

Развертывание политики как способ реализации стратегии организации

В свое время способность к развертыванию политики считалась секретным оружием японской системы управления. Под развертыванием политики понимают методологию, применяемую для установления стратегических направлений деятельности организации путем выявления ее деловых целей, формулирования и реализации важнейших проектов, направленных на внедрение требуемых изменений. Эта методология устанавливает такие способы доведения политики организации до каждого исполнителя и включает использование таких конкретных инструментов, как самооценка эффективности работы. В настоящей главе описаны взаимосвязи между стратегией организации и решением повседневных задач с использованием системы, обеспечивающей согласованность работы персонала в ходе совместного выполнения различных производственных функций и процессов, направленных на удовлетворение нужд потребителей.

Исторический обзор развития идеи развертывания политики

Что послужило толчком к появлению и широкому практическому использованию идеи развертывания политики? Всеобщий интерес предпринимателей к необходимости выработки стратегии, ориентированности на требования рынка и долгосрочному сбалансированному планированию зародился после посещения доктором Питером Ф. Друкером Японии в начале 1950-х гг.¹. Результатом

его пропагандистских усилий стало включение в 1958 г. раздела «Политика и планирование» в контрольные листы, применявшиеся при оценке соискателей премии Деминга. В 1965 г. корпорация Bridgestone Tire Corp. первой внедрила японскую систему *hoshin kanri*. Этот термин представляет собой эквивалент английского понятия *policy deployment* (развертывание политики). В 1976 г. руководители отделения корпорации Hewlett-Packard (HP) в японском городе Иокогама (YHP) пригласили д-ра Ёдзи Акао (Yoji Aka) и д-ра Сигэру Мидзуно (Shigeru Mizuno) поучаствовать во внедрении на предприятиях YHP системы *hoshin kanri* как составной части подготовки к конкурсу за обладание премией Деминга. Применение этой системы управления стратегическими изменениями позволило YHP, бывшему тогда наименее эффективным отделением HP, через шесть лет стать самым прибыльным. Уроки успешного участия YHP в конкурсе побудили корпорацию HP к 1985 г. внедрить систему *hoshin kanri* во всех остальных ее отделениях. Пример HP был подхвачен многими другими ведущими американскими компаниями, в том числе такими, как Proctor & Gamble, Ford, Xerox, Florida Power & Light, которые к тому же привлекали консультантов и советников из числа членов Японского союза ученых и инженеров (JUSE). Технологии управления на основе идеи развертывания политики получили дальнейшее развитие в работах GOAL/QPC Research Committee, которые послужили основой для их широкого внедрения сначала в Северной Америке, а затем, в результате деятельности транснациональных корпораций, и по всему остальному миру².

Теоретические основы развертывания политики

С. Мицуно определяет *hoshin kanri* как «процесс установления высшим руководством предприятия направлений его деятельности, целей и применяемых для их достижения подходов с последующим доведением до каждого работника и всех подразделений, с тем чтобы они строили свою работу в соответствии с принятыми планами». *Hoshin kanri* представляет собой комплексный замкнутый процесс планирования, установления и доведения до исполнителей целей предприятия и оперативного анализа его работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение установленных стратегических целей. Термин *hoshin kanri* состоит из двух частей: *hoshin* обозначает выбор стратегического направления деятельности предприятия ради приобретения им конкурентных преимуществ, а *kanri* — систему управления этим процессом³.

Hoshin не поощряет внедрение случайных, неупорядоченных усовершенствований и ориентирует организацию на реализацию проектов, которые планомерно продвигают ее к достижению стратегических целей. Сила этого подхода заключена в его тесной увязке с системой повседневного управления предприятием, основанной на принципах непрерывного совершенствования (система *kaizen*).

Hoshin нацеливает на поиск кардинальных усовершенствований производственных процессов путем распределения финансовых и человеческих ресурсов между проектами, которые обеспечивают соответствующий баланс между текущими показателями работы предприятия и его устойчивым продвижением к долгосрочным целям. В системах управления, реализующих идею развертывания политики, двойственность этого подхода позволяет объединить стремление к совершенству повседневной практики управления с разработкой будущей архитектуры организации, обеспечивающей достижение стратегических целей. Процесс планирования в рамках рассматриваемого подхода содержит две составляющие: 1) установление стратегических целей перестройки организации, позволяющей ей реализовать выработанную систему взглядов (*hoshin*), и 2) систему повседневного управления работой предприятия, которая переводит установленные стратегические цели на язык конкретных действий, которые должна выполнить организация для реализации своей миссии (*nichijo kanri*). Правильное сочетание указанных двух элементов в согласованном процессе управления движением организации к целям, разделяемым всеми ее сотрудниками, является ключевым условием надлежащего развертывания политики. В системе планирования на основе принципов *hoshin* стратегия рассматривается через призму устойчивого соответствия существующей системе взглядов организации. Стратегия должна реализовываться посредством выполнения проектов, направленных на дальнейшее развитие организации путем самообучения, которые содействуют повышению эффективности системы повседневного управления ее деятельностью в соответствии с установленными целями.

Фундаментальная предпосылка, на которой основывается идея развертывания политики, заключена в том, что главным условием достижения организацией требуемых результатов является понимание всеми ее работниками выбранного стратегического направления развития и их участия в выработке практических действий, ведущих к достижению желаемых результатов. Эта форма участия работников в управлении предприятиями стала развитием предложенной Друкером идеи «целевого управления» (МВО), которая в Японии была основой для зарождения и широкого распространения так называемых «кружков качества». Для того чтобы работник имел возможность управлять эффективностью работы на своем рабочем месте, он должен располагать набором соответствующих показателей и постоянно отслеживать их текущие значения, с тем чтобы обеспечить их соответствие задачам непрерывного совершенствования и устранять выявляемые несоответствия избранным стратегическим целям. Развертывание политики стало тем инструментом, с помощью которого руководители японских предприятий увязывают работу основных подразделений с выбранными стратегическими направлениями развития компаний. Когда HP первой внедрила систему планирования на основе принципов *hoshin*, многие руководители корпорации, объясняя ее работу, применяли термин «турбо-МВО».

Развертывание политики позволяет увязать проекты прорывного характера, задающие направления стратегического развития компании и придающие ей долговременную устойчивость в бизнесе, с оперативными планами обеспечения текущих показателей эффективности ее работы. Методы развертывания политики ускоряют достижение долговременных целей предприятия, уделяя повышенное внимание включению в годовые планы заданий, выполнение которых содействует усилению мощи компании. Процесс развертывания политики начинается с установления руководством ключевых проблем или уязвимых мест предприятия, устранение которых способно оказать наибольший эффект с точки зрения повышения его производственных показателей. Это служит важнейшей исходной точкой для развертывания политики. Как подчеркивает д-р Кано, «нельзя управлять судном, если неизвестно, куда плыть». Установление области, в которой должны быть сосредоточены усилия по совершенствованию организации, позволяет сплотить ее сотрудников вокруг согласованных целей и выработать консенсус в среде ее руководителей в отношении распределения деловых приоритетов.

Принципы *hoshin* позволяют создать организацию того типа, о которой мечтал в свое время Уильям Мак-Найт (William McKnight), бывший генеральный директор корпорации ЗМ. Он писал, что хотел бы превратить свою компанию «в организацию, которая непрерывно мутирует и развивается, подталкиваемая вперед своими работниками, при этом каждый из них руководствуется собственными стимулами»⁴. Другими словами, он мечтал об организации, в которой творческие подходы к работе достигаются за счет сочетания индивидуального стремления сотрудников к самосовершенствованию с организацией команд исполнителей, способных объединять способности и таланты людей ради реализации проектов стратегического значения, придающих всей организации новые отличительные черты. Как работает указанный процесс управления изменениями в основных ее подразделениях, где стратегические проекты должны сочетаться с рутинными процессами производственной деятельности? Для этого, как правило, развертывание политики должно быть увязано с системой оценки деятельности предприятия на основе опросов потребителей или с использованием сбалансированных контрольных листов (*balanced scorecards*).

Вполне вероятно, что система *hoshin kanri* привлекла руководителей корпорации НР тем, что эта методология доказала свою способность переводить правильно сформулированные стратегические цели и направления развития компании в количественные выполнимые требования для решения приоритетной для любой организации задачи — достижение кардинальных конкурентных преимуществ. То есть руководители НР признали *hoshin kanri* действенным инструментом целевого менеджмента⁵, а последовавшее затем внедрение этой методологии другими ведущими компаниями стало результатом признания ими того факта, что НР обладает лучшими для своего времени подходами, позволяющи-

ми увязать стратегические направления развития компании с оперативными системами управления повседневной работой.

Системы управления повседневной работой организации

Развертывание политики основано на системном подходе к управлению совершенствованием основных производственных процессов. Этот подход позволяет согласовать деятельность специально сформированных команд исполнителей проектов прорывного характера с работой групп сотрудников, занятых непрерывным совершенствованием тех производственных процессов, в которых они заняты. Все изменения в работе организации происходят в рамках соответствующих проектов, выполнение которых означает достижение целей, гарантирующих устойчивую успешную деятельность предприятия. Развертывание политики заключается в систематическом планировании, позволяющем увязать стратегические цели организации с теми фундаментальными основами, которые обеспечивают ее успешную повседневную деятельность. Развертывание политики позволяет руководителям оценивать пригодность предлагаемых проектов к реализации, осуществлять надзор за их выполнением и тем самым управлять изменениями. Развертывая политику, руководство организации изучает существующие проблемы и отыскивает новые возможности, намечает наиболее приоритетные изменения, которые требуются для совершенствования системы управления повседневной работой организации и производственных процессов, формулирует цели перестройки, которые становятся объектами проектов стратегического значения.

Управление текущей работой должно быть основано на фактических данных, для чего необходимо сочетать измерения показателей со статистическим анализом и графическими представлениями данных, позволяющими отслеживать современное состояние и тенденции изменения эффективности, уметь делать статистические выводы путем экстраполяции выявленных трендов. Ключевой составляющей при этом должна быть система измерений параметров важнейших производственных процессов в определенных контрольных точках, где ими можно управлять. Эта система должна обладать не только диагностическими возможностями, но также создавать условия для прогнозирования.

Корпорация НР сумела настолько прочно соединить между собой системы измерений параметров производственных процессов и оперативного управления, что поначалу такая объединенная система получила название «перечень базовых принципов управления предприятием». В других компаниях применяют системы оценок, позволяющие перевести их стратегические цели на язык оперативных показателей, таких как качество, стоимость и время, или используют результаты опросов потребителей и метод сбалансированных контрольных карт. Эти системы служат средством мониторинга текущей работы предприятий

и отчетности перед руководством о достижениях в создании и поставках потребителям полезной продукции. Системы измерений должны функционировать преимущественно в реальном времени, с тем чтобы специалисты, отвечающие за определенные процессы, могли своевременно предпринять необходимые корректирующие действия во избежание попадания к внешним потребителям продукции, содержащей дефекты. Измеряемые параметры производственных процессов принято называть базовыми характеристиками предприятия, поскольку их контроль должен обеспечивать достижение основных целей компании.

Эти параметры должны измеряться в тех точках, в которых операторы могут настроить процессы в реальном времени, чтобы обеспечить непрерывное выполнение требований потребителей. Великий голландский архитектор Мисс ван дер Рое однажды заметил, что «дьявол скрыт в мелочах», и это как раз те самые мелочи, с которыми организация обязана уметь справляться. Система управления предприятием должна касаться самых мелких деталей его работы. Таким образом, показатели производственных процессов и точки, в которых осуществляются их мониторинг и контроль, являются составными частями системы управления повседневной работой организации. В терминах методологии «Шесть сигм» некоторый показатель предприятия Y (например, *рост прибыльности*), который требуется обеспечить, представляет собой стратегическую цель, а некоторый процесс X (например, *кредитоспособный спрос*), определяющий указанный показатель в виде передаточной функции $Y = f(X)$, представляет тот базовый параметр, измерения которого должна обеспечивать система управления предприятием.

Коллинз (Collins) и Поррас (Porras) подчеркивают, что ведущие компании стремятся к *эволюционному развитию*. При этом термин «эволюция предприятия» применяется ими в смысле, аналогичном биологической эволюции, описывающей процесс развития видов живых существ путем постепенного приспособления к окружающей природной среде. Эволюционное развитие отличается от стремления к достижению крупных, сложных и дерзких целей по крайней мере следующими двумя моментами. Во-первых, если скачкообразное развитие от достижения одной амбициозной цели к другой предусматривает четкие постановки задач (например, «мы должны взять ту высоту»), то эволюция вполне допускает наличие неопределенности целей развития (например, «проверив многие подходы, мы, возможно, найдем тот, который будет работать в данных условиях, но сейчас не можем точно сказать, каким он будет»). Во-вторых, если скачкообразное развитие связано с серьезными разрывами непрерывности, то эволюция происходит мелкими постепенными шагами, которые принято называть мутациями, нередко связанными с использованием возможностей, неожиданно возникающих в рамках крупных и зачастую непредвиденных стратегических сдвигов. Эволюционное развитие предоставляет возможность получать преимущества из непредвиденных обстоятельств, способствующих

совершенствованию работы предприятия. Выявление и использование таких возможностей и представляет главную задачу оперативного управления. Результаты накопления многочисленных усовершенствований эволюционного характера могут выглядеть как реализация блестящего стратегического плана развития предприятия⁶. Изменения обоих типов — эволюционные и революционные — в равной степени необходимы для естественного развития предприятий. Если организации удастся улучшить параметры именно тех процессов, которые требуют совершенствования, то это повлечет за собой улучшение базовых показателей деятельности.

Выбор стратегических направлений развития организации

Hoshin kanri представляет процедуру выбора стратегических изменений, которые в большинстве компаний принято называть *процессом стратегического планирования*. Планируемые изменения обычно касаются либо повышения конкурентоспособности производственных процессов по их основным параметрам, либо придания продукции конкурентных преимуществ на тех рынках, для которых она предназначена. В обоих случаях правильность выбора имеет стратегическое значение для обеспечения глобальной конкурентоспособности организации. Как отмечал д-р Хироси Осада (Hiroshi Osada), многие японские компании не уделяли должного внимания критически важным аспектам формулирования той стратегии, которую они были намерены реализовывать с использованием *hoshin kanri*, что влекло за собой типичную ошибку — эффективное развертывание неправильно выбранной стратегии. Если руководство компании смешивает механические аспекты развертывания политики со своей главной обязанностью — устанавливать стратегические направления развития, то тем самым оно совершает трагическую ошибку, ставящую под сомнение его лидерские способности. Организация может вполне эффективно справляться с реализацией стратегии, выбранной руководством. Но если этот выбор недостаточно обоснован, то вряд ли он приведет к существенным улучшениям в работе⁷.

Х. Осада подчеркивает, что отличительной чертой традиционных японских систем управления служит наличие потока идей снизу вверх, от рабочих мест к руководству компании. Однако развертывание политики представляет процесс планирования изменений сверху вниз. Как отмечает Х. Осада, развертывание политики — «простой инструмент эффективной реализации определенной политики руководства и в таком качестве находит широкое применение в японской промышленности. Этот подход не вносит ничего нового в сам процесс выработки политики. Даже в том случае, когда для реализации выбранной политики компания нанимает на работу самых квалифицированных специалистов, это не снимает вопроса правильности выбора развертываемой политики.

Всегда присутствует вероятность эффективного развертывания ненадлежащей политики с результатами, прямо противоположными планируемыми»⁸. Выбор стратегического направления развития должен проводиться при помощи анализа альтернативных путей достижения целей, соответствующих тому видению будущего, которое присутствует в организации. Выбранное направление может со временем корректироваться, не упуская из виду стратегических целей организации.

Какие основные составляющие включает процесс выбора стратегических направлений развития организации? Это стратегическое планирование, управление изменениями и управление проектами в сочетании с использованием методов оперативного управления, нацеленные на достижение конкретных результатов. Процесс выбора стратегических направлений содержит ряд вспомогательных процессов, в число которых входят:

- установление базовых допущений при ведении бизнеса и выявление уязвимых мест организации;
- выявление конкретных возможностей для совершенствования;
- определение способов устранения наиболее неотложных проблем;
- установление целей организации в части повышения ее деловых показателей;
- выработка стратегий управления изменениями, направленными на достижение деловых целей;
- установление основных показателей для оценки эффективности главных производственных процессов;
- установление основных показателей для всех видов деятельности, включая рабочие места.

После того как выработана стратегия и выбраны направления развития организации, они должны быть увязаны с задачами, решаемыми системой оперативного управления.

Согласование оперативного управления со стратегией организации

Для достижения требуемого состояния любой организации принципиальное значение имеет способность согласовывать повседневную работу с выбранным стратегическим направлением развития. Такое согласование должно охватывать все без исключения аспекты деятельности, включая корпоративную культуру, стратегию и тактику, организационные системы и структуры, системы морального и материального поощрения сотрудников, планировку производственных помещений, бухгалтерские системы, разработку технологий выполнения работ, системы контроля и измерений и т.д. В организации, достигшей зрелости в части развертывания политики, никогда не внедряют случайно выбранные производственные процессы. Напротив, к их выбору подходят обоснованно, стремясь

к тому, чтобы каждый из них усиливал положительные стороны остальных. Такая организация стремится исключить любые несогласованности.

Рассматривая различные системы, существующие в организации, всегда можно обнаружить несколько не согласующихся с ее видением направлений будущего развития и мешающих ей двигаться вперед. Обычно такие неприемлемые подходы оказываются выработанными достаточно давно, но от них почему-то не отказались, хотя они уже не согласуются с новыми целями организации. Коллинз и Поррас по этому поводу утверждают следующее: «Постоянно приходится ставить перед собой вопросы, соответствует ли принятая в компании система стимулирования сотрудников ее базовым ценностям? Насколько структура организации отвечает задачам ее развития? Не уведят ли промежуточные цели и выбранная стратегия развития компании в сторону от достижения основных, базовых целей? Насколько корпоративная политика способствует внедрению изменений и усовершенствований? Не препятствует ли прогрессу выбранная планировка зданий и производственных помещений? Достижение согласованности всех перечисленных и иных аспектов деятельности компаний сопровождается не только внедрением нового, но представляет собой непрерывный, бесконечный процесс выявления и настойчивого исправления любых нестыковок, уводящих компанию в сторону от ее базовых принципов или препятствующих ее прогрессу»⁹.

Управление на основе выработанной политики

Для обозначения системы управления организацией, построенной на основе идеологии развертывания политики, часто применяют более содержательный термин *managing by policy*, или система МВР, который, в отсутствие эквивалентного русского термина, может быть переведен как «управление на основе или с помощью выработанной политики» или как «политическое руководство». Система МВР устанавливает потребности организации в переменах, определяет цели изменений, выявляет наиболее важные показатели, характеризующие процесс изменений, определяет состав проектов, необходимых для достижения поставленных целей, и распределяет ресурсы таким образом, чтобы обеспечить выполнение выбранных проектов. Эта система объединяет постановку целей и выбор средств их достижения в комплексный процесс принятия управленческих решений, обеспечивающих согласие внутри организации. При постановке целей перемен система МВР устанавливает, какие показатели деятельности компании должны быть улучшены, определяет направление, масштабы и темпы планируемых изменений, сроки достижения поставленных целей. Выбирая средства достижения поставленных целей, система МВР должна определить, какие действия следует предпринять для получения желаемых результатов. Выбор средств достижения целей может различаться внутри организации в зависимости от проведенной на уровне отдельных ее подразделений самооценки или анализа

текущего их состояния. Такие оценки служат исходной точкой для определения характера и масштабов несоответствий между текущими показателями работы подразделения и их требуемым уровнем, которые должны быть устранены в процессе управления изменениями или в ходе реализации стратегически важных проектов, нацеленных на приведение организации в требуемое состояние. Система МВР функционирует на основе ежегодно составляемых планов, в которых должны быть отражены:

- 1) заявленные направления изменений и планируемые результаты;
- 2) показатели, применяемые для оценки достигнутого прогресса в проведении изменений, измерения которых позволяют определить, насколько далеко продвинулась компания к достижению поставленных целей, сформулированных в виде требуемых значений данных показателей;
- 3) заданные значения указанных выше показателей, которых желает достичь компания;
- 4) предельные сроки завершения изменений или дата достижения требуемых значений показателей компании;
- 5) средства достижения поставленных целей, т.е. стратегия и подходы, определяющие, что и как должно быть сделано для получения требуемых результатов или заданных значений показателей компании.

Питер Друкер когда-то заметил, что «для достижения полной эффективности все усилия должны быть объединены в рамках общей программы работ»¹⁰. Такую программу составляет высшее руководство, устанавливая в ней конкретный, эффективный набор действий, нацеленных на достижение требуемых результатов. Эти результаты могут быть получены только при условии, что все направления и составляющие деятельности организации и ее подразделений должным образом согласованы между собой. Именно в этом состоит главная задача управления на основе выработанной политики.

Система МВР должна предусматривать механизмы управления (*kanri*) реализацией выработанной руководством программы стратегических проектов развития организации с учетом ресурсов, которыми она обладает. Система МВР включает четыре основных этапа (рис. 10.1): установление политики или выбор стратегических (*hoshin*) проектов; развертывание политики или распределение выб-

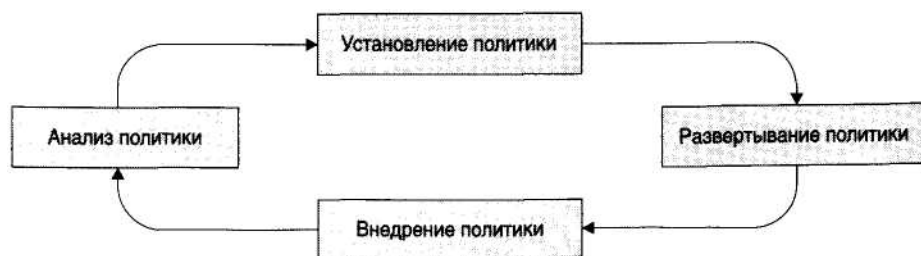


Рис. 10.1. Управление на основе выработанной политики (МВР).

ранных проектов внутри организации; внедрение политики или применение полученных результатов проектов в оперативном управлении компанией; анализ и оценка политики по достигнутым на ее основе результатам. Более подробно эти этапы рассмотрены в последующих разделах главы.

Установление политики

На данном этапе системы МВР руководители всех уровней проводят беседы с подчиненными с целью сбора мнений и предложений, касающихся основных хронических проблем организации, и выявления ожиданий сотрудников. Собранная информация затем анализируется с учетом данных о внешних условиях деятельности организации и возможных сценариев их изменения с целью планирования работ на предстоящий год. В некоторых организациях этот этап принято называть определением состава стратегически важных (*hoshin*) проектов изменений, для каждого из которых должны быть выбраны цели и средства. На этом этапе система МВР должна установить, какие наиболее важные проекты следует реализовать, чтобы устранить имеющиеся уязвимые места или приобрести желаемые выгоды от планируемых изменений или от использования вновь открывшихся возможностей для совершенствования организации. Для того чтобы преуспеть в применении принципов МВР, необходимо тщательно проанализировать основные производственные процессы, чтобы определиться в их изменении, и принятые стратегические направления развития, чтобы оценить, насколько организация уязвима в отношении возможных действий конкурентов, экономических и технологических перемен.

Система МВР должна быть нацелена на непрерывное совершенствование деятельности организации. Термин «непрерывное совершенствование» нельзя считать принципиально новым. Им, в частности, постоянно пользовался Дэвид Паккард (David Packard) еще в 1940-х гг. Описывая применения системы МВР, Коллинз и Поррас назвали принцип непрерывного совершенствования важнейшим инструментом деятельности компаний, умеющих гибко приспосабливаться к постоянно меняющейся обстановке. «Дальновидные компании применяют концепцию самосовершенствования в значительно более широком смысле, нежели просто улучшение производственных процессов. Для них эта концепция подразумевает долгосрочные инвестиции в будущее компании, инвестирование в развитие собственных работников, применение новых идей и технологий. Короче говоря, непрерывное совершенствование компании распространяется на все, что способно сделать ее в будущем сильнее, чем сейчас».

Управление большинством организаций осуществляется на трех уровнях. Первый уровень — действия, обеспечивающие выживание компании в долгосрочной перспективе, второй уровень, стратегический, охватывает выбор номенклатуры продукции, рынков ее сбыта и потребителей, а третий, оперативный, касается управления повседневной работой предприятия, направленной

на достижение требуемых результатов. Стратегия управления должна обеспечивать согласованность управленческих действий на всех трех указанных уровнях.

По мнению Х. Осады, «в управлении организациями могут быть выделены три типа стратегий в зависимости от уровня их применения и их согласования между собой — корпоративная, деловая и функциональная (на уровне выполнения отдельных функций). Корпоративная стратегия, определяющая основные направления развития всей компании, безусловно, очень важна для реализации системы взглядов, которых придерживаются ее руководители. Но вряд ли можно считать преувеличением утверждение, согласно которому успехи или неудачи выбранной корпоративной стратегии определяются конкретными деловыми стратегиями, поскольку именно они служат средствами ее практической реализации»¹².

Совокупность стратегий, которыми руководствуется организация в своей работе, должна определяться на основе сопоставления возможных выгод от достижения требуемых результатов и сопряженных финансовых рисков, независимо от того, идет ли речь о достижениях прорывного характера или о постепенных усовершенствованиях в определенных областях ее деятельности.

Как добиться подобной гармонии в планировании деятельности организации? Для того чтобы уравновесить финансовые риски с возможными выгодами, процессы планирования необходимо нацеливать на повышение ценности торговой марки. Комплексная система планирования должна при этом согласовывать между собой планирование, осуществляемое на трех уровнях — стратегическом, деловом и функциональном. Процесс стратегического планирования требует от руководителей определить, какими возможностями располагает организация и как ими воспользоваться для устойчивого обеспечения соответствия ее эффективности тому уровню, который намечен на текущий год, или превосходить установленные требования. Цель делового планирования — ускорение окупаемости финансовых затрат, сохранение лояльности потребителей и снижение рыночных рисков. Результатом планирования на функциональном уровне должны стать совершенствование всех производственных процессов, обеспечение снижения стоимости и сокращения продолжительности циклов изготовления продукции, уменьшение числа дефектов наряду с повышением ответственности перед потребителями и уровня их удовлетворенности.

Избранная деловая стратегия должна обеспечивать достижение прогнозируемых показателей организации, а стратегическое планирование — поддерживать неизменность видения предприятием его перспектив в течение длительного периода времени. Стратегическое планирование включает первые два этапа МВР — установление политики и ее внедрение в виде плана, доведенного до всех исполнителей. Управление работой, основанное на принципах МВР, устанавливает общее направление развития организации, на основе которого составляются индивидуальные планы ее сотрудников и подразделений, и тем самым

гарантируется продвижение в избранном направлении. Чем эффективнее составлен план проведения необходимых изменений, тем устойчивее способность компании к его выполнению. Устойчивость компании определяется способностью ее руководителей выходить за рамки решения задач оперативного управления, предвидеть возможные события на горизонте планирования и понимать, что требует их особого внимания в настоящее время.

Что мы понимаем под термином «горизонт планирования»? Это тот период времени, на который организация заглядывает в будущее, чтобы изучить и проанализировать влияние возможных событий и явлений на ее политику, подготовиться к тем ситуациям, которые способны повлиять на ее будущую эффективность. Можно выделить четыре горизонта планирования, применительно к которым организации решают следующие задачи:

деловое прогнозирование — гарантия того, что для организации не станут сюрпризом те изменения в исходных допущениях и предположениях, на которых была построена избранная модель ведения бизнеса и определена номенклатура продукции. В этом случае горизонт планирования составляет от трех до десяти лет;

выбор стратегического направления — отслеживают возможные изменения в технологиях и параметрах конкурентоспособности на среднесрочную перспективу, с тем чтобы предупредить возникновение уязвимых мест и предвидеть возможные несоответствия номенклатуры продукции новым требованиям. В зависимости от серьезности ожидаемых перемен в деловой обстановке требуется заглядывать в будущее на срок от трех до пяти лет;

деловое планирование — учитываются краткосрочные флуктуации спроса и предложения на рынке в течение квартала или одного года, на которые составляют производственные планы предприятия; *управление предприятием* — в данном случае оперативное управление текущим состоянием предприятия. Горизонты планирования должны обеспечивать быстрое реагирование и проведение необходимых корректирующих действий, чтобы предприятие могло устойчиво поддерживать заявленный уровень предложений. Для этого применяют ежедневное, недельное, месячное и квартальное планирование работы. Как происходит формулирование стратегии и политики организации? Для выбора стратегического направления развития организации больше всего подходит их совместное обсуждение всеми функциональными службами и подразделениями, чтобы затем на основе консенсуса определить пути наилучшего использования основных рыночных возможностей, опираясь на сильные стороны и преодолевая недостатки.

Большинству организаций приходится принимать стратегические решения двух видов. Одни из них находятся в прямой компетенции высшего руководства (например, в части подбора сотрудников, распределения бюджета, слияния с другими компаниями, инвестиций и т.д.), а другие

требуют для своей реализации совместной работы различных функциональных служб и подразделений. Такие комплексные проекты должны находиться под особым контролем и предполагают специальные методы управления для достижения поставленных целей. Выработка стратегий, требующих согласованности и совместной работы разных функциональных служб, является идеальным объектом для развертывания политики.

Совершенствование организации обеспечивается также в ходе оперативного управления производственными процессами и происходит всякий раз, когда в тот или иной процесс вносятся существенные улучшения. Х. Осада¹³ считает стратегически важным участие сотрудников в решении перечисленных ниже задач.

- Определение сроков нахождения продукции в производстве на основе анализа ее жизненного цикла.
- Объективный анализ современного состояния организации и производимой продукции (анализ точности позиционирования).
- Анализ конкурентоспособности.
- Выявление сильных и слабых сторон производимой продукции (с помощью *SWOT-анализа* *).
- Прогнозирование конкурентоспособности.
- Поддержание прозрачности организации с точки зрения интересов всех работников (визуализация информации).

Х. Осада¹⁴ также считает, что для установления политики организации должны применяться следующие семь инструментов (7S).

1. Анализ внешних условий.
2. Анализ продукции.
3. Анализ рынков.
4. Совместный анализ продукции и рынков.
5. Анализ портфеля продукции.
6. Стратегический факторный анализ.
7. Анализ распределения ресурсов.

В западных компаниях применение всех этих методов и инструментов считают необходимым предварительным условием для стратегического планирования в рамках управления на принципах МБР. При этом принятию стратегических решений предшествует анализ и оценка состояния организации и внешних условий ее работы в сочетании с планированием на трех уровнях — стратегическом,

деловом и функциональном. В японских компаниях указанные связи между планированием и анализом выражены несколько слабее, а для западных фирм эта проблема не столь актуальна. Тем не менее, при отсутствии полной интеграции всех процессов планирования намного сложнее эффективно распределить ресурсы таким образом, чтобы организация могла совершить прорыв в своих достижениях. При этом возникает вопрос: какое содержание вкладывает теория менеджмента в сам термин «прорыв»? Обычно прорывом считают улучшение показателей компании по крайней мере на порядок в течение относительно короткого промежутка времени. Для совершения прорыва компания прежде всего должна быть способна правильно выбрать цели планируемых изменений, т.е. уметь определить, что в ее работе требует перемен и когда должны быть проведены соответствующие изменения. Высшее руководство отвечает за выявление содержания и глубины перемен, необходимых для достижения желаемых результатов.

Еще одним фактором, имеющим значение для успешной реализации планируемых прорывов, служит правильность выбора последовательности действий. Правильность в данном случае не обязательно означает комплексность или особую напряженность, но подразумевает сосредоточение усилий организации в требуемом направлении и стимулирование ее продвижения к намеченным целям. Для этого необходимо рациональное использование ограниченных финансовых возможностей, правильный подбор лучших исполнителей и индивидуальная постановка перед каждым из них тех задач, на решении которых они должны сконцентрироваться. Другим фактором успешного управления проектами прорывного характера служит умение организации преобразовывать поставленные задачи в конкретные результаты. Признаком совершенства организации служит не столько умение планировать, сколько способность исполнять намеченные планы. Для такого исполнения необходимо скоординировать работу подразделений и консолидировать сотрудников в интересах решения общих задач ради общей пользы. Организация обязана действовать как единый организм, в котором каждый орган работает надлежащим образом и обеспечен всем необходимым для выполнения его жизненных функций. Третьим фактором, определяющим успешность управления прорывными достижениями, является способность вносить усовершенствования в обычную практику работы, добиваясь при этом максимального эффекта для организации в целом. Для этого организация должна обладать системой управления, способной сохранять достижения, приобретенные в результате завершенных проектов, и предупреждать их деградацию, а также поддерживать превращение новых методов в рутинную практику работы. Эти задачи система МБР решает на этапах развертывания и внедрения политики.

Необходимо отметить, что реализация проектов прорывного характера возможна только при условии надлежащего контроля повседневной деятельности. Отсутствие должной управляемости означает, что до того, как инвестировать

Инструмент анализа и планирования стратегии компании. Название подхода образовано по начальным буквам английских терминов, обозначающих сильные (strength) и слабые (weaknesses) стороны компании, имеющиеся у нее возможности (opportunities) и внешние угрозы (threats). SWOT-анализ исходит из предпосылки, согласно которой менеджеры, анализируя перечисленные аспекты деятельности компании, способны выработать адекватную долгосрочную программу, ведущую к успеху. В данном контексте SWOT-анализ применяется только к одной из составляющих стратегии — выбору номенклатуры продукции. — *Примеч. пер.*

значительные средства в стратегическую перестройку, следует предварительно восстановить оперативный контроль работы организации. Если такой контроль налажен, то у руководства появляется больше времени и возможностей для внедрения стратегических изменений, поскольку ему не приходится играть роль «пожарной команды», устраняющей неполадки в рутинных операциях. В этой связи высшие руководители должны предварить внедрение системы МВР оценкой готовности организации к внесению стратегических изменений в систему оперативного управления, которые могут потребоваться на следующих этапах внедрения МВР.

Например, для того чтобы внедрение методологии «Шесть сигм» приносило максимальную пользу, выявляют наиболее приоритетные проекты совершенствования работы организации с помощью аналитиков, так называемых «черных поясов»*. Комплексное внедрение методологии «Шесть сигм» способно принести существенные выгоды организации только при условии, что ее руководители отбирают для реализации проекты, нацеленные на совершенствование всей производственной инфраструктуры, т.е. совокупности процессов, параметры которых влияют на случайные вариации показателей работы организации. Каким образом руководство может добиться правильности отбора проектов для реализации? Краткий ответ на поставленный вопрос сводится к тому, что менеджмент должен располагать методами, позволяющими выделять приоритетные направления совершенствования, с тем чтобы портфель проектов, выполняемых специалистами по методологии «Шесть сигм», обеспечивал такие изменения политики организации, которые необходимы для достижения долгосрочных целей повышения ее показателей.

Выработка политики организации связана с получением ответов на ряд вопросов, часть которых приведена ниже.

- В каком состоянии находится организация и какие результаты планируется получить от реализации выработанной политики? Как оценить полноту достижения желаемых результатов? Можно ли считать принятую политику лучшим из возможных ее вариантов?
- Какие допущения и предположения относительно состояния и тенденций развития общества, экономики, рынков, потребителей, науки и технологий были приняты при выработке политики? Остаются ли они справедливыми в настоящее время?
- Не произошло ли каких-либо событий, способных изменить динамику развития отрасли и рынков?
- Как подобные перемены могут повлиять на позиции организации на рынке?
- Способны ли планируемые перемены обеспечить долговременные преимущества для организации?

* Терминология, применяемая в методологии «Шесть сигм», приводится в главе 11. — Примеч. пер.

- Чем организация намерена выделиться среди остальных? Какие действия следует предпринять в этом направлении?

Развертывание политики

Этап развертывания политики нацелен на внесение таких изменений в деятельность организации, которые способны обеспечить достижение желаемых результатов путем повышения эффективности системы оперативного управления.

Как происходит развертывание *hoshin-ноектов*, или доведение стратегических целей до исполнителей? Развертывание политики представляет сердцевину системы МВР, поскольку в ходе этого процесса происходит согласование различных задач организации, сбалансированное распределение ресурсов в соответствии с приоритетностью отдельных работ по совершенствованию. План внедрения для любого проекта изменений — жизненно важный документ, действующий как компас, указывающий организации направление движения, одновременно позволяя работникам принимать на себя свою долю ответственности путем участия в обосновании проекта и последовательности этапов его выполнения. Проекты изменений направлены на совершенствование производственных процессов, которое может быть непрерывным и постепенным или носить прорывной, скачкообразный характер.

Прорывные проекты вносят кардинальные изменения в способности организации выполнять рутинные производственные процессы или поставлять на рынок товары и услуги. Непрерывное совершенствование производства представляет собой составную часть системы оперативного управления, определяющей способы выполнения отдельных работ. Непрерывное совершенствование отдельных производственных операций, часто обозначаемое японским термином *kaizen*, входит в обязанности отвечающих за их выполнение работников. (Заметим, что принципы МВР служат основой для проведения серьезных усовершенствований, в то время как мелкие постепенные или непрерывные улучшения должны происходить в рамках повседневной, рутинной работы организации и его сотрудников.) Выделение крупных прорывных проектов из общего ряда усилий по совершенствованию организации обусловлено двумя причинами. Во-первых, на них расходуется большая часть ресурсов предприятия, а во-вторых, выполнение подобных проектов обычно растягивается на годы или происходит путем последовательной реализации нескольких, но также достаточно крупных проектов. При выборе прорывных проектов для их выполнения руководство должно учитывать тот факт, что совокупность, или портфель проектов стратегического значения, выполняемых в течение года, определяет последовательность шагов организации в стратегической перестройке своей деятельности на среднесрочную перспективу, т.е. при горизонте планирования от одного года до трех лет.

Действенная политика включает не только цели, но и средства их достижения, а вытекающие из нее проекты изменений должны быть развернуты во всей организации при обеспечении согласованной работы всех групп исполнителей; в планах мероприятий по каждому проекту следует отражать не только действия отдельных функциональных подразделений, но и взаимодействия между ними. Наиболее серьезные трудности при выполнении проектов возникают именно в пограничных областях между подразделениями. Поэтому внимание руководства должно быть сосредоточено здесь, с тем чтобы гарантировать постоянное согласованное сотрудничество. Чтобы лучше понять сложности, связанные с динамикой пограничных отношений, обратимся к случаю, когда работы, обусловленные изменениями, выполняются не собственными производственными службами, а субподрядчиками, работающими по контрактам. Различия между целями этих разных организаций и проводимой ими политикой могут препятствовать эффективной работе по совершенствованию их продукции, и обязанность руководителей заключена в том, чтобы устранить любые препятствия на пути реализации совместных проектов.

Согласование (catch-ball) — процесс достижения консенсуса в отношении целей изменений и применяемых для этого средств путем переговоров между заинтересованными сторонами. Этот процесс должен основываться на реальной информации и протекать с использованием методов, применяемых при управлении на основе фактических данных. Здесь предполагается увязка ежегодно запускаемых проектов со средне- и долгосрочными планами организации. Для того чтобы все проекты обеспечивали продвижение организации к общим согласованным целям, перед началом очередного финансового года должно быть проведено развертывание политики, включая определение целей и постановку индивидуальных задач исполнителям на текущий год. При этом действия исполнителей должны быть скоординированы как по вертикали, внутри каждого подразделения, так и по горизонтали, между производственными процессами. Очень важно согласованно распределить ресурсы (специалисты, финансирование и оборудование) между отдельными проектами. Процесс согласования в общем случае включает:

- 1) применение взаимосвязанных методов и средств решения поставленных задач;
- 2) установление согласованных целей и задач для достижения определенно го уровня деловых показателей;
- 3) построение иерархии целей и задач, включая уровень рабочих мест;
- 4) согласование планируемых усовершенствований и распределения ресурсов между соответствующими проектами.

Развертывание политики в рамках системы МВР представляет собой структурированный, систематизированный и стандартизированный процесс. Главная цель этого процесса — обеспечение надлежащего и полного вовлечения всей

организации в реализацию стратегических изменений. Развертывание политики включает несколько ключевых составляющих.

- *Политика* — набор правил или принципов, которыми руководствуется менеджмент организации при выборе подходов к управлению работой и сопряженными с нею рисками в определенных ситуациях или внешних условиях. Если политика определена верно, то организация получает возможность прагматично действовать в похожих ситуациях, гибко приспособившись к их особенностям. Если же возникает действительно уникальная ситуация, которая противоречит допущениям, принятым при выработке модели ведения бизнеса, то для ее разрешения от высших руководителей требуется сосредоточить все внимание на оценке влияния возникшей ситуации на граничные условия деловой модели и угроз, создаваемых внешними условиями для действенности принятой политики. Политика должна устанавливать цели предприятия и средства их достижения.
- *Цель*. Под целью понимают измеримые результаты работы предприятия, которые должны быть получены в пределах установленных временных границ. При постановке целей должны быть определены контрольные точки.
- *Контрольная точка*. Точка на временной оси, в которой проводят измерения, необходимые для оценки текущего состояния процесса развертывания политики и определения достигнутого прогресса в продвижении к поставленной цели. Информацию о данных, собираемых в контрольных точках, предоставляют руководству в отчетах о состоянии выполнения проектов. Контрольные точки одного проекта могут быть одновременно контрольными точками последующих проектов, образуя так называемую модель «водопада»*, в рамках которой происходит реализация совокупности проектов. Контрольные точки всех проектов являются составными частями принятой на предприятии системы оценки его работы.
- *Контролируемые величины* — параметры процессов или проектов, подлежащие оценке для выявления факторов, влияющих на результаты применения определенной политики.
- *Методы (средства)* — последовательность действий, предпринимаемых организацией для внедрения некоторой политики или исполнения решений руководства, вытекающих из установленной стратегии и направленный развития. Методы должны устанавливать точки управления.
- *Точки управления* — моменты времени, в которые могут быть проведены корректирующие действия или предприняты меры для разрешения возникших проблем или затруднений, выявленных в контрольных точках при оценке продвижения к цели проекта.

* «Водопад» — модель процесса выполнения проекта, в которой следующий этап начинается только после полного завершения предыдущего. — *Примеч. пер.*

- *Управляемые величины* — параметры, измерение которых позволяет оценить соответствие достигнутых результатов выполненных работ установленным целям, т.е. проверить, насколько эти результаты доказывают достиженность конечной цели проекта.
- *Развертывание* — процесс привлечения всей организации к участию в реализации намеченной стратегии путем закрепления ответственности за определенные действия. Развертывание может быть вертикальным, в рамках определенной функциональной службы, или горизонтальным, между службами организации. Система развертывания увязывает между собой видение руководством долгосрочных перспектив организации с действиями по управлению ее повседневной работой. По мере продвижения от верхних уровней управления до непосредственных исполнителей или команд исполнителей планы работ, с помощью которых происходит развертывание политики, становятся все более детализированными. Доведение планов до исполнителей внутри предприятия происходит параллельно с согласованием средств их реализации между уровнями управления и подразделениями. Цели не являются объектами обсуждения и согласования.
- *Согласование* — процесс совместного анализа, содействующий установлению диалога между организационными уровнями предприятия. При этом результаты согласования, достигнутые на одном уровне, становятся исходными для согласования на следующих уровнях. Подобное каскадирование целей и средств их достижения обеспечивает увязку и согласование между различными уровнями организационной структуры. Двусторонние коммуникации в рамках существующей иерархии управления и матричной структуры производственных процессов обеспечивают вовлечение в обсуждение всех подразделений организации (см. термины *nemawashi* и *sureawashi*).
- *Nemawashi (переговоры)* — процесс предварительных консультаций для достижения консенсуса. Этот процесс аналогичен тщательной подготовке рассады перед ее высаживанием в землю. Он нацелен на поиск гармонии (*wa*), ведет к согласию и отсутствию конфликтов.
- *Sureawashi*. В отличие от *nemawashi*, представляющего процесс согласования субъективных мнений, этот процесс основан на каскадировании целей с использованием фактической информации (результатов измерений). В ходе его ведутся консультации между уровнями управления организацией с целью проверки осуществимости намеченных планов и их корректировки путем последовательного снятия разногласий. Подобный диалог необходим для достижения согласия и установления реальных планов, которые готовы выполнять менеджеры среднего звена.
- *Shibui* — состояние, характеризующее отсутствием суеты, простотой и строгостью, уравновешенностью и гармонией (*wa*) всех составляющих,

когда всего достаточно и нет ничего лишнего. Этот термин в Японии применяют для описания желаемого состояния или внешнего вида организации.

Питер Друкер, доказывая руководителям, что они должны уделять основное внимание проблемам, наиболее важным для их организаций, часто цитирует принцип Римского права, который гласит: «*De minimis non curat praetor*» («Не дело судьи копаться в мелочах») ¹⁵. Он призывает руководителей избегать ошибок, которые в теории менеджмента принято называть *управлением на микроуровне*. Высшие руководители обязаны выбрать небольшое число жизненно важных для возглавляемой ими организации проблем, которые не может решить никто, кроме них, и сосредоточиться на их разрешении. Если же руководители предпочтут расточительно тратить свое время на рассмотрение мелких деталей выполняемых проектов, то они окажутся не в состоянии эффективно заниматься вопросами, требующими принятия решений на высшем уровне и которые не могут быть делегированы другим работникам. Когда высшее руководство занимается текущими вопросами в ущерб решению стратегических проблем, оно приносит будущее организации в жертву стремлению добиваться немедленного результата, демонстрируя подчиненным недоверие к их способностям выполнять свои повседневные обязанности. Такое поведение руководителей сигнализирует о наличии кризиса в организации и только усиливает процесс ее стагнации, когда подчиненные ожидают вмешательства высшего руководства в принятие решений, которые они могут и обязаны принимать самостоятельно. Важной отличительной чертой эффективной системы развертывания политики служит передача права принятия решений на те организационные уровни, на которых имеется вся необходимая информация для выработки решений и впоследствии будет происходить их практическая реализация.

На этапе развертывания политики в рамках системы МВР должны быть получены ответы на ряд вопросов, часть из которых приведена ниже.

- Каковы возможны последствия, если не будет реализован тот или иной проект?
- Какие риски сопряжены с этими проектами?
- Что произойдет с организацией, если проект окажется неудачным?
- Какой вклад в общее состояние организации внесет успешное выполнение данного проекта?
- Как повлияет выполнение определенного проекта на общие экономические показатели организации?
- Привлечены ли лучшие работники к использованию открывшихся возможностей для совершения прорыва в эффективности работы организации?

Достаточно ли четко при составлении устава проекта выявлены и учтены все обстоятельства, с ним связанные?

Внедрение политики

Этап внедрения политики в системе МВР заключается в исполнении планов проектов, посредством которых происходит ее развертывание. Эти планы касаются как собственно работы команд исполнителей проектов, так и рассмотрений хода их выполнения руководством. Все изменения внедряют путем последовательного выполнения проектов, очередность которых определяют исходя из приоритетов, установленных руководством, и логической последовательности их выполнения. Для планирования проектов обычно применяют диаграммы Ганта, позволяющие четко закрепить ответственность за выполнение каждой составляющей проекта и установить порядок ведения отчетности о ходе их выполнения. Высшие руководители предприятия регулярно рассматривают ход реализации всех проектов, чтобы убедиться в том, что они выполняются в соответствии с намеченными планами, и устранить любые препятствия и затруднения, мешающие нормальной работе. На этом этапе МВР руководители осуществляют надзор за проектами совершенствования работы организации, с тем чтобы их выполнение обеспечивало бы намеченные улучшения в системе оперативного управления производственными процессами. Если выявляется, что ход выполнения некоторых проектов не соответствует планам, то руководители согласовывают необходимые меры для устранения несоответствий или перераспределяют ресурсы между проектами таким образом, чтобы могли быть внесены необходимые коррективы, обеспечивающие их нормальное выполнение.

Кроме того, на этапе внедрения политики важно постоянно информировать об изменениях, с тем чтобы вся организация была в курсе тех действий, которые предпринимаются руководством для повышения эффективности ее работы. Подобное информирование позволяет сотрудникам действовать соответственно при выполнении стратегически важных проектов. Рекомендуются, чтобы руководство информировало заинтересованные стороны обо всех изменениях в реализуемых проектах, касающихся миссии команд исполнителей, их видения конечных результатов, основных принципов выполнения и целей проектов. Если менеджеры компании часто и эффективно общаются с подчиненными, то их заявления относительно важности планирования превращаются в реальные действия. Как заметил однажды Питер Друкер, «больше всего времени занимает не сам процесс принятия решения, но процедура его реализации. До тех пор, пока принятое решение не повлекло за собой конкретных действий, оно остается в лучшем случае благим пожеланием»¹⁶.

В процессе внедрения политики должны быть получены ответы на некоторые вопросы, например:

- Созданы ли наилучшие условия для выполнения всех проектов за счет того, что работы поручены тем исполнителям, каким следует?
- Обеспечены ли команды исполнителей проектов всем необходимым для их успешного завершения?

- Информированы ли о ходе выполнения данного проекта все сотрудники, которым надлежит об этом знать?
- Предприняты ли в масштабах организации все необходимые действия для успешного выполнения проектов?
- Обеспечено ли при выполнении данного проекта наилучшее использование знаний и способностей сотрудников?
- Созданы ли при выполнении данного проекта предпосылки для высокой отдачи от имеющихся человеческих и материальных ресурсов организации?

Анализ политики

По мере завершения проекты, запланированные на текущий год, оценивают с точки зрения полноты выполнения и соответствия достигнутых результатов поставленным целям, выявляют отклонения, анализируют причины, по которым достижения превосходят ожидаемые или, напротив, им уступают. По результатам рассмотрения проектов определяют необходимые действия для устранения выявленных несоответствий и предупреждения повторного появления похожих проблем. Оценивают также эффективность процесса выработки политики, чтобы наметить пути совершенствования существующей системы планирования. «Должны быть отлажены обратные связи в процессе принятия решений, с тем чтобы на основе реальных данных обеспечить непрерывную проверку справедливости предположений, на которых эти решения основаны»¹⁷.

Анализ политики проводят двумя способами. Один из них заключается в самооценке менеджментом его действий с целью выявления неиспользованных возможностей для повышения эффективности работы организации или для решения различных проблем. Такая самооценка должна проводиться на всех уровнях управления, начиная с высшего руководства компаний. Второй способ состоит в оперативном рассмотрении руководством результатов, достигнутых функциональными подразделениями, и выявлении имеющихся несоответствий между реальным и ожидаемым повышением их эффективности. Оба эти способа анализа политики включают оценку эффективности и измерения показателей работы организации.

Уточнение целей по результатам анализа эффективности

Соответствие результатов развертывания и внедрения политики установленным целям в системе МВР проверяют, используя аналитические методы. При этом, например, может оказаться, что эти результаты могут превосходить ожидаемые или, напротив, уступать предусмотренным планам. После выявления тех или иных несоответствий должны быть определены их коренные причины и выработаны соответствующие способы реагирования, если оказалось, что эти несоответствия возникли вследствие действия неконтролируемых факторов.

Должны быть определены также необходимые корректирующие и предупреждающие действия для отладки производственных процессов и приведения системы управления организацией в состояние, обеспечивающее стабильность всех процессов. К числу действий, предпринимаемых для обеспечения стабильности функционирования организации в условиях действия неконтролируемых факторов, относятся:

разработка контрмер на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, позволяющих ослабить негативные последствия неожиданно возникших проблем или осложнений;

немедленные корректирующие действия, направленные на предупреждение повторного возникновения определенной проблемы;

предупредительные меры долговременного характера, направленные на устранение коренных причин проблем и придание процессу такой устойчивости, при которой исключается повторное возникновение подобных проблем.

Анализ проблемных областей в работе организации и выявление основных факторов, определяющих ее успешность, проводимые в рамках системы МБР, содействуют обучаемости организации. Такой анализ позволяет скорректировать направления развития организации, отвечающие общему видению перспектив. Стратегия обеспечивает постоянство взглядов, при котором последовательно выполняемые проекты должны отвечать требованиям сохранения единства целей в процессе делового планирования.

Анализ проектов в рамках системы МБР проводят с целью оценки достижений организации с точки зрения их соответствия: целям проектов изменений; общим целям и корпоративным взглядам; планам развития; экономическим планам и предположениям; ожиданиям и требованиям потребителей; результатам анализа конкурентоспособности; результатам самооценки уровня делового совершенства. На этапе анализа политики следует получить ответы на ряд вопросов, часть которых перечислена ниже.

- Какие результаты продемонстрированы при завершении определенного проекта?
- Какие из этих результатов являются ожидаемыми, а какие — неожиданными?
- Что получают в результате выполнения данного проекта потребители?
- Что удастся организации лучше, чем ее конкурентам?
- Какие по сравнению с конкурентами недостатки имеются у организации?

Управление организацией и ответственность руководства

Безусловной задачей управления на основе системы МБР является создание надежной организации, способной обеспечивать предсказуемость результатов посредством эффективной координации работ по созданию добавленной ценности продукции, которая, по мнению потребителей, отвечает их потребностям. В условиях МБР каждому сотруднику известен его личный вклад в достижение целей организации, и он способен принимать на своем уровне решения, которые согласуются с общим стратегическим направлением развития, поскольку понимает, как стратегия организации влияет на его работу. Для того чтобы гарантировать увязку частных решений, принимаемых на уровне рабочего места, со стратегическими направлениями деятельности организации, ее руководители обязаны создать такую систему оценки работы сотрудников, которая позволяет каждому из них четко проследить, какой вклад его действия вносят в продвижение организации к избранным стратегическим целям. В такой системе важно установить причинно-следственные связи, обеспечивающие эффективный оперативный контроль работы. Одним из способов установления таких связей можно считать построение упоминавшихся выше передаточных функций $Y = f(X)$.

Преимущества системы МВР

Система МВР позволяет гармонизировать процесс непрерывного совершенствования организации с крупными проектами прорывного характера и обеспечить тем самым достижение ее долгосрочных целей. При этом анализируют перспективные планы и определяют проекты, которые могут быть реализованы за один год, и на их основе формулируют небольшое число жизненно важных целей организации, на которых она должна сосредоточиться в течение предстоящего года. В соответствии с планами МВР координируют оперативное управление повседневной работой. Результатами внедрения принципов системы МВР являются:

привитие сотрудникам взглядов, необходимых для устойчивого и успешного развития организации;

выявление и выбор проектов или действий, обеспечивающих прорыв в направлениях, отвечающих общему видению перспектив организации;

гармонизация выбранных направлений изменений в организации;

разработка планов и проектов, направленных на поддержание общих целей организации;

обеспечение согласованности изменений как по вертикали, так и по горизонтали;

обеспечение эффективного выполнения планов организации; анализ хода выполнения планов;

внесение по мере необходимости изменений в планы ради достижения конечных целей;

обучение организации.

Как отмечают Коллинз и Поррас, «если вы считаете, что новые методы позволят сохранить базовые ценности организации, постарайтесь всеми силами их внедрить. Если вы способны придумать новые методы, позволяющие стимулировать развитие организации, не бойтесь их испытать. Применяйте проверенные методы и изобретайте новые, работайте в обоих направлениях»¹⁸. Императивом для современных организаций служит умение сочетать эволюционные и революционные способы развития, т.е. одновременное управление изменениями и повседневной работой. Коллинз и Поррас называют способность организаций к реализации подобного комплексного подхода к своему развитию «*талантом совмещения несовместимых вещей*»¹⁹.

В системе МБР все решения относительно выбора приоритетов принимаются в организации обдуманно, доводятся до всех сотрудников и широко обсуждаются. Открытость процесса принятия решений содействует объединению усилий всех работников организации в проведении их в жизнь и в анализе соответствия их результатов ожиданиям. Руководители организации обязаны обеспечить внедрение системы принятия решений, которая гарантирует необходимый уровень сотрудничества ради достижения общих конечных целей.

Критические замечания в отношении систем планирования на основе принципов МБР

Несмотря на то что системы планирования на основе принципов МБР находят широкое применение во многих ведущих компаниях, их часто критикуют за механическое применение шаблонных подходов, сдерживающих индивидуальное творчество работников. Некоторые исследователи также упрекают эти системы в отсутствии стратегической направленности и в неумении привлечь всех сотрудников организации к выработке ее стратегии. В частности, Х. Осада²⁰ следующим образом обобщает недостатки систем развертывания политики, которые ему приходилось наблюдать в японских компаниях.

1. Менеджерам среднего и нижнего звена сложно понять процесс выработки стратегии и политики организации. По сравнению с процессом развертывания политики, процедуры ее формулирования не отличаются четкостью, недостаточно понятны и слабо освещаются, что свидетельствует о том, что руководители не придают должного значения информированию сотрудников.
2. Декларируется, что стратегические аспекты политики проистекают из долгосрочных интересов организации, но отсутствуют способы проверки,

насколько выработанная политика соответствует этим интересам и является ли она действительно «стратегической».

3. Не решены некоторые серьезные проблемы, касающиеся выработки стратегических планов организации, в частности:

отсутствует адекватный учет возможных изменений в условиях работы организации и других неопределенностей, в результате чего нет должного предвидения возможных затруднений при реализации планов;

недостаточно объективно осуществляется позиционирование организации, не решен вопрос четкости формулирования целей и проверки их оптимальности; в формулировании политики участвует в основном менеджмент высшего звена, что не позволяет оценить, насколько эта политика отражает реальную деятельность организации и ее взаимоотношения с потребителями. Следует отметить, что далеко не все из приведенных соображений безусловно относятся к отрицательным характеристикам МБР. Например, могут возникать вполне обоснованные сомнения в необходимости активного вовлечения производственного персонала в формулирование стратегии организации. В частности, компания Nokia Mobile Phones регулярно анализирует свое текущее состояние путем проведения самооценок работы всеми сотрудниками, используя затем получаемые данные для выработки собственной стратегии. Компания также практикует проведение «стратегического диалога» с менеджерами среднего звена с целью обсуждения стратегии. В иных организациях налажены открытые каналы коммуникаций между руководством и сотрудниками с использованием электронных форумов и внутренних опросов. В подобных обстоятельствах отмеченное возражение против системы МБР не может служить серьезным препятствием для ее внедрения. Кроме того, утверждение, что «каждый сотрудник должен видеть отражение своих интересов в стратегии и политике компании», принципиально отличается от требования активного вовлечения всех сотрудников в выработку ее деловой стратегии. Отражение интересов сотрудников в принятой стратегии компании может быть обеспечено путем совершенствования внутренних коммуникаций. Но широкое их привлечение к выработке стратегии повышает риск появления публичных заявлений и таким образом невольного раскрытия стратегии компании конкурентам, что нежелательно, поскольку конфиденциальная информация может быть использована против компании. Поэтому перед руководством компаний возникает проблема достижения широкого консенсуса внутри организации без риска раскрытия перед конкурентами стратегических направлений ее развития.

Заключение

Идеология развертывания политики, или, точнее говоря, реализующие эту идеологию системы MBP, применяемые в сочетании с системами оценки деятельности организаций, доказали свою пригодность к созданию на их основе стабильных процессов управления, обеспечивающих вовлечение всей организации в процесс стратегического планирования. Эти системы позволяют проследживать взаимосвязи между стратегическими целями организации и оперативными задачами, решаемыми в ходе производства товаров и услуг. Лучше всего для описания таких систем подходит заимствованный из математической статистики термин «робастность», обозначающий такое состояние некоторого процесса, при котором увеличение дисперсии входных параметров не влияет на дисперсию его выходных параметров. Подобный процесс способен функционировать устойчиво, постоянно выдавая на выходе те результаты, для создания которых он предназначен. Поскольку развертывание политики нацеливает работников на обеспечение устойчивой и успешной работы, этот процесс можно считать стратегическим инструментом для обеспечения постоянного превосходства организации над ее известными или потенциальными конкурентами.

Для того чтобы положение организации было устойчивым, необходимо обеспечить надлежащую динамику ее успешной работы. Это означает, что организация должна сохранять конкурентные преимущества независимо от воздействий внешних условий, изменений законодательства, технологических достижений. Критически важным является также умение предвидеть возможные действия конкурентов. Для того чтобы достижения организации были устойчивыми, она должна совершенствовать умение правильно определять приоритеты планируемых проектов и управлять их выполнением, с тем чтобы выявлять и реализовывать полезные инициативы, направленные на обеспечение стабильных успехов. Для поддержания конкурентных преимуществ организации необходимо не только непрерывно совершенствовать свою деятельность, но также использовать любые возможности для совершения прорывов, позволяющих выделиться на рынке и приобрести репутацию поставщика товаров и услуг, заметно превосходящих предложения конкурентов. Чтобы управление организацией отвечало поставленным требованиям, ее менеджеры должны обладать высокой квалификацией, по крайней мере уметь выявлять и анализировать уязвимые места в работе; управлять планированием и обеспечивать деловое совершенство. Процесс развертывания политики может считаться внедренным наилучшим образом, если он полностью охватывает как процедуры выработки стратегии, так и процессы управления изменениями.

Ссылки и примечания

- ¹ Drucker P. F. Keynote address. 56th Annual Quality Congress, 20 May 2002.
- ² Akaoy Y. ed. Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM. Portland, OR: Productivity Press 1991.
- ³ See note 2.
- ⁴ Collins J. C and Porras J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperBusiness, 1994.
- ⁵ Следует отметить, что П. Друкер начал свои исследования проблем MBP на основе японского опыта в середине 1950-х гг., когда он преподавал концепции современного менеджмента руководителям японских предприятий совместно с Дж. Джураном и Э. Демингом, работавшими тогда под его руководством в Школе менеджмента Нью-Йоркского университета.
- ⁶ Collins J. C. and Porras J. I. Built to Last, 146.
- ⁷ Подробно свою точку зрения Х. Осада аргументирует в статье «Стратегическое управление на основе принятой политики в системах всеобщего управления качеством», опубликованной в сборнике Strategic Change 7 (1998), с. 277-288.
- ⁸ Ibid, 277.
- ⁹ Collins J. C. and Porras J. I. Built to Last, 215.
- ⁰ Drucker P. F. Managing for Results. New York: Harper & Row, 1964.
- ¹ Collins J. C and Porras J. I. Built to Last, 186.
- ² Osada. Strategic Management, 278.
- ³ Ibid, 279.
- ⁴ Ibid, 281.
- ⁵ Drucker P. F. The Effective Executive. New York: Harper & Row, 1985.
- ⁶ Ibid, 114.
- ⁷ Ibid, 139.
- ⁸ Collins J. C and Porras J. I. Built to Last, 216.
- ⁹ Collins J. C and Porras J. I., Built to Last. SANNON Management Development Research Center. Vision Management: Translating strategy into Action. Portland, OR: Productivity Press, 1992.
- ²⁰ See note 12.