

Учебный план

Читая и изучая эту главу, следуйте такому учебному плану:

Суть планирования

- Дайте определение функции планирования.
- Опишите разницу между формальным и неформальным планированием.

Почему менеджеры планируют?

- Опишите цели планирования.
- Обсудите выводы после исследований взаимосвязи между планированием и эффективностью организации.

Как менеджеры планируют

- Дайте определение целей и планов.
- Опишите типы целей, которые может иметь организация.
- Объясните, почему важно знать заявленные и фактические цели организации.
- Опишите разные типы планов.

Установка целей и составление планов

- Обсудите принципы традиционной установки целей.
- Объясните концепцию цепочки конечных ценностей.
- Опишите подход управления по целям.
- Опишите характеристики тщательно составленного плана.
- Расскажите об этапах процесса установки целей.
- Определите три ситуативных фактора планирования.
- Опишите разные подходы к планированию.

Современные вопросы планирования

- Обсудите разные критические мнения о планировании.
- Опишите, что нужно для эффективного планирования в динамической среде.

Глава

7

Основы планирования

— Задача для менеджера —

Банк *UBS AG* — один из самых уважаемых в мире финансовых институтов и крупнейший игрок международного финансового бизнеса [1]. Эта компания базируется в Цюрихе и Базеле (Швейцария), ее активы оцениваются в 834 млрд. долл.; она заняла четкую позицию в бизнесе — все ее бизнес-группы (*UBS Wealth Management and Business Banking*, *UBS Warburg Ltd.*, *UBS Global Asset Management* и *UBS PaineWebber*) стали лидерами в своих сферах. Д-р Габриэла Пайер Фрутхоф, управляющий директор и глава отдела маркетинговых технологий *UBS AG*, играет решающую роль в выборе будущего направления развития своей компании.

Г-жа Фрутхоф была инициатором реализации многих Internet-стратегий и решений своей компании. Подобно многим другим финансовым институтам в США и во всем мире банк *UBS* уделяет огромное внимание электронному обслуживанию клиентов. Они могут получить информацию о состоянии своих счетов с помощью компьютера, по телефону и через своего “электронного секретаря”. Благодаря новым технологиям они могут оплатить счет, провести сделку, оплатить товары и проверить свои сбережения. Кроме того, защищенная электронная почта позволяет клиентам отправлять сообщения, не пользуясь открытой Internet-связью. Поскольку банк также владелец двух взаимных фондов и брокерских фирм, имеющих тысячи клиентов, д-р Фрутхоф возглавила разработку программы управления взаимоотношениями с клиентами, которая в числе прочего включала создание индивидуализированных телефонных сервисных центров и интерактивных голосовых систем для общения с клиентами, снабженных функцией распознавания голоса. Во многих случаях компания способна определять приоритет

поступающих звонков и обрабатывать их с учетом взаимоотношений банка с данным клиентом и его статуса в банке. Так, например, на звонок клиента, который пользуется широким диапазоном банковских услуг и приносит банку значительную прибыль, ответят немедленно; клиенту, прибыль от сотрудничества с которым невелика, придется подождать, пока освободится клерк.

И следует признать, что такой “многоканальный” подход к электронному банковскому обслуживанию приносит неплохие плоды. Внутренние исследования эффективности показали, что общая продуктивность труда в телефонных сервисных центрах банка повысилась на 30%. Кроме того, больше 70% входящих звонков в них обрабатывается с помощью электронных систем.

Д-р Фрутхоф говорит: “Internet не изменяет правил бизнеса; это просто другой способ ведения дел. Когда вы понимаете свои основные цели и ценности, вы точно знаете, что и в какой момент следует предпринять”. Поставьте себя на место этого менеджера. Сейчас, когда новые инициативы электронного банковского обслуживания уже реализованы, какие типы планов ей, возможно, предстоит составить, чтобы внедрить Internet в другие сферы маркетинговой деятельности банка?

Как вы поступили бы в такой ситуации?

Многие менеджеры самых разных организаций подобно д-ру Габриэле Пайер Фрутхоф занимаются планированием деятельности своих компаний. В этой главе мы собираемся ознакомить вас с основами планирования. Прочитав ее, вы узнаете, в чем суть планирования, поймете, почему менеджеры вообще планируют работу своих организаций и как именно они это делают. А в заключение главы мы обсудим проблемы современного планирования.

Суть планирования

Компания *Harley-Davidson* известна во всем мире своими мотоциклами, среди которых самые популярные модели Fat Boy, Electra Glide, Deuce и Night Train и др. [2]. Однако спрос на мотоциклы *Harley* значительно превышает предложение, и потребителям нередко приходится подолгу ждать, пока они смогут приобрести ту или иную самую популярную модель. И хотя это может показаться приятной для организации проблемой, просто задумайтесь, что происходит, когда потребитель разочаровывается настолько, что покупает машину у конкурента компании? Возможно, менеджерам *Harley-Davidson* следует уделить больше внимания планированию?

Что же подразумевается под термином **планирование**? Как мы определили в главе 1, процесс планирования включает в себя определение задач или целей организации, установление общей стратегии для достижения этих целей и разработку всесторонней иерархической структуры планов для объединения и координации всей

деятельности компании. Таким образом, планирование связано как с определением целей (что должно быть сделано), так и способов их достижения (как это должно быть сделано).

Планирование (planning).

Процесс, который включает определение целей или задач организации, установление общей стратегии для достижения этих целей и разработку всесторонней иерархической структуры планов для объединения и координации всей деятельности компании.

Планирование может быть формальным и неформальным. Следует особо отметить, что планированием занимаются все менеджеры без исключения, однако в ряде случаев оно бывает лишь неформальным. При этом задачи и цели не фиксируются документально и практически отсутствует (либо отсутствует вовсе) взаимосвязь с целями других сотрудников организации. Данный тип планирования широко используется во многих малых предприятиях, в которых владелец-менеджер самостоятельно определяет направление деятельности своей компании и способы достижения намеченных им целей. Такое планирование носит общий характер и, как правило, бывает краткосрочным. Разумеется, не стоит подходить к этой ситуации однобоко: неформальное планирование применяется и в ряде крупных организаций, а некоторые малые предприятия иногда работают на основе чрезвычайно сложных формальных планов.

Следует заметить, что, используя термин *планирование* в этой книге, мы говорим только о *формальном* планировании, в ходе которого намечаются конкретные задачи организации на определенный период времени. Составленные в ходе этого процесса планы оформляются документально, с ними знакомят всех сотрудников. И наконец, для выполнения каждой задачи разрабатываются конкретные программы действий, т.е. менеджеры точно определяют путь, которым они намерены идти, чтобы перевести организацию из того положения, в котором она находится в данный момент, в состояние, которое они назвали своей целью.

Контрольные задания

- Дайте определение функции планирования.
 - Опишите разницу между формальным и неформальным планированием.
-

Почему менеджеры планируют

Задача, связанная с установкой целей и разработкой стратегий для их достижения, а также с составлением планов для интеграции и координации этой деятельности, несомненно, весьма сложна. Почему менеджеры вообще хотят планировать? Насколько планирование влияет на эффективность работы компании?

Цели планирования

Мы можем назвать по крайней мере четыре весьма веские причины, почему менеджеры планируют. Благодаря этому процессу определяется направление развития компании; оно позволяет снизить влияние на компанию всевозможных изменений внешней и внутренней среды; способствует сведению к минимуму потерь и нерационального использования рабочей силы и ресурсов; наконец, в процессе планирования устанавливаются стандарты, пригодные в дальнейшем на этапе контроля. Предлагаем вам подробнее рассмотреть каждую из этих причин.

Благодаря планированию координируются усилия всех сотрудников организации. Оно указывает направление как менеджерам, так и рядовым работникам. Когда сотрудники знают, куда именно движется их организация и что лично они должны делать для достижения намеченных целей, они могут координировать свои действия, эффективно сотрудничать друг с другом и работать как единая команда. Не имея четко разработанных планов, отделы будут действовать вразнобой, мешая тем самым организации эффективно двигаться вперед к намеченным целям.

Кроме того, благодаря планированию снижается фактор неопределенности; оно позволяет менеджерам заглянуть в будущее, предвидеть возможные перемены в организации и во внешней среде, учесть их влияние и разработать соответствующие мероприятия. В ходе планирования управленческий персонал может определить также последствия тех или иных мер, которые менеджеры будут предпринимать, реагируя на те или иные изменения.

Кроме того, планирование помогает избежать потерь и нерациональных действий. Предварительная координация необходима для определения дублирующихся и излишних операций и этапов в процессе выполнения работ. Если цели и способы их достижения предельно ясны, неэффективные элементы становятся очевидными, их можно заранее скорректировать или устранить.

И наконец, в ходе планирования устанавливаются стандарты и нормы, которые можно использовать для контроля над ходом работ. Если мы не уверены в том, к какой цели стремится наша компания, как нам определить, действительно ли она достигнута? При планировании устанавливаются конкретные цели. Затем, выполняя функцию контроля, менеджеры сравнивают фактические показатели работы с запланированными, выявляют все более или менее значительные отклонения и предпринимают необходимые корректирующие действия. Таким образом, без четких планов управленческий персонал не смог бы вести эффективный контроль над деятельностью своей организации.

Планирование и эффективность организации

Можем ли мы с уверенностью сказать, что менеджеры и организации, основывающие свою деятельность на планах, добиваются более высоких показателей производительности, чем те, которые этого не делают? По всей вероятности, вы интуитивно ответите на этот вопрос положительно. Следует, однако, отметить, что, хотя анализ

показателей эффективности в организациях, планирующих свою деятельность, обычно свидетельствует о его позитивном воздействии, не стоит воспринимать это как безоговорочное свидетельство преимуществ формального планирования. Мы не можем утверждать, что организации, работающие по формальным планам, *в любых условиях* работают эффективнее, чем те, которые этого не делают.

Проводились многочисленные исследования, чтобы выявить взаимосвязи между планированием и эффективностью организаций [3]. На их основе можно сделать ряд весьма интересных выводов. Во-первых, в общем и целом, формальное планирование способствует повышению прибыли; для компаний, его применяющих, характерны более высокие показатели дохода на стоимость активов и другие положительные финансовые результаты. Во-вторых, высокая эффективность становится скорее следствием высокого качества процесса планирования и правильной реализации планов, а не того, насколько запланирована будущая деятельность компании. И наконец, когда исследования не выявили повышения производительности труда в организациях, использующих формальное планирование, чаще всего виновата была внешняя среда. Правительственное регулирование, значительное влияние профессиональных союзов и прочие подобные факторы внешней среды ограничивают свободу выбора менеджеров и, следовательно, снижают положительный эффект планирования на производительность. Кроме того, взаимосвязь между планированием и эффективностью организаций зависит от времени, в течение которого они занимаются планированием. Как правило, для того чтобы планирование оказало значительное влияние на показатели эффективности компании, ей необходимо как минимум четыре года систематического формального планирования.

Контрольные задания

- Опишите цели планирования.
 - Обсудите выводы после исследований взаимосвязи между планированием и эффективностью организации.
-

Как менеджеры планируют

Планирование часто называют основной управленческой функцией, поскольку оно создает основу для остальных функций, которые выполняют менеджеры. Без планирования менеджеры не знали бы, как организовывать, руководить и контролировать. По сути, им просто не было бы чего организовывать, чем руководить и что контролировать! Как же планируют менеджеры? Именно этот вопрос мы рассмотрим в настоящем разделе.

Роль целей и планов в планировании

Прежде всего следует сказать, что планирование включает в себя два важнейших элемента — цели и планы. **Цели** — это желаемые результаты, которых должны достичь отдельные люди, группы или организации в целом [4].

Цели (goals).

Это желаемые результаты, которых должны достичь отдельные люди, группы или организации в целом.

Они указывают направление всех управленческих решений и обеспечивают менеджеров критериями, с помощью которых можно оценивать реальные достижения. Именно поэтому их часто называют основой планирования. Ведь если вы не знаете, чего именно хотите добиться, как вам составить план своих действий? **Планы** — это документы, излагающие цели, которых необходимо достичь, и, как правило, включающие описание принципов распределения ресурсов, графики и другие действия, необходимые для достижения этих целей. В ходе планирования менеджеры разрабатывают и планы, и цели.

Планы (plans).

Документы, излагающие цели, которых необходимо достичь, и, как правило, включающие описание принципов распределения ресурсов, графики и другие действия, необходимые для достижения этих целей.

Типы целей

На первый взгляд может показаться, что любая организация имеет единственную цель: для коммерческих фирм — это получение прибыли, а для некоммерческих — удовлетворить потребности тех или иных людей либо групп. Однако более тщательный анализ свидетельствует о том, что в действительности любая организация преследует множество разнообразных целей. Так, коммерческие фирмы, кроме стремления получить максимальную прибыль, ищут способ увеличить свою долю рынка и повысить благосостояние сотрудников. Церковь не только место для проведения религиозных мероприятий, она также помогает бедным в своей общине и служит социально-объединяющим началом для верующих. Ни один изолированный критерий не способен эффективно оценить, насколько успешно работает организация. Так, например, когда все внимание аналитика нацелено на такой показатель, как прибыль, игнорируются остальные цели, которые также должны быть достигнуты, если организация хочет оставаться прибыльной длительное время. Кроме того, как мы обсуждали в главе 5, направленность на достижение одной цели (например, максимизации прибыли) может привести к неэтичным действиям, поскольку при этом менеджеры будут игнорировать другие важные элементы своей деятельности, стремясь обеспечить хорошие результаты по одному этому критерию.

В табл. 7.1 приведены примеры как финансовых, так и стратегических целей ряда известных американских корпораций. Финансовые цели касаются финансовой деятельности фирмы; стратегические — других сфер ее деятельности. Как вы убедитесь, внимательно изучив таблицу, за исключением некоторых финансовых целей они подходят и некоммерческим организациям. Заметьте также, что, хотя такая цель, как

выживание организации, в таблице упоминается редко, она крайне важна абсолютно для всех компаний. Некоторые цели, перечисленные в табл. 7.1, направлены непосредственно на получение прибыли, однако, само собой разумеется, для того чтобы организация могла достичь и остальных целей, ей прежде всего надо суметь просто удержаться в бизнесе.

Таблица 7.1. Основные цели некоторых крупных компаний США

Финансовые цели	Стратегические цели
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение темпов роста доходности • Повышение темпов роста зарплаты • Увеличение дивидендов • Увеличение маржи прибыли • Повышение доходности инвестированного капитала • Повышение оценки кредитоспособности • Увеличение потоков наличности • Признание акций компании “голубыми фишками” (акции быстрорастущих компаний, приносящие высокие дивиденды) • Диверсификация базы получения доходов • Обеспечение стабильной прибыли в периоды экономического спада • Повышение цены акций 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли рынка • Достижение более выгодного и прочного положения в отрасли • Повышение качества продукции • Снижение уровня издержек по сравнению с основными конкурентами • Расширение продуктовой линии • Улучшение репутации среди клиентов • Повышение качества обслуживания клиентов • Достижение лидирующей позиции в технологических изысканиях и/или разработке новых видов продукции • Повышение конкурентоспособности на международных рынках • Расширение возможностей роста
<p><i>Источник.</i> Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III, <i>Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа</i>, 12-е издание (Издательский дом “Вильямс”, 2003).</p>	

Цели можно также классифицировать, исходя из того, фактические они или заявленные. В табл. 7.1 представлен перечень так называемых “заявленных” целей организаций. **Заявленные цели** — это официальные формулировки целей, в которые должны поверить все, кого в той или иной мере касается деятельность организации. Однако заявленные цели (т.е. те, которые можно найти в уставе организации, ее ежегодных отчетах, объявлениях в средствах массовой информации и в публичных меморандумах) часто крайне противоречивы и, кроме того, чрезмерно подвержены влиянию общества, диктующего свой взгляд на то, как должна работать и поступать та или иная организация.

Заявленные цели (stated objectives).
Официальные формулировки целей, предназначенные для всех, кого в той или иной мере касается деятельность организации.

Противоречивость заявленных целей компании проявляется вследствие того, что организация несет ответственность перед огромным количеством заинтересованных сторон, которые, к сожалению, нередко оценивают ее по совершенно разным критериям. Так, например, когда председатель правления компании *Ford Motor* Билл Форд-мл. публично объявил, что цель компании заключается в том, чтобы его машины были более экономичными и меньше загрязняли окружающую среду, чтобы более полно удовлетворять потребности своих акционеров, защитники окружающей среды и руководство его компании восприняли эти слова по-разному [5]. Компания вышла на многие природоохранные организации и организовала широкую дискуссию о снижении потребления топлива. Она также выпустила внутренний корпоративный пресс-релиз, в котором открыто признавалось существование “весьма реального конфликта” между заявленными *Ford* обязательствами по защите окружающей среды и выпуском мощных автомобилей с большим расходом топлива. Природозащитные организации благосклонно восприняли тревогу и стремления *Ford*, но с явным подозрением отнеслись к окончательным намерениям компании. При этом руководство компании, отлично понимая, что она должна прежде всего выпускать машины, которые пользуются большим спросом и позволяют повысить прибыль акционеров, насколько долго подвергалось самой суровой критике со стороны природоохранных организаций, что со своей стороны не очень стремилось принимать конструктивное участие в каких-либо дружеских дискуссиях. Значит ли это, что одна цель была истинной, а другая ложной? Нет. Обе были истинными, но противоречивыми.

Приходилось ли вам читать формулировки целей организаций в рекламных проспектах? Так, например, компания *Claire' Stores* заявляет, что ее цель “продолжать усиливать свою марку в США, Европе и Японии”, Цель корпорации *Nike* — “вдохновение и новаторство для любого спортсмена”. Компания *Winnebago* стремится “постоянно совершенствовать свои товары и услуги для удовлетворения растущих потребностей клиентов”. А компания *Revlon Cosmetics* утверждает, что ее цель заключается в том, чтобы “обеспечивать потребителей шармом, совершенством и новаторскими идеями, предоставляя им продукты высокого качества по доступным ценам” [6]. Для всех этих утверждений характерна в лучшем случае просто неопределенность; они скорее предназначены для того, чтобы отобразить умение руководителей работать с общественностью, и вряд ли могут служить значимыми руководящими принципами в достижении организацией своих целей. Таким образом, неудивительно, что заявленные цели часто имеют весьма отдаленное отношение к тому, что в действительности происходит в организации [7]. Их содержание в значительной мере определяется тем, что хотят услышать акционеры. Если же вы хотите узнать **фактические цели** организации, — т.е. цели, которые она преследует в действительности, — требуется внимательно проследить за тем, что делают ее сотрудники.

Фактические цели (real objectives).

Цели, которые в действительности преследует организация, что реально подтверждается действиями ее сотрудников.

Помните, что именно реальные действия определяют настоящие приоритеты. Так, например, можно нередко встретить университеты, которые провозглашают своей целью сокращение учебных групп, улучшение взаимоотношений студентов с преподавателями и активное вовлечение студентов в процесс обучения, а после этого формируют группы по 300 студентов и даже больше! Знать, что заявленные и фактические цели довольно серьезно отличаются, очень важно по крайней мере для того, чтобы понять, что подобная ситуация далеко не всегда бывает следствием плохой работы менеджеров.

Типы планов

Чаще всего организационные планы классифицируют по широте охвата (стратегические и операционные), временным рамкам (краткосрочные и долгосрочные), характеру (общие и конкретные) и по частоте использования (одноразовые и постоянные). Помните, однако, что все элементы этой классификации взаимосвязаны. Как видно на рис. 7.1, на котором наглядно представлены все эти типы планов, операционные планы чаще всего бывают краткосрочными, стратегические — долгосрочными, а одноразовые планы — стратегическими, долгосрочными и общими. Предлагаем вам обсудить их подробнее.

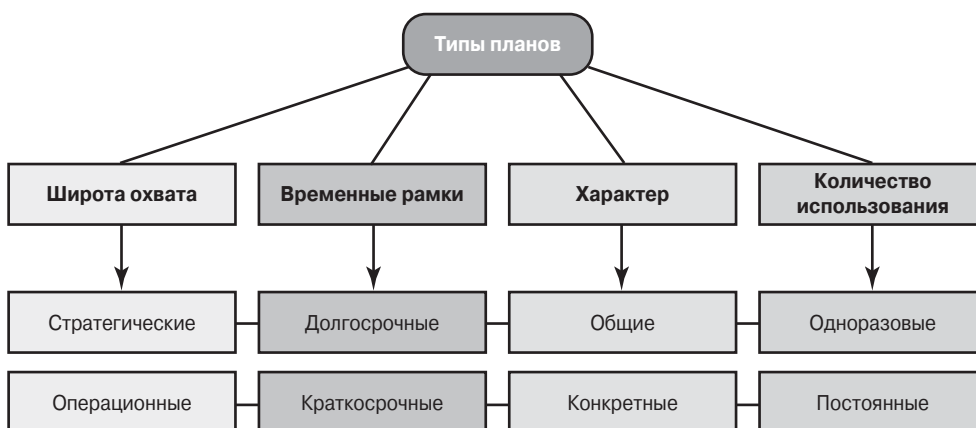


Рис. 7.1. Типы планов

Стратегические планы (strategic plans).

Планы, которые используются для всей организации в целом и в которых фиксируются общие цели и текущий статус организации во внешней среде, в которой она работает.

Планы, которые составляются для всей организации в целом, устанавливают ее общие цели и призваны обозначить текущее положение организации в среде, в которой она работает, называются **стратегическими планами**. Планы, детально описывающие способы достижения общих целей компании, получили название **операционных**

планов. Чем же отличаются стратегические планы от операционных? Операционные планы охватывают более короткие периоды времени. Так, например, планы организации на месяц, неделю и на день почти всегда бывают именно операционными. Стратегические планы обычно составляются не менее чем на три года. Кроме того, они основаны на самых общих целях организации и в значительно меньшей мере затрагивают конкретные виды ее деятельности. И наконец, стратегические планы включают формулировку целей, в то время как операционные планы изначально предполагают их существование, в них указываются конкретные способы их достижения.

Операционные планы (operational plans).

Планы, которые содержат детальное описание способов достижения общих целей организации.

Разница в сроках, на которые составляются краткосрочные и долгосрочные планы, в последнее время значительно сократилась. В свое время долгосрочный план охватывал период не меньше семи лет. А теперь попробуйте представить, что вы хотите делать через семь лет, и, очевидно, быстро поймете, с какими трудностями сталкивались менеджеры, планируя деятельность своих организаций на столь отдаленное будущее. Из-за резкого повышения неопределенности внешней среды, в которой работают современные компании, понятие *долгосрочности* сильно изменилось. Теперь **долгосрочными планами** считаются планы, рассчитанные на три года и больше [8]. **Краткосрочные планы** охватывают один год и меньше. Планы на промежуточный срок — это план, составленный на любой временной период между этими двумя. Такая классификация на основе временных ограничений носит довольно общий характер, и организация может назначить любой срок планирования.

Долгосрочные планы (long-term plans).

Планы, рассчитанные на период свыше трех лет.

На интуитивном уровне может показаться, что использование **конкретных планов** намного эффективнее, чем работа на основе общих планов. В них содержатся четко определенные цели, отсутствует неоднозначность, не возникает проблем с ошибочным толкованием. Так, например, менеджер, который наметил в течение 12 месяцев увеличить объем продаж своей фирмы на 8%, может разработать для этого конкретные мероприятия, соответствующим образом распределить бюджет и составить подробные графики деятельности. Иными словами, составленный им план будет предельно конкретным.

Краткосрочные планы (short-term plans).

Планы, рассчитанные на период не больше одного года.

Конкретные планы (specific plans).

Планы, которые составляются предельно точно и детально и не оставляют возможности для ошибочной интерпретации в будущем.

Следует, однако, заметить, что конкретные планы имеют свои недостатки. Для них необходимы ясность и предсказуемость, которые на практике зачастую недостижимы.

Если неопределенность внешней среды высока и руководству необходимо проявлять большую гибкость, чтобы своевременно реагировать на все неожиданные изменения, следует использовать **общие планы**, в которых определяются основные руководящие принципы. (На рис. 7.2 наглядно проиллюстрирована разница между конкретными и общими планами.) Они указывают общую ориентацию, но не ограничивают менеджеров, назначая точные цели или направления действий. Так, вместо подробного конкретного плана, нацеленного на сокращение издержек на 4% и увеличение доходов компании на 6% в течение шести месяцев, менеджеры могут разработать общий план, направленный на повышение корпоративной прибыли за этот же период на 5–10%. Гибкость, характерная для подобных планов, очевидна.

Общие планы (directional plans).

Гибкие планы, которые устанавливают основные руководящие принципы будущей деятельности организации.

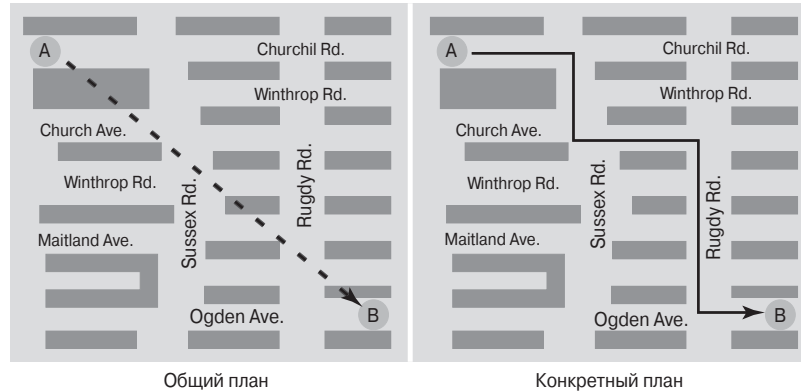


Рис. 7.2. Конкретный и общий планы — примеры для сравнения

Некоторые организационные планы, разработанные менеджерами, могут использоваться по несколько раз, другие — только один. **Одноразовые планы** — это планы однократного использования, которые составляются для работы в уникальных ситуациях и служат реакцией на непрограммируемые решения, принятые менеджерами. Например, когда *Charles Schwab* (брокерская компания по учету векселей) предложила клиентам брокерские и информационные услуги через Internet, руководители высшего уровня разработали специальный одноразовый план внедрения этих новых услуг.

Одноразовые планы (single-use plans).

Планы однократного использования, которые разрабатываются для удовлетворения конкретных потребностей в уникальной ситуации.

В отличие от них **постоянные планы** выполняются многократно и обеспечивают действия, постоянно происходящие в организации. Обычно это реакция на запрограммированные решения менеджеров, они включают политику, правила и процедуры, которые мы обсудили в предыдущей главе, посвященной принятию управленческих решений. Примером постоянного плана может быть, например, политика борьбы против сексуальных домогательств, разработанная в Университете штата Аризона. Этот документ определяет правила и линии поведения для администраторов университета, преподавательского состава и остального персонала, которых они должны придерживаться в ходе своей рабочей деятельности.

Постоянные планы (standing plans).

Планы, включающие принципы для неоднократно выполняемых в организации действий, они разрабатываются в ответ на запрограммированные решения менеджеров.

Контрольные задания

- Дайте определение целей и планов.
- Опишите типы целей, которые может иметь организация.
- Объясните, почему важно знать заявленные и фактические цели организации.
- Опишите разные типы планов.

Установка целей и составление планов

Тейлор только что избрали президентом почетного общества ее бизнес-школы. Она хочет сделать так, чтобы эта организация принимала более активное участие в жизни школы, чем в последнее время. Марсель три года назад закончил университет по курсу маркетинга и компьютерной техники и пошел работать в региональную фирму по предоставлению консультационных услуг. Недавно его повысили — он стал менеджером состоящей из восьми человек команды, которая занимается разработками в электронной коммерции, и он надеется увеличить финансовый вклад своей группы в общую прибыль фирмы. Что следует предпринять Тейлор и Марселю? Первым делом им надо наметить цели. Как? Именно об этом мы с вами поговорим в следующем разделе.

Разные подходы к установке целей

Как уже говорилось выше, цели определяют направление для всех управленческих решений и действий и формируют критерии, относительно которых можно оценить реальные достижения компании. Все, что делается сотрудниками организации, должно быть ориентировано на то, чтобы помочь ее рабочим подразделениям и компании в целом достичь намеченных целей. Эти цели могут устанавливаться с помощью как традиционной процедуры, так и метода, известного под названием “управление по целям”.

Традиционный подход к установке целей (traditional objective settings). Цели устанавливаются на верхнем уровне, а затем разбиваются на подцели для каждого уровня организации. Нормы для всех работников низших уровней назначаются руководителями высшего звена.

Концепция **традиционного подхода к установке целей** основана на том, что цели устанавливаются на верхнем уровне, а затем разбиваются на подцели для каждого конкретного уровня организации. При таком подходе менеджеры высшего звена точно знают, что лучше для их организации, поскольку только они могут видеть картину “в целом”. Таким образом, цели, которые устанавливаются на определенном уровне и передаются все ниже, на каждый последующий уровень организации, в конечном итоге служат для того, чтобы направлять и руководить, а в некоторых случаях ограничивать поведение отдельных сотрудников на их рабочих местах. После этого усилия служащих на различных организационных уровнях направляются таким образом, чтобы способствовать достижению целей, намеченных для конкретных сфер компетенции.

Одним из серьезных недостатков традиционного подхода считается то, что менеджеры высшего звена довольно размыто определяют цели, пользуясь, как правило, самыми общими терминами, например “достижение максимальной прибыли” или “обеспечение лидерства на рынке сбыта”. По мере того как цели “спускаются” на низшие уровни организации, их приходится уточнять. На каждом последующем уровне менеджеры по-своему наполняют исходные цели конкретным содержанием. Поэтому, по мере того как цели продвигают с верхнего уровня организации на более низкие, они нередко утрачивают ясность и единство (рис. 7.3).

Если иерархия организационных целей определена четко, она образует взаимосвязанную последовательность целей или, как ее еще называют, **цепочку конечных целей**. Цели более высокого уровня (или их результаты) связаны с целями более низкого уровня и служат средством для их выполнения. Иными словами, для того чтобы достичь цели на определенном уровне (результаты), необходимо достичь цели на предыдущем уровне (средства). После того как цели на определенном уровне достигнуты, результаты становятся средствами для достижения целей на следующем уровне и так далее, по всем уровням организации. Именно таким образом работает традиционный подход к установке целей.

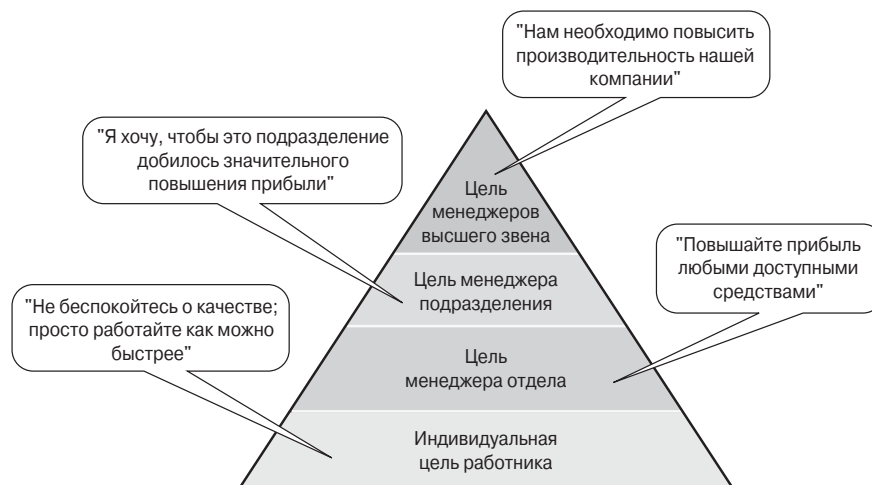


Рис. 7.3. Традиционный подход к установке целей

Цепочка конечных целей (means-ends chain).

Взаимосвязанная цепь организационных целей, в которой цели более низкого уровня (или результаты) связаны с целями более высокого уровня и служат средством для их выполнения.

Вместо традиционной установки целей многие современные организации используют так называемое **управление по целям (МВО)**. Это система менеджмента, в соответствии с которой конкретные рабочие цели вырабатываются совместно подчиненными и их менеджерами, продвижение к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе этой оценки. При таком методе управления цели используются не только в качестве механизмов контроля, но и для мотивации сотрудников.

Управление по целям (Management By Objectives – МВО).

Система, в соответствии с которой конкретные рабочие цели устанавливаются совместно подчиненными и их менеджерами, результаты движения к целям периодически оцениваются, а вознаграждения распределяются на основе этих оценок.

Принципы управления по целям включают четыре основных элемента: конкретность цели, совместное (партиципативное) принятие решений, точно определенный период времени и обратная связь о ходе выполнения работы [9]. Привлекательность МВО заключается в первую очередь в том, что основное внимание при таком методе управления уделяется превращению общих целей в специфические, рассчитанные на конкретные организационные единицы и даже на отдельных членов организации. В табл. 7.2 перечислены этапы типичной программы МВО.

Таблица 7.2. Этапы типичной программы МВО

1. Формулировка общих целей и стратегии организации
2. Распределение основных целей среди отдельных единиц и подразделений организации
3. Совместная разработка конкретных целей менеджерами подразделений со своими руководителями для всех подразделений
4. Коллективная разработка отдельных целей для каждого сотрудника отдела
5. Разработка планов действий для достижения целей и согласование их между менеджерами и подчиненными
6. Внедрение планов действий
7. Периодический пересмотр процесса движения к целям и обеспечение обратной связи о ходе работ
8. Подкрепление успехов в достижении целей вознаграждениями, распределяемыми на основе показателей производительности труда

Насколько же эффективны программы МВО? Исследования подтвердили, что управление по целям способствует повышению производительности труда сотрудников и продуктивности организации в целом. Анализ реализации 70 таких программ, например, выявил, что показатели продуктивности выросли в 68 компаниях [10]. Одно из подобных исследований также показало, что для успеха программ МВО необходимы такие факторы, как самоотдача и вовлеченность в процесс их реализации высшего руководства компании.

Одна из проблем программ МВО заключается в том, что они нередко оказываются бесполезными в условиях динамичного изменения окружающей среды. Для эффективной реализации этих программ необходима определенная стабильность, благодаря которой служащие могут работать для достижения намеченных целей. Если же каждую неделю приходится устанавливать новые цели, у работников просто не будет времени, чтобы реализовать намеченное и оценить эффективность своей работы. Еще одна проблема, связанная с программами МВО, состоит в том, что при их использовании служащие чрезмерно сосредоточены на личных достижениях и не обращают должного внимания на других сотрудников своего рабочего подразделения, что может привести к снижению производительности группы в целом. Поэтому менеджер, использующий такой подход, должен тесно сотрудничать со всеми членами своей рабочей команды и следить за тем, чтобы разные люди не выполняли одни и те же задания. И наконец, если МВО рассматривается как ежегодное упражнение по заполнению различных бумаг, у работников просто не будет мотивов для достижения намеченных перед ними целей.

“После сегодняшнего разговора с одним из менеджеров фирмы о моих рабочих заданиях на следующий квартал, я понял, что программа МВО в нашей компании в действительности направлена скорее на “манипулирование целями”, а не на “управление по целям”, — пожаловался своей подруге Карлос. И продолжил: Он пришел и подробно рассказал мне, над чем, по его мнению, я должен работать, и только после этого спросил, что об этом думаю я. Как мне кажется, именно так наш менеджер представляет себе метод привлечения работников к участию в установке целей”. Как, по-вашему, этично ли менеджеру начинать заседание, организованное для того, чтобы совместно с подчиненными определить цели, с ознакомления их с заранее составленным им набором целей, который он лично считает оптимальным? Объясните свой ответ. Этично ли менеджеру использовать свое формальное положение, чтобы навязывать сотрудникам те или иные цели? Почему?

Характеристики тщательно разработанных целей

Всем известно, что не все цели разрабатываются одинаково хорошо! Некоторые из них намного четче и, следовательно, эффективнее, чем другие. Как же определить, какие цели разработаны хорошо, а какие — нет [11]? В табл. 7.3 представлены характеристики хорошо разработанных целей.

Таблица 7.3. Характеристики тщательно разработанных целей

<ul style="list-style-type: none"> • Намечаются на основе результатов, а не действий • Поддаются измерению и количественному определению • Имеют четкие временные рамки 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложные, но достижимые • Представлены в письменном виде • Доносятся до всех сотрудников организации, которые будут принимать участие в их реализации
--	--

Цели надо разрабатывать исходя из *результатов*, а не основываясь на действиях, необходимых для их достижения. Желательный результат представляет собой самый важный элемент каждой цели, и, следовательно, цели следует формулировать так, чтобы они отображали это. Цели должны быть *измеряемыми и поддаваться количественному определению*. Намного проще оценить, достигнута ли цель, если ее можно измерить и представить в количественных показателях. Так, например, предположим, что одна из целей вашей компании заключается в том, чтобы “производить товары высокого качества”. Что именно имеется в виду под высоким качеством? Поскольку определение качества может быть очень субъективным, цели должны четко указывать, каким образом вы будете оценивать, высокого ли качества выпущенный вами продукт. Это означает, что даже там, где оценить уровень качества, к которому вы стремитесь, довольно сложно, следует стараться найти какие-то конкретные способы и пути для измерения того, была ли достигнута намеченная вами цель. В противном случае, если вы не сумеете оценить, достигнута ли цель, зачем ее вообще устанавливать? Кроме того, хорошо разработанная цель должна иметь *четкие временные рамки*.

Несмотря на то, что цели, для которых не намечены окончательные сроки их достижения, могут показаться на первый взгляд предпочтительными вследствие их гибкости, на деле, однако, такие цели снижают гибкость организации. Это происходит потому, что в этом случае вы никогда не будете уверены в том, что цель достигнута, и вы можете прекратить эту работу, сколько бы времени уже ни ушло на ее достижение. Любая хорошо разработанная цель должна иметь временные рамки, — т.е. необходимо указать точное время, когда она должна быть достигнута. Хорошо разработанная цель должна быть *сложной, но достижимой*. Слишком простые цели не мотивируют людей к напряженному труду, так же как и цели, недостижимые даже ценой исключительных усилий. Хорошо разработанные цели непременно стоит *представлять в письменном виде*. Вам может показаться, что такая работа требует больших временных затрат, но помните, что, только представив цели в письменном виде, вы заставите людей внимательно ознакомиться с ними. Кроме того, сформулированные письменные цели становятся материальным и явным свидетельством того, насколько важно каждому сотруднику организации работать в намеченном направлении. И наконец, хорошо разработанные цели необходимо *донести до всех сотрудников организации*, которые будут заниматься их реализацией. Почему? Если люди знают о поставленных перед ними целях, они чувствуют, что работают в одной команде и с помощью методов, обеспечивающих достижение общих организационных целей.

Родни К. Г. Гудвин

Исполнительный директор по вопросам маркетинга и глава регионального Южноафриканского подразделения (на пенсии), компания *HSBC Equator* (Эйвон, штат Коннектикут)

Опишите свою работу.

В апреле 2003 года я ушел на пенсию, но раньше я занимал должность исполнительного директора по вопросам маркетинга и главы регионального Южноафриканского подразделения компании *HSBC Equator* — члена *HSBC Group (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation)*. Я занимался бизнес-развитием и международным маркетингом нашего розничного банка в африканских странах в регионе Сахары. Моя основная обязанность состояла в обеспечении устойчивого потока прибыли, как можно большего и в максимально сжатые сроки. 20 лет назад, когда я только пришел в этот бизнес, руководство различного рода

проектами в этом абсолютно неисследованном африканском регионе было очень сложной и устрашающей задачей. Мне приходилось улетать на сотни километров от головного офиса своего банка, расположенного в Коннектикуте, и налаживать дела в таких странах, как Ангола, Конго или Мозамбик: открывать филиалы, формировать взаимосвязи с правительством и в частном секторе, разрабатывать руководящие указания и системы, проводить тренинги и т.д. К концу своей карьеры в 2003 году маркетинг стал намного изощреннее; команда, которой я управлял, была значительно лучше подготовлена и опытна, а цели относительно прибыли

стали намного выше. Однако Африка сама по себе изменилась не слишком сильно, если изменилась вообще, и ответственность сотрудника, отвечающего за этот регион, по-прежнему очень велика.

Насколько важны цели в такой работе?

Они невероятно важны. Они не только позволяют оценивать прогресс и следить за развитием бизнеса, что делается каждый месяц, квартал и год. Я понял, что мне необходимо четко знать свои количественные и качественные цели. Установка целей и стандартов на каждый год позволила мне и моим подчиненным определить рынки, на которых следует сосредоточить внимание; продукты, которые следует пропагандировать и продавать; основных клиентов; цели относительно прибылей на каждый квартал и на год; бюджет, необходимый для достижения этих целей; команды, способные выполнить намеченную работу. Благодаря этим целям мы также могли постоянно оценивать свои достижения и эффективность своих подчиненных. Все это позволяет менеджерам избегать неопределенности и непонимания в конце года, когда наступает время

оценивать работу и распределять вознаграждения.

Какие типы навыков, по вашему мнению, необходимы менеджеру для эффективной работы?

Современный менеджер должен быть человеком, который отлично знает свои способности, который уверен в себе и которого трудно чем-то напугать; он должен уметь слушать других, понимать человеческую природу, уметь общаться как в письменной форме, так и устно; знать, как взаимодействовать с начальством, коллегами и подчиненными; обладать интуицией и действовать соответственно; уметь решать кадровые проблемы; быть готовым передавать полномочия подчиненным; знать пределы своих способностей; быть примером для подчиненных; уметь выявлять таланты людей и обеспечивать их дальнейший рост; быть честным и беспристрастным; быть лидером и защитником своей команды; уметь завоевать уважение своих коллег и подчиненных благодаря неизменно высоким показателям эффективности и всестороннему знанию бизнеса; относиться к подчиненным с уважением, уметь стимулировать людей к труду и быть инициативным.

Этапы процесса установки целей

Из каких же этапов должен состоять процесс установки целей менеджерами? Он должен включать следующие этапы.

1. *Пересмотрите миссию своей организации*, т.е. ее основную цель. Эта всесторонняя формулировка того, что служит основной целью организации и чего она надеется достичь; она становится общим руководством в движении организации к будущему, которое с точки зрения ее членов считается наилучшим.

**Миссия (mission).
Основная цель организации.**

(Более подробно суть организационной миссии рассматривается в главе 8.)
Очень важно еще раз пересмотреть миссию перед тем, как приступать к определению целей, поскольку они должны точно отражать содержание заявления о миссии вашей компании.

2. *Оцените имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.* Никто не хочет намечать цели, которые будут недостижимыми, учитывая ограниченные ресурсы. Цели должны быть сложными, но непременно реалистичными. Если ресурсы, которыми вы располагаете, не позволят вам достичь целей независимо от того, насколько напряженно и самоотверженно вы будете трудиться, то такие цели устанавливать, конечно, не следует. Это будет похоже на ситуацию, когда человек, имеющий годовой доход в 50 тыс. долл. и никаких других финансовых ресурсов, поставит перед собой цель построить через два года дом стоимостью в миллион. Понятно, что как бы напряженно он ни работал, этой цели он никогда не достигнет.
3. *Определите цели сами или в сотрудничестве с другими людьми.* Цели должны отражать желаемые результаты и гармонизировать с миссией организации и ее целями в других организационных сферах. Цели должны быть измеряемыми, конкретными и включать четкие сведения о сроках их достижения.
4. *Зафиксируйте цели в письменной форме и донесите их до всех, кому необходимо их знать.* Выше мы уже описали преимущества письменного представления целей и донесения их до всех сотрудников организации, которые будут принимать участие в их реализации.
5. *Периодически анализируйте достигнутые результаты и определяйте, насколько вам удалось реализовать намеченные цели.* При необходимости изменяйте намеченные первоначально цели.

После того как цели установлены, представлены в письменном виде и донесены до служащих, менеджер готов к тому, чтобы составить план их достижения.

Составление планов

На процесс составления планов влияют три ситуативных фактора, а также то, какой подход к планированию выберет менеджер.

Ситуативные факторы в планировании

Давайте вернемся к врезке в начале этой главы “Задача для менеджера”. Как Габриэле узнать, какие типы планов ей следует разработать для своей компании? Понадобится ли ей стратегический или операционный план? Должны ли они быть конкретными или общими? В одних ситуациях рационально использовать

долгосрочные планы, а в других — краткосрочные; в некоторых условиях общие планы намного эффективнее конкретных. Что же это за ситуации? В этом разделе мы опишем три основных ситуативных фактора, которые влияют на процесс и принципы планирования: уровень менеджера в организации, степень неопределенности внешней среды и продолжительность будущих обязательств [12].

На рис. 7.4 наглядно отображена типичная зависимость типа планирования от уровня, на котором работает менеджер в организации. Как мы видим, чаще всего деятельность менеджеров низового уровня при составлении планов связана с операционным планированием. По мере того как управленческие работники продвигаются вверх по иерархической лестнице, их роль в планировании ориентируется более стратегически.

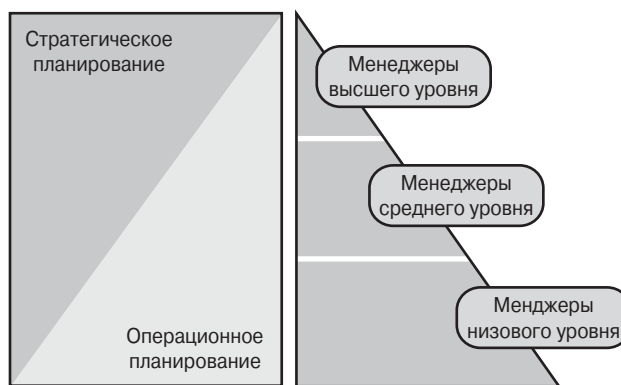


Рис. 7.4. Планирование в иерархии организаций

Вторым ситуативным фактором, влияющим на процесс планирования, считается степень неопределенности внешней среды. Если она высока, планы должны быть конкретными, но гибкими. Менеджер должен быть готовым к тому, чтобы перерабатывать и дополнять планы по мере их реализации. В некоторых ситуациях даже приходится полностью отказываться от первоначального плана [13]. Так, главный исполнительный директор *Continental Airlines* Гордон М. Бетьюни и другие руководители компании составили конкретный план, сфокусированный на том, о чем их потребители заботились больше всего, — на своевременности полетов. Таким образом они рассчитывали повысить конкурентоспособность своей фирмы в условиях повышенной неопределенности внешней среды, характерной для авиаперевозок. Учитывая высокую неопределенность, команда управленцев установила, что главным в плане должен стать “пункт назначения, а не план полетов”, и готова была при необходимости изменять первоначальный план, чтобы достичь основной цели компании — предоставления услуг в четко назначенный срок. Кроме того, очень важно, чтобы менеджеры в периоды высокой неопределенности внешней среды не прекращали заниматься формальным планированием, поскольку, как уже говорилось выше, исследования показали, что, как правило, требуется не меньше четырех лет усилий в

этом направлении, прежде чем станет заметно какое-либо позитивное влияние формальных планов на показатели эффективности организации [14].

И наконец, последний ситуативный фактор также связан с горизонтами планирования (т.е. периодом, на который составляется план). Чем сильнее текущие планы влияют на будущие обязательства компании, тем на более длительное время они должны составляться. Данная **концепция обязательств** означает, что планы должны охватывать такой период времени, чтобы гарантировать выполнение организацией обязательств, принятых на себя сегодня. Планирование на слишком долгий или слишком короткий период времени будет неэффективным.

Концепция обязательств (commitment concept).

Концепция, суть которой заключается в том, что планы должны охватывать такой период времени, чтобы гарантировать выполнение организацией обязательств, принятых на себя сегодня.

Чтобы увидеть, насколько важна концепция обязательств для планирования, достаточно вспомнить улицы Королев в Нью-Йорке, на которых простые старые промышленные здания были превращены в помещения, которые сегодня стало домом для Музея современного искусства, “родное” помещение которого сейчас находится на реконструкции. В начале 1990-х годов совет музея принял решение о расширении, чтобы достичь стоящей перед ним цели — “быть нацеленным в будущее институтом, верным делу пропаганды современного искусства и распространителем величайших достижений современных традиций в сфере искусства” [15]. Были разработаны первоначальные планы, но со временем стало ясно, что смета, заложенная в бюджет строительства нового здания, слишком мала; а вскоре произошли трагические события 11 сентября. Однако, невзирая на увеличение неопределенности, отказываться от проекта было нецелесообразно. Строительство было решено продолжить, и открытие нового музея было намечено на 2005 год. Такой подход представляет собой наглядную иллюстрацию концепции обязательств, поскольку решение, принятое в начале 1990-х годов, стало основой для будущих действий и расходов этой организации. Сначала совет музея принял решение построить новое здание, а затем ему пришлось пересмотреть план с учетом увеличившихся затрат и задержки начала строительства вследствие трагедии 11 сентября. Но все же, несмотря на любые последствия, совет музея не отказался от своего первоначального решения.

Подходы к планированию

Федеральные, местные органы и органы штатов Северо-восточного региона США сообща работают над планом увеличения популяции лосося. Менеджеры подразделения *Global Fleet Graphics* (оно занимается разработкой высококачественных графико-маркировочных систем для зданий, вывесок, транспорта и тяжелого оборудования) компании *3D* составляют планы, в которых подробно учитываются новаторские решения, позволяющие удовлетворять постоянно возрастающие потребности клиентов

и бороться со все более агрессивными конкурентами. Председатель правления и президент мексиканской радиовещательной компании *Grupo Televisa* Эмилио Азкаррада Джин советуется и консультируется со многими людьми, прежде чем наметить общие цели компании, а после этого передает план для детализации другим руководителям фирмы. Во всех этих ситуациях используются несколько отличающиеся процедуры планирования. То, как проводится планирование в организации, можно лучше всего понять, рассмотрев, кто этим занимается.

При традиционном подходе планирование было абсолютной прерогативой менеджеров высшего звена, которым, как правило, помогал **отдел формального планирования** — группа специалистов, которые отвечали конкретно за помощь в составлении различных организационных планов.

Отдел формального планирования (formal planning department).
Группа специалистов, отвечающих за помощь в составлении различных организационных планов.

При этом подходе планы, составленные менеджерами, спускались на низшие организационные уровни — практически так же, как это происходит при традиционном подходе к установке целей. Проходя через разные уровни организации, планы корректировались с учетом конкретных потребностей каждого уровня. Но, хотя такой подход позволял сделать процесс управленческого планирования тщательным, систематическим и хорошо скоординированным, к сожалению, он часто заканчивался составлением “псевдоплана” — толстой подборки бессмысленной информации, которую запихивали в дальний угол шкафа и никогда не использовали для руководства или координации деятельности сотрудников. При опросе мнений менеджеров по поводу такого планирования организационных процессов “сверху вниз” 75% респондентов заявили, что в их организациях этот процесс неудовлетворителен [16]. Наибольшее количество претензий высказывалось в адрес того, что такие “планы — это документы, которые подготавливаются для корпоративных плановиков разных уровней, и о них впоследствии никто не вспоминает”. И хотя такой традиционный подход по-прежнему используется во многих организациях, следует признать, что он бывает эффективным только при условии, что менеджеры понимают, насколько важно создать выполнимый, полезный план, который сотрудники организации станут воспринимать как руководство, а не документ, который выглядит впечатляюще, но никогда никем не используется.

Другой подход к планированию заключается в том, чтобы привлечь к этому процессу как можно больше сотрудников организации. При этом подходе планы не спускаются с верхнего уровня на последующие, а разрабатываются сотрудниками организации сразу на их уровнях, в разных производственных подразделениях и с учетом своих конкретных потребностей. Так, например, на одном из предприятий *Dell*, расположенном в Остине, штат Техас, работники производственных подразделений и менеджеры по поставкам и сбыту собираются еженедельно и составляют планы,

основанные на текущем спросе на продукцию фирмы. Кроме того, рабочие команды ежедневно составляют свои графики и отслеживают их выполнение. Если наблюдается отставание от графика, команда разрабатывает “корректировочный” план для восстановления нужного темпа [17]. Когда сотрудники организации активно вовлекаются в процесс планирования, они видят, что план — это не просто бессмысленная бумага. Они понимают, что эти документы действительно полезны для направления и координации рабочего процесса.

Контрольные задания

- Обсудите принципы традиционной установки целей.
- Объясните концепцию цепочки конечных ценностей.
- Опишите подход управления по целям.
- Опишите характеристики тщательно составленного плана.
- Расскажите об этапах процесса установки целей.
- Определите три ситуативных фактора планирования.
- Опишите разные подходы к планированию.

Современные аспекты планирования

В заключение этой главы мы обсудим два аспекта планирования, важность которых стала чрезвычайно очевидной в последние годы, — критика формального планирования и то, как менеджеры могут повысить эффективность планирования в предельно динамичной среде.

Критика формального планирования

Формальное планирование приобрело огромную популярность в 1960-е годы, и в основном эта ситуация сохраняется и по сегодня. Благодаря ему организации (и индивидуумы) имеют возможность определять конкретное направление своего развития. Однако уже давно критики начали подвергать сомнению основные предпосылки и тезисы, на которых основано формальное планирование. Предлагаем вам рассмотреть некоторые наиболее популярные аргументы.

1. *Планирование предполагает жесткость* [18]. Формальные планы приводят к “блокированию” деятельности организации, жестко направляя ее на достижение четко определенных целей в рамках конкретных временных графиков. При назначении целей организации в ходе планирования менеджеры исходят из того, что внешняя среда не будет изменяться на протяжении времени, необходимого для их достижения. Если же это предположение оказывается ошибочным, управленческий персонал, продолжая строго придерживаться исходного плана, может оказаться

в весьма сложной ситуации. Если менеджер не способен проявить достаточную гибкость — иногда вплоть до полного отказа от первоначального плана — и продолжает выполнять все, что было намечено для достижения исходного набора целей, он, по всей вероятности, не справится с изменяющейся внешней средой. Неуклонное следование в четко определенном направлении без учета изменений окружающих условий нередко приводит к весьма печальным последствиям.

2. *Невозможно разработать формальные планы для работы в условиях динамичной внешней среды* [19]. Как мы уже отмечали, современные организации работают в условиях постоянных и радикальных изменений внешней среды. Таким образом, если основная предпосылка, лежащая в основе концепции формального планирования (неизменность среды) не соответствует истинному положению, то возникает вопрос, можно ли вообще разработать эффективный формальный план? Среда бизнеса сегодня абсолютно хаотична, т.е. случайна и непредсказуема. Управление в таких условиях требует повышенной гибкости, а это означает, что менеджеры и их подчиненные не должны связывать себя формальными планами.
3. *Формальные планы не способны заменить интуицию и творчество* [20]. Успех организации, как правило, объясняется чьим-то правильным представлением (видением). Однако в процессе эволюции видение имеет тенденцию приобретать формальный характер. Формальное планирование обычно основывается на методах, которые включают тщательное исследование способностей и возможностей организации и механистический анализ, который сводит видение к некоему типу запрограммированной рутинной операции. Это опять-таки приводит к неприятным для организации последствиям. Например, стремительный рост *Apple Computer* в конце 1970-х и на протяжении 1980-х годов приписывался отчасти творческому характеру и антикорпоративным настроениям одного из ее соучредителей Стивена Джобса. По мере того как компания расширялась, Джобс почувствовал необходимость усилить формализацию управления, что в общем противоречило его основным принципам. Он нанял нового исполнительного директора, который в конечном счете вытеснил Джобса из его собственной компании. С уходом Джобса в *Apple Computer* резко усилился формальный подход к деятельности, включая широкое использование подробных планов, т.е. именно то, что Джобс столь сильно презирал, считая, что они убивают творчество и инициативу. К середине 1990-х такой стиль руководства привел к практически полной утрате творческого начала в компании, и фирма уже просто боролась за выживание. Ситуация настолько осложнилась, что в 1997 году Джобса попросили вновь возглавить организацию, чтобы помочь *Apple* вернуться на прежний путь, и в сентябре того же года он был назначен исполнительным директором компании и вновь взял курс на новаторство. Благодаря возобновлению курса компании на новаторство

в 1998 году она предложила новую модель iMac, следующая версия которой была создана уже в 2002 году; в 2003 году компания открыла электронный музыкальный магазин.

4. *Формальное планирование сосредотачивает внимание менеджеров на конкуренции сегодня, а не на успешной деятельности компании в будущем [21].* Формальное планирование имеет тенденцию фокусировать внимание управленческого персонала на том, каким образом извлечь оптимальную выгоду из существующих сегодня возможностей внутри отрасли, в которой работает их организация. Это часто не позволяет менеджерам рассматривать свою отрасль как объект для творческих изменений и нововведений. Таким образом, использование формальных планов нередко приводит к грубым ошибкам и просчетам и, как следствие, к возникновению дополнительных издержек, которые приходится нести компании для того, чтобы “догнать” конкурентов в своей отрасли, ушедших далеко вперед. Не следует забывать и о том, что многие фирмы, например *Intel*, *General Electric*, *Nokia* и *Sony*, в значительной мере обязаны своим успехом тому, что не боятся расширять бизнес и осваивать совершенно новые отрасли, нередко создавая и развивая их.
5. *Формальное планирование ведет к неоправданной вере в вечный успех [22].* Успех порождает успех. Это — знаменитая “американская традиция”. Пока что-то не сломалось, не надо его чинить, не так ли? Возможно, что и нет! В условиях неопределенной внешней среды успех может привести к провалу. Людям обычно очень трудно изменить или отказаться от планов, которые до сих пор работали вполне эффективно, и окунуться в мир неизвестности и непредсказуемости. Не следует забывать, что успешные формальные планы могут сформировать ошибочное ощущение гарантии и безопасности, порождая неоправданную веру в них. Многие менеджеры стараются не сталкиваться с неизвестностью до тех пор, пока радикальные изменения во внешней среде не вынуждают их к этому. Но довольно часто бывает уже слишком поздно!

Насколько же серьезно следует относиться к этой критике? Следует ли менеджерам просто забыть о планировании? Нет, этого делать ни в коем случае нельзя! Несомненно, критики правы, негативно отзываясь о жестком, негибком планировании. Но если менеджер понимает, как следует планировать в динамичной среде, характеризующейся высоким уровнем неопределенности, он способен стать весьма эффективным и принести своей организации немало пользы.

Эффективное планирование в динамичной среде

Внешняя среда постоянно развивается. Например, создание беспроводной сетевой технологии, получившей название *Wi-Fi*, непременно приведет к настоящему революционному перевороту во всех отраслях — от авиационной до автомобилестроения и до производства бытовой электроники. Огромные преимущества Internet

используются сегодня в принципиально новых сферах, включая разработку по индивидуальным заказам дизайна прототипов самых разных видов товаров или материальное снабжение. Потребители все больше тратят свои средства на питание в ресторанах и все меньше готовят дома. Евро стало официальной валютой почти всех стран — членов Европейского Союза.

Как же менеджеры могут эффективно планировать, если внешняя среда постоянно изменяется? Мы уже упоминали о неопределенности среды как об одном из основных ситуативных факторов, влияющих на типы планов, которые составляют менеджеры. Поскольку динамичная среда для современных менеджеров выглядит скорее нормой, чем исключением, предлагаем подробнее обсудить вопросы планирования в неопределенной среде.

В неопределенной среде менеджеры стремятся составлять конкретные, но гибкие планы. Хотя на первый взгляд эти понятия могут показаться противоречивыми, это не так. Любой полезный план должен содержать какие-то конкретные детали, но он не должен быть совершенно неизменным. Менеджерам следует признать, что планирование — процесс постоянный, продолжающийся. Планы действуют как дорожные карты, даже если пункт назначения из-за динамичности рыночных условий меняется. Менеджеры должны быть готовыми к тому, чтобы изменять направление, когда этого требует изменчивое окружение. И такая гибкость особенно важна в период реализации плана. Менеджерам следует постоянно следить за изменениями в окружении, способными снизить эффективность реализации планов, и при необходимости вносить в них коррективы. Помните также, что важно не прекращать формальное планирование даже в условиях крайней неопределенности внешней среды, что позволит следить за тем, как внешние изменения отражаются на показателях эффективности компании. Последовательность и постоянство в этой сфере позволяют значительно повысить эффективность работы организации. Почему? По всей вероятности, по причине того, что, как и в любой другой деятельности, при таком подходе менеджеры “обучаются планировать”; а качество их планирования повышается по мере накопления опыта в этой сфере [23].

И наконец, эффективное планирование в динамичной среде означает дальнейший отказ от организационной иерархии по мере того, как ответственность за установку целей и составление планов передается на все более низкие уровни организации; ведь времени для того, чтобы планы и цели разрабатывались менеджерами, а затем “спускались” вниз, все меньше и меньше. Менеджерам необходимо готовить своих подчиненных к установке целей и составлению планов, проводить с ними тренинги и доверять им, когда те будут заниматься этой деятельностью. Чтобы найти компанию, которая отлично это понимает, обратите свой взор на Индию, город Бангалор. Еще десять лет назад компания *Wipro Limited* была “никому неизвестным конгломератом, торгующим маслом для жарки и персональными компьютерами, преимущественно на индийском рынке. Сегодня это глобальная компания с ежегодной прибылью в 904 млн. долл., подавляющая часть которой поступает от услуг в сфере информационных технологий” [24]. Огромная конкурентная мощь этой компании сегодня известна

и *Accenture*, и *EDS*, и *IBM*, и крупным американским фирмам по предоставлению бухгалтерских услуг. Сотрудники *Wipro Limited* не только дешево обходятся, они опытные и отлично подготовлены. И они играют огромную роль в планировании деятельности своей компании. Поскольку отрасль информационных услуг постоянно движется вперед, сотрудников компании учат анализировать ситуацию, определять масштаб проблем, возникающих у клиентов, и самостоятельно предлагать их решение. Они находятся на передней линии обслуживания клиентов, и это их обязанность — определять, как наладить нужные взаимоотношения с потребителями. Именно благодаря такому подходу *Wipro* добилась поистине огромного успеха в сфере постоянно изменяющихся информационных технологий.

Контрольные задания

- Обсудите разные критические мнения относительно планирования.
- Опишите, что нужно для эффективного планирования в динамичной среде.

КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ

- Практикуйтесь в установке целей в самых разных сферах своей жизни: в учебе, в подготовке к будущей профессиональной деятельности, в семейной жизни и т.д.
- Будьте готовы изменять свои цели по мере изменения обстоятельств.
- Составьте план достижения намеченных целей.
- Составьте свое личное заявление о миссии.
- Если вы уже работаете, поговорите со своим менеджером о разных типах планирования, которыми он занимается. Попросите порекомендовать вам, как повысить эффективность планирования.

Стив Хайди

Директор по вопросам обслуживания клиентов и корпоративным информационным системам, компания *Pearson Education* (Блумингтон, штат Миннесота)

Как утверждает Габриэла, Internet — это всего лишь новый метод ведения бизнеса. Чтобы спланировать расширение применения Internet-технологий в компании, ей необходимо проанализировать все взаимодействия с клиентами и поставщиками, оценить все традиционные маркетинговые методы и определить те направления,

которые обеспечат наибольшую прибыль на инвестиции. Например, вместо семинаров в рамках бизнес-тура, которые обычно проводятся в больших отелях или комплексах для конференций и, следовательно, связаны с большими расходами и для потребителей, и для торговцев, можно воспользоваться Web-вещанием

и сообщать о новых предложениях банка через Internet. Можно также разработать аудиовизуальную презентацию, которую пользователи могли бы загружать из Internet и просматривать в удобное для них

время и удобным для них способом. Следует отметить, что благодаря активному лидерству Габриэлы ее компания уже встала на правильный путь внедрения новых технологий в маркетинговые стратегии.

Даниэль Борден

Старший финансовый менеджер по европейскому и южному региону, компания *International Network Services* (Атланта, штат Джорджия)

Габриэла добилась больших успехов в сбалансированном использовании технологий для повышения продуктивности ее банка. Теперь она может подумать о том, чтобы вывести эти технологии на новый уровень и начать использовать их для анализа данных о прибыльности клиентов в рамках программы стратегического маркетинга. Как это сделать? Прежде всего стоит заняться маркетингом разных финансовых продуктов, основываясь на откликах о информации, размещенной на сайте компании. Можно также подумать об использовании в качестве маркетингового инструмента

уже имеющейся системы распределения телефонных звонков и рекламировать банковские продукты в процессе прохождения клиентами различных опций в меню, а также тогда, когда они ожидают ответа на свои запросы представителем банка. Цель всех этих новшеств заключается в том, чтобы повысить объем продаж финансовых продуктов уже существующим клиентам и продавать продукты, приносящие наибольшую прибыль. Но одно предупреждение — банк должен тщательно оценить эти потенциальные стратегии в свете прав своих клиентов на конфиденциальное обслуживание.

Резюме учебного материала

Прочитав и изучив эту главу, вы должны уметь следующее.

- Дать определение функции планирования.
- Описать разницу между формальным и неформальным планированием.
- Описать цели планирования.
- Обсудить выводы после исследований взаимосвязи между планированием и эффективностью организации.
- Дать определение целей и планов.
- Описать типы целей, которые может иметь организация.
- Объяснить, почему важно знать заявленные и фактические цели организации.
- Описать разные типы планов.
- Обсудить принципы традиционной установки целей.
- Объяснить концепцию цепочки конечных ценностей.
- Описать подход управления по целям.
- Описать характеристики тщательно составленного плана.
- Рассказать об этапах процесса установки целей.

- Определить три ситуативных фактора планирования.
- Обсудить разные критические мнения относительно планирования.
- Описать разные подходы к планированию.
- Описать, что нужно для эффективного планирования в динамической среде.

Размышления о проблемах менеджмента

1. Останется ли планирование важной функцией менеджмента в будущем? Объясните свой ответ.
2. Если планирование настолько важно, почему некоторые менеджеры не планируют деятельность своих организаций? Что вы сказали бы этим менеджерам?
3. Объясните, почему планирование связано с принятием решений, которые окажут влияние в будущем.
4. Чем планирование в некоммерческих организациях (например, в обществе по борьбе с онкологическими заболеваниями *American Cancer Society*) отличается от планирования в коммерческих компаниях (например, *Coca-Cola*)?
5. Какие типы планирования вы используете в личной жизни? Опишите эти планы с точки зрения того, стратегические они или операционные; кратко- или долгосрочные; конкретные или общие.
6. “Организации, которые не способны хорошо спланировать свою деятельность, планируют свой крах”. Согласны ли вы с этим утверждением? Объясните свою позицию.
7. Занимаются ли менеджеры неформальным планированием? Почему да или нет?

Работаем сообща.

Упражнение на развитие навыков командной работы

People Power2 — компания, специализирующаяся на корпоративных тренингах, которая предлагает свои программы по управлению человеческими ресурсами организациям всего мира, получила несколько заявок на разработку тренинговой программы для обучения служащих работе с Internet для поиска исследовательской информации. Эта тренинговая программа затем должна была предлагаться потенциальным корпоративным клиентам. Ваша команда брошена на реализацию этого важного проекта. Первым делом вам

надо определить три-четыре цели для каждой из трех основных стадий проекта: исследование потребностей корпоративных клиентов; Internet-исследование, нацеленное на поиск конкретной информации об источниках и методах, которые можно будет применить в тренинговых модулях; разработка и окончательное составление тренинговых модулей. Разбейтесь на небольшие группы по три-четыре человека. Выполните описанное выше задание. Убедитесь, что ваши цели разработаны тщательно. Подготовьтесь рассказать о своих целях остальным студентам.

Решаем этическую проблему

Некоторые менеджеры низового и среднего звена делают все возможное, чтобы достичь своих целей и не нарушить при этом цепочки конечных целей, обеспечивающей достижение целей более высокого уровня. Не так давно компания *Coca-Cola* была вынуждена признать, что некоторые ее сотрудники поступали ненадлежащим образом и манипулировали результатами тестирования продуктов компании, которое проводилось на базе ресторана *King Burger* в Ричмонде, штат Виргиния. Если бы тест был пройден, то продукт — Frozen Coca — начали бы продавать в других заведениях этой сети. Таким образом, перспектива увеличения объема продаж стала основной вехой в достижении общих целей *Coca-Cola* относительно прибыли.

Когда стало ясно, что результаты теста подтасованы, это очень не понравилось руководителям и франчайзи *King Burger*. Президент *Coca-Cola* направил сети *King Burger* свои письменные извинения, указав: “Эти действия были неправомерными и шли вразрез с ценностями нашей компании. Наши взаимоотношения с *King Burger* и всеми нашими потребителями имеют для нас огромную важность и должны основываться на исключительной честности и взаимном доверии” [25]. Возможно, менеджеры *Coca-Cola* испытывали слишком большое давление, что и вынудило их делать все возможное для достижения поставленной перед ними цели?

Представьте, что вы — менеджер *Coca-Cola*, и в конце этого месяца вас должны повесить. Объем продаж вашей торговой зоны послужит очень важным элементом в достижении вашей компании намеченных показателей. Однако вы выясняете, что в текущем месяце уровень продаж в вашей торговой зоне ниже запланированного уровня. Что вы сделаете, чтобы повысить этот показатель и добиться нужных результатов в последний месяц работы на этой должности?

Вариант А. Проведете широкомасштабную торговую акцию в супермаркетах своей торговой зоны, в ходе которой каждый покупатель, приобретающий в супермаркете товаров на 20 долл. и больше, при покупке упаковки *Coca-Cola* получит скидку размером в 1 долл.

Вариант В. Организуете специальную рекламную акцию, в ходе которой каждый потребитель, который принесет в местный супермаркет неоткрытые банки или бутылки конкурирующих безалкогольных напитков, получит в два раза больше продуктов компании *Coca-Cola*.

Вариант С. Попросите супермаркеты, расположенные в вашей торговой зоне, удвоить текущий месячный заказ и пообещать, что в следующем месяце они смогут вернуть все непроданные продукты компании *Coca-Cola*.

Случай из практики *Lend Lease Corporation*

“Каждый наш проект начинается с одного и того же вопроса: “Как нам сделать так, чтобы не повторять то, что уже было?” Именно это стало основной философией австралийской корпорации *Lend Lease* (www.lendlease.com). И ей удалось сделать ряд действительно замечательных дел: заложить фундамент для Оперного театра в Сиднее, построить Олимпийскую деревню в Ньюингтоне для Олимпийских Игр 2000 года и звуковой киносъёмочный павильон для фильмов “Матрица” и “Миссия невыполнима 2”. Однако строительство — не единственный бизнес компании. Она лидер на рынке глобальной интегрированной недвижимости с опытом управления инвестиционными фондами, а также менеджмента проектов и строительства. На сегодня компания управляет активами глобальной недвижимости в размере 91 млрд. долл. (австралийских). С *Lend Lease* связана одна из известнейших австралийских легенд успеха, в ней хотят работать все. Как же ей удастся быть постоянно на гребне успеха и выгодно выделяться среди конкурентов? По словам директора-менеджера и главного исполнительного директора компании Грега Кларка, очень важную роль тут играет эффективное управленческое планирование. Один из недавних проектов компании, крупнейший в Европе торговый комплекс *Bluewater*, расположенный в Кенте, — отличный пример поистине творческого подхода *Lend Lease* к планированию. В середине 1990-х годов двое из высших руководителей компании — председатель правления

Стюард Хорнери и Малькольм Лэтэм — стояли на краю заброшенного известнякового карьера, расположенного в 15 км от Лондона, глядя на безлюдный и довольно мрачный пейзаж. Вместо того чтобы увидеть здесь то же самое, что видели другие, а именно один из крупнейших в Европе промышленных пустырей, они разглядели нечто совершенно иное — огромное пространство для масштабных общественных собраний и гуляний, а также для чрезвычайно популярного торгового центра. Так бизнесмены решили приобрести участок английской компании — производителя цемента *Blue Circle Industries*, которая пыталась извлечь из него хоть какую-то выгоду на протяжении последних восьми лет. Заключив сделку, *Lend Lease* получила “в наследство” уже одобренный план развития этого участка. Но руководители компании решили отказаться от прежнего плана, оставив только название проекта — *Bluewater*. С этого момента началась серьезная работа по составлению нового плана. Спустя менее чем три недели после этого первого визита на участок команда сотрудников *Lend Lease*, состоящая из Хорнери, Лэтэма и шести лучших специалистов компании по розничной торговле, недвижимости и менеджменту проектов, встретила в своем лондонском офисе с Эриком Кюхне, известным и влиятельным американским архитектором. Цель команды заключалась в том, чтобы вдохнуть жизнь в свое видение великолепного будущего, которое, с точки зрения Хорнери и Лэтэма, было вполне реальным для участка *Bluewater*. Для этого они разработали новаторский,

революционный план, который назвали просто: “Факторы Bluewater”. По плану это должен быть торговый комплекс, состоящий из высотных зданий под сияющими белыми крышами; с торговой площадью в 1,4 млн. кв. м. (т.е. один из крупнейших в Европе); с гаражом на 13 тыс. автомобилей и огромным парком с семью озерами и более чем миллионом различных кустарников и деревьев. Это был очень масштабный и сложный проект, но компания опять, уже в который раз, доказала свою способность к эффективному планированию. Чтобы сочетать творческий подход со строгой отчетностью, в *Lend Lease* используется специальная структура — проектно-контрольные группы (ПКГ). Такая группа формируется для каждого нового проекта и играет роль, в определенной мере напоминающую роль корпоративного совета директоров. Члены групп не работают над проектом постоянно, но отвечают за его реализацию. И задача менеджеров по проекту заключается в том, чтобы объединить людей, получив оптимальное сочетание навыков, интуиции и опыта как сотрудников своей организации, так и привлеченных извне. ПКГ включают от трех до пятнадцати участников. На протяжении всего периода реализации проекта они собираются каждые шесть-семь недель. И все эти собрания очень важны и серьезны. Они проводятся в соответствии с четкой повесткой дня; по ним составляется подробный протокол. На собраниях обсуждаются финансовые вопросы, а также отчеты по другим важным аспектам проекта. Однако эти собрания проводятся не только для того, чтобы определить, что все плановые задания по срокам и расходованию бюджетных

средств четко выполняются. Это также отличная возможность обменяться вопросами и мнениями и высказать новые идеи относительно повышения эффективности реализации проекта. Они как бы становятся мероприятием, на котором мечта объединяется с дисциплиной. Как сказал один менеджер по проекту: “Мы знаем, что должны изложить свои доводы по поводу того, почему мы делаем что-то в первую очередь. Это означает, что мы не боимся останавливаться. Мы можем остановиться, все резко изменить и двигаться дальше в совершенно новом направлении, невзирая на то, что на проект уже затрачено много средств и времени”. В ПКГ по реализации проекта *Bluewater* вошли г-н Хорни (председатель правления *Lend Lease*), г-н Лэтэм (директор компании по спецпроектам), г-н Кюхне (архитектор), главный исполнительный директор европейского отделения компании и директор по инвестициям крупнейшего инвестора *Lend Lease* — компании *Prudential*. В ее состав были включены также архитекторы, инженеры, производители, юристы, представители местных государственных плановых органов, специалисты по строительству, розничной торговле, финансам, и, наконец, *клиенты*. Каждые пять-шесть недель члены ПКГ собирались и обсуждали бюджет, сроки и новые предложения относительно инноваций. Пригодился ли опыт компании в эффективном планировании при реализации этого проекта? Время от выработки идеи до окончательной стадии, — когда помещения были окончательно сданы в аренду, — составило всего 1628 дней (чуть меньше 4,5 лет). Проект был закончен на две недели раньше срока,

в запланированных рамках бюджета, и комплекс был полностью сдан в аренду более чем 320 розничным компаниям со всего мира. Комплекс *Bluewater* представляет собой гигантский треугольник из трех огромных двухэтажных торговых центров, каждый из которых соединен дорожками с живописными окрестностями, образуя некую “деревню для отдыха”, объединяющую торговую зону с природными ландшафтами. В комплекс входят спортивные клубы, рестораны и кинотеатры. Тут есть даже специальные “приемные” залы, оформленные под роскошные отели, в которых работают консьержи. Со дня его открытия в марте 2000 года *Bluewater* ежедневно посещает около 75 тысяч человек.

Вопросы

1. Как вы думаете, какую роль сыграли цели в планировании компанией *Lend Lease* описанного выше проекта?
2. Каким образом пример компании *Lend Lease* демонстрирует возможность эффективного планирования в динамичной среде?
3. Какой подход к разработке планов, по вашему мнению, использует компания *Lend Lease*? Объясните свой ответ.
4. Будет ли подход *Lend Lease* работать в другой организации?
5. *Lend Lease* строго придерживается принципов защиты окружающей среды. (Информацию об основных ценностях компании можно получить на Web-сайте компании.) Каким образом ее основные ценности сказываются на ее деятельности, связанно с планированием?

Источник. Информация взята с Web-сайта *Hoover's Online* (www.hoovers.com), May 10, 2003; с Web-сайта компании *Lend Lease* (www.lendlease.com), Май 10, 2003; см. также статьи P. LaBarre, “A Company Without Limits”, *Fast Company*, September 1999, p. 160–186; “*Lend Lease* Building on its Success”, *Business Asia*, March 15, 1999, p. 11.

Комментарии

1. Информация взята с Web-сайта компании (www.ubsag.com), January 5, 2003; см. также статью S. Greengard, “Dr Gabnela Payer Fruithof”, *10 Magazine*, November-December 2002, p. 48.
2. K.J. Lamiman, “Leader of the Pack Harley Davidson, Inc”, *Better Investing* May 2003, p. 42–44; E. Eldndge, “Investors Fear Harley’s Thunder Grows Faint”, *USA Today*, April 8, 2003, p. 38.
3. См., например, статьи J.A. Pearce, II, K.K. Robbins, R.B. Robinson, Jr., “The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, March-April 1987, p. 125–134; L.C. Rhyne, “Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies”, *Journal of Management Studies*, July 1987, p. 363–385; J.A. Pearce, II, E.B. Freeman, R.B. Robinson, Jr., “The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance”, *Academy of Management Review*, October 1987, p. 658–675; D.K. Sinha, “The Contribution of Formal Planning to Decisions”, *Strategic Management Journal*, October 1990, p. 479–492; N. Capon, J.U. Farley, J.M. Hulbert, “Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence”, *Journal of Management Studies*, January 1994, p. 22–38; C.C. Miller, L.B. Cardinal, “Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research”, *Academy of Management Journal*, March 1994, p. 1649–1685; P.J. Brews, M.R. Hunt, “Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate”, *Strategic Management Journal*, December 1999, p. 889–913.

4. R. Molz, "How Leaders Use Goals", *Long Range Planning*, October 1987, p. 91.
5. A. Taylor III, "Getting Ford in Gear", *Fortune*, April 28, 2003, p. 44–47; B. Morris, "Can Ford Save Ford?", *Fortune*, November 18, 2002, p. 52–64; K. Naughton, "Ford Goes for the Green", *Newsweek*, August 7, 2000, p. 62; J. Ball, "Ford Contacts Environmentalists Behind Scenes", *Wall Street Journal*, May 15, 2000, p. B2; B. Morris, "This Ford Is Different", *Fortune*, April 3, 2000, p. 122–136.
6. Годовые отчеты компаний *Lands' End Inc.* (2000), *Colgate-Palmolive Company* (1999) и *SBC Communications Inc.* (1999).
7. См., например, работы С.К. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose", *Sociological Quarterly*, Spring 1965, p. 139–146; J. Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights, IL: AHM Publishing, 1978), p. 5–12.
8. J.D. Hunger, T.L. Wheelen, *Strategic Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
9. P.N. Romani, "MBO By Any Other Name Is Still MBO", *Supervision*, December 1997, p. 6–8; A.W. Schrader, G.T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense", *Personnel Journal*, July 1989, p. 32–37.
10. P.N. Romani, "MBO By Any Other Name Is Still MBO", *Supervision*, December 1997, p. 6–8; R. Rodgers, J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, April 1991, p. 322–336.
11. Дополнительная информация о целях представлена, например, в работах P. Drucker, *The Executive in Action* (New York: HarperCollins Books, 1996), p. 207–214; E.A. Locke, G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
12. Некоторые из этих факторов были предложены в статьях S. Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, July–September 1982, p. 197–211; R.K. Bresser R.C. Bishop, "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations", *Academy of Management Review*, October 1983, p. 588–599.
13. P.J. Brews, M.R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, December 1999, p. 889–913.
14. Ibid.
15. Информация об этом строительном проекте взята на Web-сайте компании MoMA (www.moma.org), May 9, 2003; см. также статьи С. McGuigan, "MoMA Cops Street Cred", *Newsweek*, July 1, 2002; D. Costello, "Museum of Modern Art's Ambitious Expansion Plan Faces Trouble", *Wall Street Journal*, June 7, 2000, p. B1+.
16. A. Campbell, "Tailored, Not Bench Marked A Fresh Look at Corporate Planning", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 41–50.
17. J.H. Sheridan, "Focused on Flow", *IW*, October 18, 1999, p. 46–51.
18. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).
19. Ibid.
20. Ibid.
21. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
22. D. Miller, "The Architecture of Simplicity", *Academy of Management Review*, January 1993, p. 116–138.
23. P.J. Brews, M.R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, December 1999, p. 889–913.
24. Информация о компании *Wipro Limited* взята на Web-сайте *Hoover's Online* (www.hoovers.com), June 4, 2003; см. также статью К.Н. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap The New Face of Global Competition", *Fast Company*, February 2003, p. 90–97.
25. Ситуация адаптирована на основе информации из работ Scott Leith, "Coke Faces Damage Control", *Atlanta Journal Constitution*, June 19, 2003, p. C1; Chad Terhume, "Coke Employees Acted Improperly in Marketing Test", *Wall Street Journal*, June 18, 2003, p. A3, A6; Theresa Howard, "Burger King, Coke May Face Off in Frozen Coke Suit", *USA Today*, June 6, 2003, www.usatoday.com/money/industries/food/2003-06-04_bk_x.htm.