

ECONOMICS

Zub A.T.

KEY CHARACTERISTICS OF EFFICIENCY OF STRATEGIC DECISIONS

Zub A.T., Russia, Professor. Moscow Lomonosov state university

Abstract

The article gives characteristics of strategic decisions are determined by common factors of efficiency of their adoption, the most important of which are the assessment of environmental factors, the attitude of key stakeholders to strategic alternatives, evaluation of internal organizational capabilities and resources. Developing a paradigm of effective strategic decisions, the contents of which are characteristics of the organization, the used technology, organizational policies and available resources. The concepts of effective, efficient and ineffective solutions are considered. The efficiency of strategic decisions is defined as the level of involvement of leadership in decision making, and rating the importance of the decision to develop an organizational strategy.

Keywords: strategic decisions, strategic gap, efficiency of decisions, strategic implementation, organizational stakeholders

Стратегические решения, составляющие важный элемент стратегического управления, могут быть охарактеризованы как эффективные, результативные и ошибочные. 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 не результативное. Такое различие решений порождает проблему определения критериев качества решений.

Решение этой проблемы начинается с определения некоторого минимального набора факторов, обеспечивающих необходимые (но не достаточные!) условия эффективности стратегических решений. Эти факторы универсальны, откуда следует, что их игнорирование с высокой степенью вероятности приведет к провалу стратегии. Их 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 другие. Факторы, которые собственно и образуют окружающую среду, создают для руководства проблему необходимости принимать стратегические решения в условиях неопределенности.

Оценка отношения ключевых стейкхолдеров организации к стратегическим альтернативам. Исчерпывающего, универсально 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, инвесторы [5]. 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)» [7, p. 6].

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

обеспечивающей получение организацией определенных преимуществ. Источником знаний о такой возможности является информация, получаемые 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 исключающие 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 представляет 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, p. 123].

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, являющихся *специфическими* для конкретных решений. Они определяют индивидуальный контекст принятия решения, обеспечивающий его уникальность, которая, как правило, является ценным качеством, затрудняющим 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. Уотермана [2], а также, например, исследование Дж. Харрисоном условий успеха и неудач фирм, избравших одну и ту же стратегию [6] или описание Дж. Дональдсона и Дж. Силмена особенностей принятия стратегических решений в двенадцати лидирующих корпорациях США [4] и ряд других.

В большинстве случаев стратегические решения принимаются руководством организации. Здесь возникает проблема возможного расхождений 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 партисипативного принятия решений, основанных на методологии мягкого системного подхода [1; 8].

Позиции руководства в отношении некоторого конкретного стратегического решения сконцентрированы вокруг двух основных факторов: во-первых, расчетных или обоснованно заданных качественных характеристик самого стратегического решения; и, 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 эту 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 результата [9].

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.

Эти методы часто представлены в виде алгоритмов, гарантирующих получение оптимального результата. В этом их привлекательность, но одновременно с этим 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, переоцениваться.

В противоположность этому, стратегия принятия решений на основе суждений, признает неопределенность, сопутствующую большинству случаев стратегического выбора, и учитывает многочисленные ограничения, налагаемые на лиц, принимающих решения [9, p. 137]. 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 (рис. 1): во-первых, уровнем вовлеченности руководства 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.

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

Рис. 1. Матрица эффективности стратегических решений

В этот 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 этому, 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, экологические и т.д. проблемы) соответствующим департаментам, в сферу компетенции которых входит деятельность, под которую подпадают данные проблемы. Здесь возможна в лучшем случае удовлетворительная эффективность, обусловленная замкнутым процессом принятия решений, отсутствием более широкого, общеорганизационного контекста рассмотрения проблем.

К четвертому квадранту относятся стратегические решения не первого уровня важности, но которым уделяется повышенное внимание со стороны руководства. Чаще всего, это решения второго и ниже уровня (если использовать аналогию с деревом решений), то есть 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 этом отношении они являются более привлекательными для руководства организации как объект непосредственного контроля. В силу этих 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 четвертом 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.

References:

- [1] Loktionov M.B. Soft systems approach in organizational researches // Questions of economy and law. 2015. № 1. C. 51-55
- [2] Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run. Companies. New York, Harper & Row. 1982.
- [3] Birnbaum B. Strategic Thinking: A Four Piece Puzzle. 2014. Kindle Edition.
- [4] Donaldson J., Silman J. Accelerated Dragons. Boston: Taylor & Francis. 1998.
- [5] Freeman E., Harrison J. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge: Cambridge university press. 2010.
- [6] Harrison J. Strategic Management: of Resources and Relationships. N.Y.: John Wiley & Sons. 2002.
- [7] Kourdi J. Business Strategy: A guide to effective decision-making. N.Y.: Public Affairs. 2015.
- [8] Ledington P. Soft systems methodology — core concepts. San Francisco, 2014.
- [9] Mullins J., Walker O. Marketing Management: A Strategic Decision-Making. N.Y.: John Wiley & Sons. 2011.
- [10] Zub A. T. Organizational change in the context of synergetic axioms // European journal of economics and management sciences. 2017. No. 1. Pp. 22-35.
- [11] Zub A. T. Crisis management: determinism and intentionality // Modern scientific knowledge. Proceedings of XII International scientific conference. Morrisville, USA. Morrisville: Science initiative “Universum”. 2017. Pp. 72-86/