности не всегда хватает времени. Опрос руководителей среднего и высшего звена показал, что на планирование рабочего дня тратится около 5% времени (чаще всего минут 5 в конце дня и 10 минут в начале)<sup>1</sup>. И при этом степень удовлетворенности результатами находится на низком уровне. Времени ни на что не хватает, многим руководителям приходится работать по 14 часов в сутки, сотрудникам приходится выходить в выходные дни и пр. Вспоминается басня про строительство двух отелей для туристов на двух соседних участках. На одном из участков сразу началась возня: все кричат, приезжают машины. На втором – тишина. На первом – кругом грязь, куча народа, возвели фундамент, первые этажи здания. На втором – тишина. Так, приехал кто-то с приборчиками тихо и уехал. Когда здание на первом участке было

---

<sup>1</sup> В опросе участвовали 234 руководителя среднего звена (линейные менеджеры) и 68 руководителей высшего звена (топ-менеджмент).

построено уже под крышу, наконец-то образовалось какое-то шевеление на втором участке. А потом, когда здание на первом участке переделывалось уже во второй раз, во второй отель уже готовы были въехать туристы.

Многим трудно понять, что в сложном проекте время на планирование может составлять 80%. Особенно если это касается деятельности предприятия. Некоторые руководители говорят о тщетности планирования деятельности компании на долгий срок в силу постоянно меняющихся условий на рынке. Тем более что с повышением степени неопределенности сталкиваются сегодня многие компании. И некоторые продвинутые менеджеры вспоминают известную фразу генерала Колина Пауэлла: «После встречи с реальным противником любой план трещит по швам». И, тем не менее, планирование деятельности компании является важной формой защиты компании от непредвиденных ситуаций. Все зависит от того, как именно происходит этот важный процесс, как осуществляется эта значимая функция управления.

В некоторых организациях, особенно небольших, планирование имеет неформальный характер, в других менеджеры придерживаются четкого порядка составления планов. Практика показывает, что грамотное планирование позволяет добиться больших результатов. В противном случае мы будем напоминать лесоруба, который пилит, страшно напрягаясь, очень сильно стараясь и тратя много сил плохо наточенной пилой. Когда сердобольный прохожий посоветовал лесорубу наточить пилу, тот ответил сакраментальной фразой: «Некогда, пилить надо!»

В современном менеджменте существует **технология стратегического планирования** деятельности организации, которая является тем самым щитом, который защищает компанию от ситуаций неопределенности и, образно говоря, позволяет «вовремя точить пилу и пилить более эффективно».

**Первым этапом** этой технологической цепочки является определение целей деятельности организации и их постанове. Значение цели заключается в том, что каждая организация (команда, человек) существует ради какого-то результата, а цели позволяют, как определить этот результат, так и довести его до окружающих (сотрудников, клиентов, партнеров и пр.). И только на основе четкого понимания цели начинается грамотное планирование деятельности компании. Если говорить образно, то цель – это маяк, который указывает путь, план – это маршрут. Он опирается на показания маяка.

Процесс планирования начинается с определения миссии. Я часто сталкивалась в своей консультационной практике с возражениями руководителей по поводу миссии. Мол, миссия – это блажь, нам некогда думать о высоком, надо деньги зарабатывать и платить зарплату рабочим. И в таком случае сразу вспоминается притча про лесоруба, которая приведена выше. Сформулированная миссия увеличивает вероятность достижения успеха. Например, в широко известном исследовании выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 году, только 3% студентов в

которых планы на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач через двадцать лет выглядели более счастливыми и их совокупное благосостояние было больше чем оставшихся 97 % их сокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что компании с четко сформулированной миссией более успешные, чем другие.

Миссия задает основные направления движения организации, позволяет выстроить направления процессов, протекающих внутри и вне ее. Миссия позволяет сформировать клиентский и партнерский рынок, притянуть к себе «правильных» сотрудников. Поэтому в миссию организации закладывается социальная, внешнеориентированная роль организации и значение организации для тех, кто в ней работает.

Кроме того, миссия в самом общем виде определяет содержание деятельности организации и формы протекающих в ней процессов. Так, например, если миссия определена как «стать самым мощным лидером в своем рыночном сегменте», то и сотрудники, приходя работать в компанию, ориентируются на лидерскую позицию, партнеры понимают, что в основе отношений с компанией будут строгие рыночные условия. Миссия «способствовать развитию людей, организации, общества» настраивает сотрудников, партнеров, клиентов на позицию сотрудничества, развития, творчества. Итак, в декларации о миссии описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

Миссия является основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), которая, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и далее операционный (уровень отделов) (рис. 1)

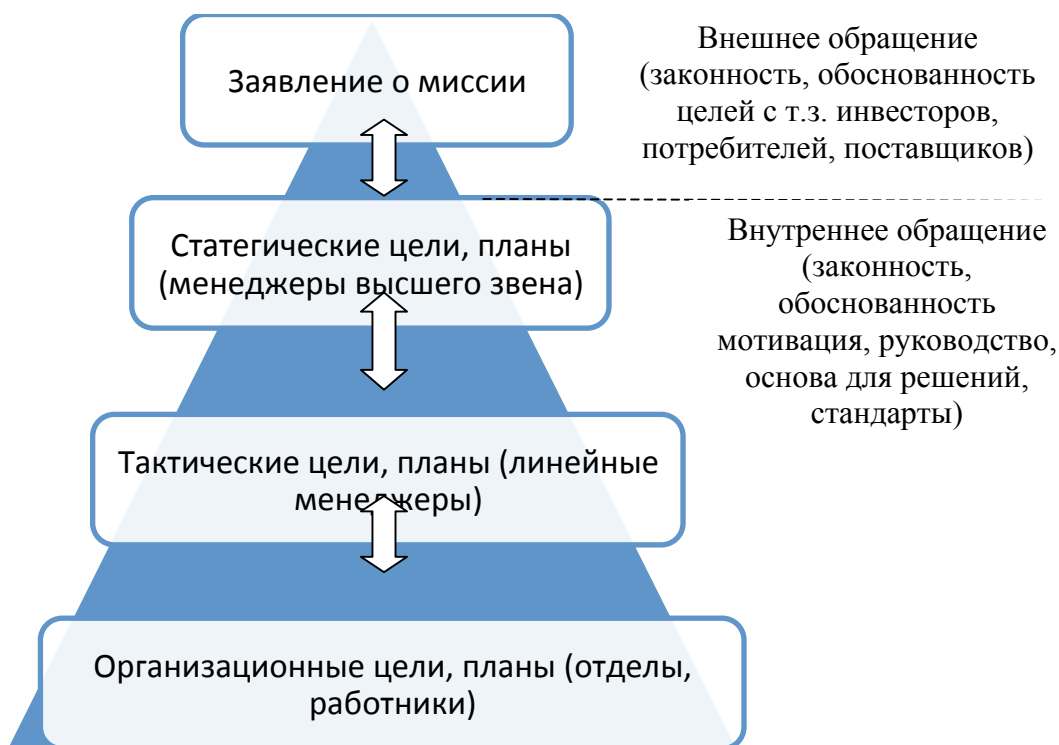


Рис. 1. Уровни целей, планов в организации (Дафт, 2009)

Планирование на каждом уровне поддерживает все ниже следующее.

Что произойдет, если цель не будет конкретизирована или доведена до сотрудников? Компания превращается в хаотичную систему, где каждый пытается выжить (рис 2). Вопрос, развивается ли такая система, остается риторическим. Только ясное видение развития компании и четко сформулированная стратегия, разделяемые всеми членами команды, помогают ей стать саморазвивающейся, сплоченной и динамично двигающейся к намеченным целям.

Уже давно доказано ( и теорией, и практикой), что результат компании в целом зависит от понимания результата индивидуально каждым работником. Когда есть четко прописанный процесс – то и результат приближен к тому, что ожидается. При этом есть понимание каждым работником ценностей, стратегий и т.п. Понимание может быть различным, особенно если компания не очень четко прописывает эти результаты. Тогда результаты могут быть очень индивидуализированными, не вписываются друг в друга. Таким образом, если каждый представляет результат по своему, то получается хаотичная система развития.

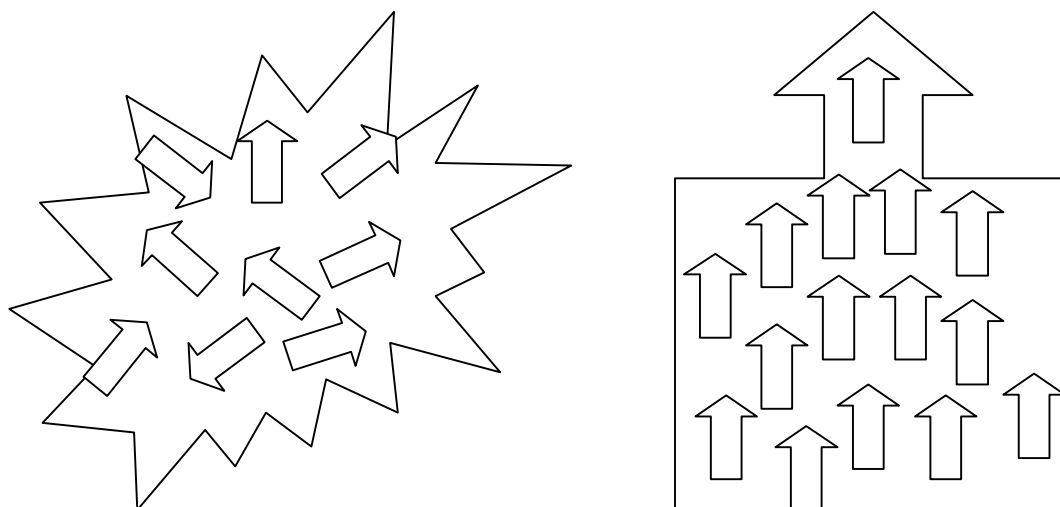


Рис. 2. Схема развития организации при согласовании/несогласовании целей.

В результате стратегического планирования организация получает:

1. разработанный план действий по достижению стратегической цели организации (часто с финансово-экономическим и организационным обоснованием, оценкой рисков и прибыльности);
2. объединение усилий руководства и персонала предприятия по достижению стратегической цели;

3. мобилизацию и получение ресурсов для достижения цели (целей), в том числе путем привлечения внешних инвестиций.

Заключительным пунктом первого этапа является построение системы стратегического управления<sup>2</sup>.

Бизнес-процессы системы стратегического управления позволяют:

- проводить мониторинг изменений внутренней и внешней среды организации;
- в "режиме реального времени" проектировать способы реакции организации на эти изменения и осуществлять данную реакцию;
- прогнозировать возможные варианты динамики внутренней и внешней среды организации.

Таким образом, стратегическое управление позволяет организации из пассивной «жертвы» внешней ситуации неопределенности стать активным участником бизнес-ситуации на рынке, самостоятельно выбирающим путь.

В результате создания и эффективного функционирования системы стратегического управления организация перестает быть полностью зависимой от внешней среды, получает возможность своевременно адаптироваться к внешней среде, получать качественно новые возможности и тем самым создавать необходимые условия и устранять препятствия на пути к достижению своих целей.

**Вторым этапом** планирования является перевод стратегических целей в тактические (рабочие).

Например, компания в ближайшие два года планирует расширить принадлежащую ей долю рынка с 10 до 15%. Достижение стратегической цели может предполагать следующие шаги:

- 1) выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста (если только миссией на является опережение конкурентов на рынке любыми путями);
- 2) модернизацию методов производства;
- 3) проведение маркетинговых исследований, направленных поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.

Чтобы достичь этих результатов, необходимо разработать тактику их реализации. На этом этапе мы и говорим о тактическом планировании. Результаты, которых должны достичь подразделения и отделы фирмы, называются тактическими целями. Ответственность за их реализацию несут менеджеры среднего звена. При разработке тактических планов отвечают на вопрос: что именно нужно сделать отделам, рабочим командам?

**При реализации тактического планирования важно определить контрольные точки.** Необходимо знать, что будет служить для нас подтверждением достижения цели. Многие люди не знают, каким образом

---

<sup>2</sup> Система стратегического управления – организационная подсистема, в состав которой входят: совокупность бизнес-процессов; обученный персонал – исполнитель данных бизнес-процессов; методическое обеспечение деятельности персонала системы стратегического управления.

они смогут понять, что цель достигнута. Это означает, что они никогда не испытывают чувство удовлетворения или постижения чего-либо. Та же история и в компании. Итак, контрольные точки. Насколько тесно связано подтверждение достижения цели с самой целью? Лучшим доказательством достижения цели являются показатели успешности компании и эффективности сотрудников. Важно только определиться с этими показателями. Они должны быть конкретными.

**На этапе тактического планирования определяются возможные препятствия и существующие возможности.** Какие препятствия могут помешать в осуществлении цели? Какие имеющиеся возможности помогут достичь цели? А затем: Как вы собираетесь достичь своей цели?

**Третий этап** – определение операционных целей. "Что я должен сделать, прежде всего?" Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации и указывают последовательность действий по достижению операционных целей. На их основе строится вся деятельность руководителей отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков, как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

Вот здесь и имеет смысл говорить о методах и формах планирования: принципе Парето, правиле 60/40, принципе приоритетности, технологии SMART.

Итак, для развития организации необходимы ясные цели и четко определенная стратегия. В менеджменте этапы стратегического планирования осуществляются в рамках стратегической сессии, задачами которой являются:

1. Определение стратегической цели компании и целей подразделений, формулирование миссии;
2. Определение критериев достижения стратегических целей (контрольные точки, направленность на результат);
3. Анализ актуального состояния компании и подразделений, определение ресурсов (определение возможностей и ресурсов);
4. Разработка стратегии развития компании и подразделений;
5. Составление первоначального плана реализации стратегии (тактическое планирование).

Стратегическая сессия представляет собой 2-3-дневный семинар, результатом которого является разработанная стратегия развития компании, согласованная в команде стратегическая цель компании и цели подразделений, единое понимание и согласие по поводу целей, стратегии, методов и ответственности в команде.

Кроме того, компании, организации, как и любому человеку, важно не только знать, как достичь желаемого, но также важно уметь определить, чего она хочет достичь в результате. Еще важнее быть уверенным в том, что то, к чему компания стремится, действительно является чем-то стоящим. Исследования показали, что люди, которые надеялись (и пытались) добиться

успеха были более счастливы и достигли большего, чем те, кто боялись (и ожидали) провалов. Успехов в исполнении запланированного и уверенности в получении прогнозируемого результата!