

Планировать или не планировать – вот в чем вопрос



Игорь Авдеев,

бизнес-консультант, аналитик,
эксперт по теории организации и
бизнес-планирования

В предыдущих номерах журнала мы обсуждали вопросы стратегического и тактического планирования деятельности корпораций, детально рассмотрели основную методику разработки стратегических планов – SWOT-анализ и правила разработки оперативных планов подразделений¹. В этом номере рассмотрим планирование в условиях неопределенности, в частности – пандемии.

¹ Игорь Авдеев. Постановка регулярного планирования в организации в рамках процессного подхода // Журнал «Management», № 2 (50) 2019.

Игорь Авдеев. SWOT-анализ: построение проблемного поля и поиск стратегических линий // Журнал «Management», № 4 (52) 2019.

В своих статьях мы неоднократно подчеркивали актуальность темы планирования как такового, вне зависимости от вида общественно-экономической формации и формы собственности на средства производства. Можно сказать, что планирование является скорее атрибутом деятельности, а не способа производства.

Обсуждая эти вопросы, мы всегда подразумевали, что деятельность по планированию проистекает в контексте вполне определенной бизнес-реальности, неких известных и понятных нам «рыночных условий». Предполагалось, что с той или иной точностью мы можем оценить объем существующего рынка, его основные тренды, вычислить собственную долю имеющегося «пирога» и каким-то образом пытаться управлять ее изменением в желаемую для себя сторону, при этом имея в виду возможные действия конкурентов и продумывая меры по нейтрализации негативных последствий этих действий.

Иными словами, если перейти на язык экономики, у нас была некая приближенная к реальности модель действительности, которая с той или иной степенью достоверности поддавалась логической формализации. И, разумеется, имел место второй значимый фактор – мы приблизительно понимали и могли оценить в конкретных цифрах абсолютные и относительные пределы как самих масштабов экономических явлений, так и скорость их изменений, динамику.

Эта самая динамика, хотя и казалась нам высокой в сравнении с темпами развития экономики в предшествующие годы, все же была, как выяснилось, относительно спокойной и предсказуемой. Специалист в области гидравлики, вероятно, сравнил бы такое течение с ламинарным потоком. Но внезапно условия непредсказуемо изменились – неопределенность на нефтяном рынке, усугубленная пандемией коронавируса, моментально сделала наш поток турбулентным. В современном мире мы вдруг одновременно потеряли способность адекватно оценивать объемы явлений и, самое печальное, не можем даже понять возможные пределы развития событий. Математик назвал бы это отсутствием граничных условий, которое делает практически невозможным построение какой бы то ни было приемлемой экономико-математической модели. Разом мы перешли с уровня расчетов и выкладок на уровень чутья и интуиции. В этой ситуации возникает закономерный вопрос – а насколько вообще актуально планирование в подобных условиях? Если перефразировать Шекспира, то основная мысль будет

У нас была модель действительности, которая поддавалась логической формализации. Но внезапно условия изменились, мы вдруг потеряли способность адекватно оценивать объемы явлений и не можем понять возможных пределов развития событий. Мы перешли с уровня расчетов и выкладок на уровень чутья и интуиции. Возникает вопрос – насколько актуально планирование в подобных условиях?

звучать именно так, как заголовок статьи.

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо вначале уяснить для себя разницу между планированием и прогнозированием. И становится понятно, что все то, о чем мы сейчас говорили, относится именно к категории прогнозирования. На обычном обывательском уровне мы ежедневно имеем дело, например, с прогнозами погоды, и следует отметить, качество прогнозирования как в средние века, так и сейчас оставляет желать лучшего. Причем, чем больше временной горизонт, тем хуже обстоят дела с качеством прогнозов, хотя погодный цикл в целом нам всем понятен и мало у кого вызывает сомнение, что лето непременно сменится осенью, а в средней полосе вероятность осадков в ноябре больше, чем в июле. Согласитесь, что плохое качество прогнозирования погодной действительности вовсе не мешает нам планировать собственные действия. Мы легко планируем примерные даты собственного отпуска и следуем этим планам, за редкими исключениями, независимо от капризов природы. Разве что собственную «техническую оснащенность» меняем в зависимости от времени года и природной зоны (берем зонты и теплые вещи с собой или оставляем их дома).

Аналогичная ситуация и с планированием действий компании на рынке. Следует признать, что и на «ламинарном», и на «турбулентном» экономическом фоне план действий представляется абсолютно необходимым. Как часто говорил знакомый мне бизнесмен, даже самый плохой план лучше, чем полное его отсутствие. Однако очевидно, что планирование в кризисные периоды отличается некоторыми особенностями, которые мы рассмотрим далее.

Кризисное планирование носит оптимизационный характер

Это означает, что в первую очередь необходимо спланировать те мероприятия, которые направлены на финансовую оптимизацию всех процессов. Это утверждение представляет собой правило, из которого тоже имеются исключения. Но в целом это именно так.

Согласно классической экономической теории, принято считать, что люди действуют рационально и принимают наиболее выгодные для себя решения. Однако психологи вряд ли согласятся с таким утверждением. Наш мозг работает по собственным законам, которые далеко не всегда можно назвать рациональными с финансовой точки зрения. Именно поэтому в начале кризиса в любой компании обычно выясняется, что в течение предкризисного периода времени в ней накопилась некоторая масса экономически неоправданных решений, а кроме того, имеется определенное количество финансово неэффективных вещей, отменив которые, легко можно сэкономить. Это относится практически ко всем сферам жизнедеятельности фирмы, начиная от закупки канцтоваров у привычного поставщика вместо регулярного проведения тендеров до переизбытка персонала, необходимого для нормального выполнения текущей деятельности.

Очевидно, что организационная структура любой компании – это бюрократическая система. И как любая бюрократическая система она имеет свойство к расширению штата сотрудников и сдвигу соотноше-



ния между количеством персонала, объективно необходимого для выполнения работ и объективно необходимого для управления процессом, в сторону роста числа управленцев. Мне неоднократно приходилось заниматься оптимизацией штатного расписания компаний в различных сферах бизнеса и по опыту могу утверждать, что на большинстве предприятий при грамотном подходе можно сократить от 10 до 30 % персонала без ущерба для основной деятельности.

Как говорилось выше, исключения из общего правила имеются. Наверное, самый яркий пример – шведский бизнесмен, владелец сети магазинов ИКЕА Ингвар Кампрад. В одном из своих интервью он рассказал, что машине, которую он водит, исполнилось уже 15 лет, он всегда летает эконом-классом и от своих подчиненных требует использовать обе стороны листа бумаги. Общеизвестно, что в командировках Кампрад живет в трехзвездочных отелях, посещая различные страны, он редко ездит на такси, предпочитая общественный транспорт, при поездках на поезде покупает билеты только во второй класс, сам носит багаж, приобретает на распродажах дешевую одежду, а лучшим отпуском считает путешествие на велосипеде по Швеции.

Думается, что аналогичные примеры подхода к организации работы компании и железной финансовой дисциплины в реальности все же представляют собой некую бизнес-экзотику и встречаются крайне редко. Если среди читателей, занимающихся в настоящее время кризисным планированием, есть такие люди, при чтении статьи они легко могут пропустить этот

раздел. Скорее всего, в этой компании оптимизировать ничего не нужно.

Кризисное планирование должно быть более оперативным

Очевидно, что во время кризиса процесс планирования происходит в условиях неопределенности. Это является прямым следствием того, о чем мы говорили в начале статьи – кризисные «турбулентные» процессы плохо поддаются прогнозированию. Вместе с тем аналогию с прогнозами погоды вполне можно продолжить. Чем короче горизонт прогнозирования, тем точнее прогноз. Соответственно, в кризис планы надо делать более «дробными». Во время кризиса нет никакого смысла в утвержденных годовых бюджетах, вместо этого гораздо эффективнее строить «скользящие» бюджеты на 3-4 ближайших периода, которые корректируются в зависимости от итогов каждого заверченного периода. Все взаимодействия и контроль выполнения планов должны координироваться оперативно, механизмы отчетности должны основываться на регулярном и частом сборе данных о работе компании, а не на бюджетных отклонениях.

Точно так же следует подходить и к планированию закупок – не стоит запасать на складе ресурсы «на всякий случай». В кризис действует принцип, что ложка дорога именно к обеду. Все ресурсы должны выделяться в нужное время, для исполнения конкретных заказов. Провозглашенный Д.Джонсом и Д.Вумekom в бест-

селлере «Бережливое производство», хотя и далеко не бесспорный (это мы обязательно обсудим в будущей статье), принцип «вытягивания» в кризисном планировании становится всеобщим и универсальным.

В условиях неопределенности необходимо разумно сочетать принципы централизации планирования и децентрализации исполнения планов.

Поскольку ситуация может меняться слишком быстро, при разработке плана необходимо руководствоваться общими ценностями и здравым смыслом, а не расписанными до мелочей нормами и пунктами. Иными словами, централизованное планирование должно производиться больше по целям, нежели по функциям. При этом сами функции можно дробить, скорость работы в данном случае важнее бюрократической иерархичности.

Задачи можно и нужно ставить отдельным самоорганизующимся рабочим группам, отчетность и контроль которых должны строиться на принципах прозрачности и критериях достижения конечной цели, а не на выполнении конкретных пунктов плана. Поощрения должны зависеть не от выполнения заранее заданных плановых показателей, а быть пропорциональными эффективности исполнителей и их вкладу в достижение цели.

В качестве пояснения приведем пример, иллюстрирующий разницу в подходах к планированию в докризисное и кризисное время. Рассмотрим подразделение производственной компании, входящее в службу главного инженера, зона ответственности которого ремонт производственной оснастки.

В начале кризиса в любой компании обычно выясняется, что в течение предкризисного периода времени в ней накопилась некоторая масса экономически неоправданных решений, а кроме того, имеется определенное количество финансово неэффективных вещей, отменив которые, легко можно сэкономить. Это относится практически ко всем сферам жизнедеятельности компании.

В обычной ситуации KPI сотрудников подразделения зависит от выполнения плана ремонта и восстановления оснастки. Как правило, сами планы ремонта определяются заранее в зависимости от степени износа имеющейся производственной оснастки и увязаны с производственными планами, определяющими степень ее эксплуатации. При этом работа спланирована таким образом, чтобы большая часть ремонтов организовывалась по планово-предупредительному принципу. Как правило, заранее известно, какая оснастка поступит на ремонт в течение следующего месяца, но заложен некоторый резерв времени на выполнение

аварийных ремонтных работ. Эффективность подразделения оценивается такими показателями, как выполнение графика ремонта, коэффициент использования оснастки, соблюдение нормативов времени на единичный ремонт, экономическая эффективность ремонтных работ.

В кризис ситуация меняется. Вспомним уже упомянутый выше принцип «вытягивания». Заказов становится меньше, но качество и срок их исполнения становятся более критичными. Значительно важнее выполнять профилактическую диагностику и ремонт именно той оснастки, которая понадобится для выполнения конкретных заказов завтрашнего дня даже в ущерб изначально утвержденному графику ремонта. В данной ситуации очень важна горизонтальная коммуникация между планово-производственным отделом и группой, которая занимается ремонтом оснастки. Решающее значение приобретает скорость, с которой информация о планах производства на ближайшие дни попадает в ремонтное подразделение. Взаимодействие должно быть настолько быстрым, чтобы оно обеспечивало наличие запаса времени на выполнение необходимых диагностических и ремонтно-восстановительных работ. А критерием оценки эффективности рабочей группы по ремонту оснастки становится не количество выполненных пунктов плана ремонта, а отсутствие невыполненных или просроченных производством заказов по вине ремонтного подразделения.

Ситуационное планирование в период текущего кризиса работает плохо

Это явление, присущее данному конкретному кризису, а не любому кризису вообще. Карантинные мероприятия и ограничения в работе предприятий всех отраслей логично приводят к тому, что цена небрежно составленного плана кратно возрастает.

Если раньше, до кризиса, ошибку планирования, например, поездки экспедитора, можно было исправить простым телефонным звонком, изменив маршрут следования или точку назначения (в этом суть метода ситуационного планирования – «по пути» выполнить дополнительное задание, возникшее неожиданно или не спланированное по каким-либо причинам заранее), то в теперешних условиях сделать это может быть или весьма непросто, или вообще невозможно. Склад поставщика может быть открыт только в определенные дни и даже часы, а изменение объема заказа потребует длительного этапа предварительной проработки и стыковки всех предыдущих логистических цепочек. Это накладывает дополнительную ответственность на разработчика плана – любая неучтенная мелочь может критически сказаться на сроках достижения конечной цели.

Вернемся теперь к исходному вопросу о необходимости и актуальности планирования в условиях кризиса. Как показал проведенный анализ, подготовка планов в условиях неопределенности не только необходима, но, пожалуй, даже более важна, чем в стандартных, привычных условиях ведения бизнеса.

Кризис не простит не только отсутствия плана, но и ошибок при его разработке. 