

Факторы эффективности принятия стратегических решений

© 2015 Витальева Вера Анатольевна
кандидат экономических наук,
директор программы повышения эффективности функции продаж
Компания “Шнайдер электрик”
127018, г. Москва, ул. Двинцев, д. 12/1
© 2015 Зуб Анатолий Тимофеевич
доктор философских наук, профессор
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1
E-mail: vera.vitalieva@schneider-electric.com, zubat@spa.msu.ru

Даются характеристики стратегических решений, определяются общие принципы эффективности их принятия, важнейшими из которых являются оценка параметров окружающей среды, отношения ключевых стейкхолдеров к стратегическим альтернативам, оценка внутренних организационных способностей и ресурсов. Разрабатывается парадигма эффективности стратегических решений, содержанием которой выступают характеристики руководства организации, используемые технологии, организационная политика и наличные ресурсы. Рассматриваются понятия эффективных, результативных и неэффективных решений. Эффективность стратегических решений определяется как уровнем вовлеченности руководства в принятие решения, так и оценкой важности решения для выработки организационной стратегии.

Ключевые слова: стратегические решения, стратегический разрыв, эффективность управленческих решений, имплементация стратегии, стейкхолдеры организации.

Важность, масштабность, значимость для будущего организации стратегических решений определяется их следующими характеристиками:

- принимаются топ-менеджментом организации;
- способствуют адаптации организации к среде ее существования;
- носят системный характер и в той или иной мере воздействуют на большинство подсистем организации;
- чувствительны к интересам ключевых стейкхолдеров организации;
- требуют значительного времени для планирования и реализации и имеют долгосрочное значение;
- требуют проведения организационных изменений для имплементации.

В зависимости от полученного результата различают эффективные, результативные и ошибочные решения. Например, стратегическое решение, приведшее к достижению заданной цели с соблюдением временных, бюджетных, экологических и других ограничений, должно рассматриваться как эффективное. В противоположность этому решение, приведшее к достижению поставленной цели, но с затратами, большими, чем были запланированы, или со срывом запланированных сроков, будет рассматриваться как неэффективное, но результативное. В свою очередь,

решение, которое не привело к достижению поставленной цели, будет оцениваться как нерезультативное. Такое различие решений порождает проблему установления критериев качества решений.

Можно определить некоторый минимальный набор факторов, которые обеспечивают необходимые (но отнюдь не достаточные) условия эффективности стратегических решений. Они носят универсальный характер, откуда следует, что их игнорирование с высокой степенью вероятности приведет к провалу стратегии. Эти факторы можно представить как действия, необходимые для минимизации ошибок в ходе процедуры стратегического выбора:

- оценка окружающей среды и уровня ее неопределенности;
- оценка отношения ключевых стейкхолдеров организации к стратегическим альтернативам;
- оценка возможностей и угроз, продуцируемых внешней средой;
- оценка внутренних организационных способностей и ресурсов для осуществления анализируемых вариантов стратегического выбора.

Оценка окружающей среды и уровня ее неопределенности. Любая организация тесно связана со своим окружением. Поэтому при выборе стратегического варианта руководители должны

учитывать влияние внешней окружающей среды. Для этого разработаны соответствующие методы, например, PEST-анализ, матрица возможностей и угроз, анализ пяти сил М. Портера, бенчмаркинг и др. Факторы, которые, собственно, и образуют окружающую среду, создают для руководства проблему необходимости принимать стратегические решения в условиях неопределенности. Такая неопределенность особенно очевидна, когда за время, потраченное на разработку стратегического плана, окружающая среда настолько изменилась, что к своему завершению план уже устарел и требует радикальной переделки. В качестве наиболее важных параметров среды, характеризующих ее неопределенность, исследователи чаще всего называют сложность, понимаемую как множественность факторов, воздействующих на организацию, и скорость изменений интенсивности их воздействия. В случае сложности проблема состоит в построении иерархии важности учета факторов для выработки стратегического решения. Ошибки здесь могут привести к принятию неэффективных стратегических решений.

Оценка отношения ключевых стейкхолдеров организации к стратегическим альтернативам. Стейкхолдеры могут выступать в роли бенефициаров стратегического выбора, поэтому они проявляют не только заинтересованность в его результатах, но и стремление на определенных этапах подключиться к этому процессу, попытаться повлиять на оценку и выбор альтернативы. Исчерпывающего, универсального списка организационных стейкхолдеров не существует, однако широко признанным является их определение как отдельных лиц или групп, которые зависят от данной организации в части реализации их собственных целей и от которых, в свою очередь, зависит данная организация. В этом случае в число стейкхолдеров входят наемный персонал, собственники, потребители продукции, акционеры, поставщики, кредиторы, инвесторы¹. Поддержка со стороны стейкхолдеров является необходимым условием для эффективности стратегических решений. В этой связи Дж. Курди справедливо отмечает, что “стратегия не может рассматриваться как успешная, если она не соответствует ожиданиям ключевых стейкхолдеров организации (инвесторов, акционеров, кредиторов, поставщиков и дистрибуторов)”².

Оценка возможностей и угроз, продуцируемых внешней средой. Одним из наиболее важных факторов окружающей среды для принятия стратегических решений является наличие реальной или предполагаемой возможности, локализованной во внешней среде и потенциально обес-

печивающей получение организацией определенных преимуществ. Источником знаний о такой возможности служит информация, получаемая из окружающей среды. Важно не пропустить вновь возникающие возможности из-за отсутствия систематического мониторинга параметров внешней среды, сигнализирующих о появлении такой возможности.

Подобным образом учитывается в решениях запланированная реакция на угрозы, которые имеют самые разные источники происхождения.

Оценка внутренних организационных способностей и ресурсов. Стратегические решения, нацеленные на преодоление организационных проблем и исключения из рассмотрения тенденции изменения организационной среды, в лучшем случае могут быть результативными. Эффективность же решений обеспечивает анализ как внешних, так и внутренних факторов.

Существуют, по крайней мере, три причины, по которым краткое описание способностей и ресурсов организации с указанием ее сильных и слабых сторон является важным при определении эффективности конкретного стратегического решения: во-первых, капитализация внешних возможностей означает, как правило, эффективное использование внутренних ресурсов и компетенций. Для решения этой задачи полезно использовать суждение Б. Бирнбаума, что “в конечном счете, стратегические решения представляют собой компромисс между поступательными и оборонительными действиями при оптимальном балансе их соотношения, основанном на должной осведомленности о внешних условиях и умелом использовании внутренних ресурсов”³.

Во-вторых, формирование защиты данной организации от внешних угроз требует точных сведений о внутренних как сильных, так и слабых сторонах для создания соответствующей системы защитных мероприятий и средств.

В-третьих, такое описание позволяет “подстраивать” организационные способности под возможности - делать это автоматически может лишь незначительное число организаций, обладающих превосходными характеристиками во всех областях.

Помимо рассмотренных выше общих факторов, всегда имеются факторы, являющиеся *специфическими* для конкретных решений. Они определяют индивидуальный контекст принятия решения, обеспечивающий его уникальность, которая, как правило, представляет собой ценное качество, затрудняющее попытку копирования стратегии конкурентами. Специфические факторы, придающие стратегическому решению

оригинальность, неповторимость, индивидуальность, часто остаются на периферии исследовательского внимания, в то время как в его фокусе находятся по преимуществу универсальные факторы, описания которых в виде “законов” и “правил” вошли в учебники по стратегическому менеджменту. Однако имеются и значимые исследования, выявляющие механизм работы специфических факторов. К ним можно отнести, в частности, известный бестселлер Т. Питерса и Р. Уотермана⁴, а также, например, исследование Дж. Харрисоном условий успеха и неудач фирм, избравших одну и ту же стратегию⁵, или описание Дж. Дональдсона и Дж. Силмена особенностей принятия стратегических решений в двенадцати лидирующих корпорациях США⁶ и ряд других.

В большинстве случаев стратегические решения принимаются руководством организации. Здесь возникает проблема возможного расхождения в оценках решений между руководством и исполнителями в функциональных подразделениях организации. Такого рода расхождения можно “сгладить” авторитарными методами (буквально, требованиями подчинения авторитету руководства, угрозами наказания, отстранения от выполнения задания и т.д.), однако эффект от подобных мер будет кратковременным и неустойчивым: при прекращении давления степень противодействия стратегическому решению будет восстанавливаться или даже усиливаться. Более действенные методы сближения интересов предлагают различные технологии партиципативного принятия решений, основанных на методологии мягкого системного подхода⁷.

Использование данной методологии позволяет обеспечить открытость процесса принятия решений. Наиболее существенные отличия открытого процесса принятия стратегических решений от закрытого (авторитарного) состоят в следующем:

- при открытом процессе предварительно определенные, строго фиксированные и ранжированные цели, присущие закрытому процессу, заменяются динамическими целями, которые могут модифицироваться в зависимости от ситуации;
- предположение о наличии полного комплекта альтернатив (в рамках закрытого процесса) в открытом процессе заменяется поиском, в процессе которого рассматривается меньшее число альтернатив, вследствие наличия недостоверной информации, выявленных временных, бюджетных, а также когнитивных ограничений, присутствующих лицам, принимающим стратегические решения;
- стремление максимизировать конечный результат в закрытом процессе заменяется в рам-

ках открытого процесса достаточно удовлетворительным результатом или таким, который просто соответствует поставленной цели;

- в противоположность закрытому процессу открытый процесс характеризуется непрерывным взаимодействием с ключевыми стейкхолдерами организации.

И открытый, и закрытый процессы могут соответствовать как высокому, так и низкому уровню вовлеченности руководства в процесс принятия решений.

Позиции руководства в отношении некоторого конкретного стратегического решения сконцентрированы вокруг двух основных факторов: во-первых, расчетных или обоснованно заданных качественных характеристик самого стратегического решения; во-вторых, конечного результата на выходе, который должен служить призом за все усилия по разработке и внедрению стратегии. Однако здесь многое зависит от метода оценки соответствия полученного результата возможному оптимальному результату, который характеризовал бы эффективное стратегическое управление.

Пытаясь прояснить данную ситуацию, Дж. Маллинс и О. Уолкер выделили два параметра принятия стратегических решений: во-первых, предпочтения лиц, принимающих решения, в отношении данного результата на выходе, и, во-вторых, предполагаемые их знания в отношении такого результата⁸.

В большинстве случаев стратегического выбора предпочтения руководства совершенно очевидны. Существует определенная стратегическая цель, и лица, принимающие решения, отдадут предпочтение тому варианту выбора, который, в соответствии с их ожиданиями (другой вопрос, в какой мере эти ожидания строятся на рациональных основаниях), должен привести к желаемому результату. Однако в действительности не существуют идеально совершенные знания относительно конечного результата, соответствующего данному стратегическому выбору. Перспективы получения ожидаемого конечного результата в случае стратегического выбора всегда оцениваются вероятностно. Следовательно, лица, принимающие решения, должны продвигаться в направлении достижения стратегического результата при наличии существенной неопределенности и выбирать альтернативы, основываясь на здравом смысле, прошлом опыте, суждениях в отношении сведений, которые достаточно несовершенны. Такой подход к принятию стратегических решений можно назвать *стратегией принятия решений на основе суждений*.

Однако иногда лица, принимающие решения, полагают, что знают достаточно много о

заданном конечном результате и путях его достижения для того, чтобы выбрать вариант, который приведет к оптимальному уровню достижения заданной стратегической цели. Такой подход назовем **аналитической стратегией принятия решения**. В этом случае для планирования используются методы жесткого системного подхода, такие как системный анализ, исследование операций, метод PERT, системный инжиниринг и им подобные.

Указанные методы часто представлены в виде алгоритмов, гарантирующих получение оптимального результата. В этом их привлекательность, но одновременно здесь таится опасность потери интереса к осуществлению стратегии со стороны высшего руководства организации. Действительно, если найден алгоритм (который, в принципе, может быть очень сложным), обеспечивающий достижение стратегической цели, то может сложиться убеждение, что работа высшего руководства по принятию стратегического решения на этом завершается, а в дальнейшем топ-менеджерам следует обратить внимание на организационную дисциплину, обеспечивающую точное и своевременное выполнение предписаний. Такой подход ведет к тому, что сложность решения будет недооцениваться, а знания и компетенции лиц, принимающих решения, будут переоцениваться.

В противоположность сказанному стратегия принятия решений на основе суждений признает неопределенность, сопутствующую большинству случаев стратегического выбора, и учитывает многочисленные ограничения, налагаемые на лиц, принимающих решения⁹. Выполнение такой стратегии требует постоянного внимания руководства к процессу разработки и осуществления стратегии.

Теперь имеются основания для того, чтобы сделать вывод, что эффективность принятия стратегических решений оказывается обусловленной двумя параметрами, отраженными в матрице эффективности стратегических решений (см. рисунок): во-первых, уровнем вовлеченности ру-

ководства в процесс принятия стратегических решений и, во-вторых, оценкой стратегической важности решения для организации. По этим параметрам выделяется четыре варианта оценки эффективности.

В первом квадранте отмечается наиболее низкая эффективность решений. С высокой долей вероятности можно утверждать, что эти решения останутся на бумаге. Такая ситуация нередко встречается на практике, когда из соображений престижа, привлечения интереса стейкхолдеров (прежде всего, акционеров, инвесторов) провозглашаются стратегические планы, намерения, которые не являются реалистичными, и поэтому никто и не собирается их реализовывать на практике.

В тот же раздел попадают стратегические решения, характеризующиеся набором недостижимых целей, выводимых из негативного стратегического разрыва и утверждаемых через закрытый процесс принятия управленческих решений. Само стратегическое решение в этом случае оценивается с помощью некорректных критериев, получаемых из кластера специфичных для решения факторов, приводящих к результату, получаемому с помощью аналитической стратегии принятия решений.

В противоположность указанному в третьем квадранте оказываются решения, характеризующиеся достижимыми целями, позитивным стратегическим разрывом, открытым подходом к процессу принятия решения и ожиданиями, настроенными на реализацию достижимых целей. Само стратегическое решение оценивается с помощью корректных критериев, выводимых из набора специфичных для решения факторов, приводящих к оптимальному результату.

Решения, отнесенные ко второму квадранту, относятся к проблемам высокой стратегической важности, но отданных на откуп “специалистам”. Руководство организации как бы “делегировать” принятие решений по важным, но специальным проблемам стратегического масштаба (например, таким, как финансовые, технологические, эколо-

Степень стратегической важности решения высокая низкая	II Эффективность от низкой до средней	III Максимальная эффективность
	I Низкая эффективность	IV Высокая эффективность
	низкий	высокий
	Уровень вовлеченности руководства в процесс разработки решения	

Рис. Матрица эффективности стратегических решений

гические и другие проблемы) соответствующим департаментам, в компетенцию которых входит деятельность, охватывающая сферу данных проблем. Здесь возможна в лучшем случае удовлетворительная эффективность, обусловленная замкнутым процессом принятия решений, отсутствием более широкого, общеорганизационного контекста рассмотрения проблем.

Четвертый квадрант охватывает стратегические решения не первого уровня важности, но которым уделяется повышенное внимание со стороны руководства. Чаще всего к ним относятся решения второго и ниже уровней (если использовать аналогию с деревом решений), т.е. детализирующие главное стратегическое решение, определяющее суть стратегии. Это могут быть масштабные конкретные задачи, стоящие перед отдельными подразделениями компании, например, производственным, маркетинговым, снабженческим и т.д. Они более конкретны, им присуща большая ясность относительно путей достижения целей, здесь легче проследить локальный прогресс. В данном отношении они являются более привлекательными для руководства организации как объект непосредственного контроля. В силу указанных обстоятельств решения этой группы достигают достаточно высокого уровня эффективности.

При существенной перестройке управленческого отношения к самому стратегическому решению, включая приемлемость удовлетворительного результата, получаемого с помощью стратегии принятия решений на основе суждения, эффективное стратегическое решение в четвер-

том квадранте может быть трансформировано в высокоэффективный стратегический выбор третьего квадранта.

В заключение отметим, что реалистичный взгляд руководства на свое собственное отношение к процессу принятия решения, изложенному в данной статье, а также к характеру самого решения может внести определенный вклад в повышение эффективности стратегических решений, а восприятие руководством того факта, что эффективные стратегические решения чаще всего возникают в результате открытого процесса принятия решения, основанного на достижимых целях, может способствовать росту эффективности стратегических решений организации.

¹ Freeman E., Harrison J. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge, 2010.

² Kourdi J. Business Strategy: A guide to effective decision-making. New York, 2015. P. 6.

³ Birnbaum B. Strategic Thinking: A Four Piece Puzzle. Kindle Edition, 2014. P. 123.

⁴ Пумерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Москва, 2005.

⁵ Harrison J. Strategic Management: of Resources and Relationships. New York, 2002.

⁶ Donaldson J., Silman J. Accelerated Dragons. Boston, 1998.

⁷ См., например.: Локтионов М.В. Мягкий системный подход в организационных исследованиях // Вопросы экономики и права. 2015. □ 79. Январь. С. 51-55; Ledington P. Soft systems methodology - core concepts. San Francisco, 2014.

⁸ Mullins J., Walker O. Marketing Management: A Strategic Decision-Making. New York, 2011.

⁹ Ibid. P. 137.

Поступила в редакцию 01.11.2015 г.