

ПРИЧИНЫ ИСКАЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ИХ КОРРЕКТИРОВКИ

Кравцова Д.И.,

научный руководитель д-р экон. наук Пыжикова Н.И.

Сибирский Федеральный Университет

Все чаще современные компании сталкиваются с тем, что принятые к реализации стратегии развития и отдельно взятые стратегические решения на практике выглядят иначе. Цель данной работы заключается в том, чтобы понять причины искажений и каким образом их можно корректировать. В связи с этим предстоит ответить на следующие вопросы: почему происходят искажения при любых управленческих решениях; есть ли особенности искажений при реализации стратегических решений; какие методы, методики, способы коррекции искажений или их предотвращения существуют на сегодняшний день.

Говоря об общих причинах искажения любых управленческих решений в ходе реализации, выделяют, прежде всего, плохо отлаженную систему коммуникации в компании, неудовлетворительную организационную структуру и нехватку ресурсов. Подробнее остановимся на каждой из них.

Начнем с неэффективной системы коммуникации в компании. Здесь на первый план выходит такой аспект проблемы как искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин: сообщения могут исказиться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах; сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением, и в этом случае он модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые касаются именно его. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Ярким подтверждением существования данных проблем является исследование, по результатам которого лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Второй причиной искажения может быть неудовлетворительная структура организации. Структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с

многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

Нехватка ресурсов является так же одной из причин искажения решения, причем ресурсы могут быть совершенно разного рода как то: временные, человеческие, финансовые.

Существенной особенностью стратегических решений, отличающей этот тип решений от всех остальных, является временной период, в течение которого должно реализоваться решение и, в конечном счете, появится результат данного решения. Очевидно, что с каждым годом стратегическое планирование усложняется в связи с «ускорением» времени и изменчивостью факторов внешней среды. Так к факторам внешней среды относят конкуренцию, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многие другие.

Очевидно, что искажения неизбежны. Рассмотрим теперь какие методы, методики, способы коррекции искажений существуют на сегодняшний день.

Так, самым известным и эффективным является контроль – неотъемлемая функция менеджмента, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль — это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой — отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения. Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны. Разделяют предварительный контроль (материальных ресурсов, человеческих и финансовых), текущий, включающий обратную связь, и заключительный.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

1. Дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

2. Способствует мотивации.

Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Существуют требования к эффективному контролю. Это стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие контролируемому виду деятельности, своевременность, гибкость, простота, экономичность.

Следует понимать, что контроль начинает работать с момента принятия и начала реализации стратегического решения, за исключением предварительного, который контролирует лишь ресурсы.

После выработки стратегического решения и до момента его реализации требует проверить наличие следующих составляющих: тактики, политики, разработанных процедур и правил. Рассмотрим подробнее каждый из компонентов, включенных в процесс стратегического планирования .

Дело в том, что тактика позволяет принимать краткосрочные планы и действия по реализации их, работающие на стратегию. После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов.

Политика же обозначает контуры, внутри которых мы можем самостоятельно принимать решения, соответствующие нашей зоне ответственности, а так же реализовывать решения, поступающие от вышестоящих органов управления.

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Процедуры описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Полезность разработки процедур заключается в следующем:

- указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей;
- повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению;
- дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации;
- позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп.

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить свободу выбора и в этом случае использует правила.

Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос, а процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

В представленной работе были описаны причины возникновения искажений решений в ходе реализации. Были выделены особенности стратегических решений, заключающиеся в наибольшем отрезке времени между принятием решения и получением результата, что в еще большей степени увеличивает риск искажения в виду увеличения динамики и изменчивости внешней среды. Кроме этого, представлены способы сокращения искажений, заключающиеся в проработке тактики, политики, разработке процедур и правил, а так же эффективном контроле.