

# «Планированию – быть!»

Сергей Бабич, собственник *S.Babych Consulting*,  
директор Международного института управления рисками.

## В чем вы видите ценность планирования вообще и в нынешней неопределенной ситуации в частности?

Быть или не быть планированию? Позволив себе отчасти перефразировать начало гамлетовского монолога, без колебаний утверждаю: быть! Особенно и прежде всего в ситуации столь сложной неопределенности, характерной для сегодняшнего времени. Важно отметить, что фактор неопределенности – неотъемлемый элемент процесса планирования, который присутствовал и будет иметь место всегда. Другое дело, что степень (уровень) неопределенности ключевых факторов в настоящий момент значительно выше, нежели в период стабильного развития рынков. Самой важной ценностью процесса планирования, на мой взгляд, является возможность управления рисками (вероятностными событиями неопределенной ситуации), разработки мероприятий, позволяющих минимизировать угрозы внешней среды, использования возможностей, опираясь на сильные стороны компании и стремясь нейтрализовать ее слабые моменты.

## В какой мере в нынешних условиях можно прогнозировать будущее исходя из прошлого опыта?

Предыдущий опыт должен учитываться при планировании крайне взвешенно, осторожно, прежде всего в силу того, что многие ключевые факторы внешней и внутренней среды компании обязательно подверглись изменению (удельный вес, предпочтения покупателей, бюджеты и проч.). Нельзя автоматически, под кальку, запланировать те или иные действия только потому, что они были ранее успешными и результативными. Предыдущий опыт сам по себе, безусловно, бесценный актив, но искусство менеджеров, занимающихся планированием, как раз и состоит в том, чтобы оптимально его использовать, подвергнуть критическому анализу, и применить только то, что действительно сработает в новой среде. При этом всегда надо помнить, что, возможно, «черный лебедь» уже расправил крылья, и завтра с его появлением весь прекрасный план придется перечеркнуть и начать создавать новый. Но и без «черных лебедей» планы могут и должны быть подвержены корректировке в зависимости от изменений внешней и внутренней среды. Вопрос только в глубине, масштабности таких корректировок, их стоимости и целесообразности.

## Планов может быть много, причем разных. Что определяет оптимальную систему планов для конкретной компании?

На мой взгляд, основными факторами, влияющими на систему планирования конкретной компании, являются отрасль, в которой осуществляется ее деятельность (иногда усиленная законодательными требованиями, например, наличие бизнес-плана – неотъемлемое условие получения лицензии для

страховой компании), и масштаб бизнеса, что в свою очередь определяет степень формализации (бюрократизации) процессов планирования. Самый мелкий коммерческий банк с большой вероятностью будет иметь значительно более сложную, формализованную систему планирования по сравнению с крупнейшим агентством недвижимости.

Но я считаю, что независимо от особенностей компаний обязательными формализованными продуктами планирования должны быть миссия, видение и стратегическая цель. Как известно, любой бизнес должен ответить (желательно письменно) на вопросы, зачем он создан (миссия), каким должен стать в обозримом будущем (видение), какова ближайшая цель, которую необходимо достичь в рамках планового периода: как правило, год или меньше (стратегическая цель). Наличие подобных документов позволяет как минимум сформировать некий общественный договор между сотрудниками фирмы относительно смысла существования в рамках данного бизнеса.

При дальнейшем взрослении бизнеса система планирования обрастает различными видами планов, в том числе включающими каскадирование целей и задач до уровня мероприятий, ответственных, сроков выполнения и т. п. На мой взгляд, сегодняшний набор инструментов, методов планирования настолько богат и разнообразен, что практически может удовлетворить потребности любой компании. При этом, внедряя систему планирования, очень важно руководствоваться здравым смыслом, чтобы конечный результат не превратился в красивый фолиант, лежащий на полочке в кабинете первого лица, или в громоздкий инструмент, пользоваться которым практически невозможно. Планирование и его конечный продукт – идеальный план – являются синергией эффективных методов анализа внутренней и внешней среды компании и искусства топ-менеджеров, задействованных в процессе его создания.

## На ваш взгляд, какие компании могут в наших условиях использовать сценарное планирование? Что им для этого нужно?

По моему мнению, метод сценарного планирования ничем не лучше и не хуже других методов планирования, который может применяться в любой (скорее все-таки относительно крупной) компании. Преимуществами данного метода по сравнению с другими, вероятно, будут: большая эффективность применения для краткосрочного и среднесрочного планирования, а также способность выявлять широкий диапазон рисков, а значит разрабатывать эффективные методы управления ими. Главными недостатками метода, на мой взгляд, являются чрезвычайная трудоемкость, требующая значительного временного ресурса, а также относительная вариативность результатов. Исходя из этого вряд ли данный метод будет востребован мелким бизнесом.



Сергей Бабич:

**«Внедряя систему планирования, очень важно руководствоваться здравым смыслом.»**