



**КонсультантПлюс**

Статья: Как принимать повседневные и  
стратегические решения?  
(Соколова Г.А.)  
("Руководитель автономного учреждения",  
2021, N 3)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 30.03.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 3

## КАК ПРИНИМАТЬ ПОВСЕДНЕВНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ?

Основную массу решений человек принимает в плоскости "здесь и сейчас", а горизонт его планирования редко охватывает период больше года. Но и без долгосрочных целей не обойтись - они позволяют определить, в какой точке человек или организация хочет оказаться через несколько лет и что для этого необходимо. Как отличить текущее решение от стратегического? Что учесть при принятии каждого из решений? Какие допускаются ошибки? Расскажем в статье.

Как известно, решения нужны тогда, когда возникает разрыв между текущим и желаемым состоянием, то есть при возникновении проблемы или задачи. Если проблема требует быстрого урегулирования и этого можно достигнуть в короткий срок, решение будет оперативным. Если же цель или задача долгосрочная (поставлена на пять или даже десять лет вперед), касается определения отдаленных, но важных перспектив, это говорит о ее стратегическом характере.

Текущие задачи ставит перед собой и другими любой работник в любой организации, а вот стратегические - это зона ответственности руководителей высшего звена. Чем еще различаются два типа решений?

### Различия двух типов решений

Повседневные решения направлены на то, чтобы обеспечить бесперебойный рабочий процесс и согласованность действий. Это будни как управленцев, так и других работников, за счет чего достигаются все результаты текущей деятельности.

Но выполнение многочисленных сиюминутных задач "закрывает горизонт" и не показывает, к чему стремиться специалисту или организации в долгосрочной перспективе и какие ресурсы для этого задействовать. Определить четкий курс развития и сосредоточиться на нем, отказаться от второстепенных деталей во имя главного ориентира - это и есть основа для принятия стратегических решений.

Разработка, утверждение и реализация долгосрочных планов отличаются от ежедневной "текучки" еще и тем, что относятся к функциям руководителей высшего (иногда и среднего) звена. Выбор стратегии не может быть передан рядовым исполнителям, которые более ограниченно видят перспективы. Поэтому и ответственность за стратегические решения полностью лежит на первых лицах организаций.

Следующее различие заключается в том, что **оперативные решения принимаются ежедневно, а стратегических решений не может быть много**: ресурсы, необходимые для их разработки, слишком велики, а сама цель слишком масштабна, чтобы утверждать стратегию часто. Конечно, при существенном изменении внешних и внутренних условий руководству организации понадобится корректировать долгосрочный план. Скажем, приостановка деятельности многих организаций, вызванная пандемией, как минимум замедлит достижение стратегических целей. Но коррективы, как правило, будут укладываться в установленный стратегией "коридор" и определяться списком альтернативных сценариев (например, базовым, оптимистическим и пессимистическим).

**Характер информации для принятия решений тоже будет разным.** Повседневные решения базируются на внутренних источниках данных об организации, в то время как для совершения стратегических действий важно изучить как внутреннюю, так и внешнюю среду. Последняя может повлиять на выбор стратегии даже сильнее, чем сведения о текущей деятельности организации. Ведь понимание позиций на рынке, в отрасли либо регионе как раз и позволяет определить уникальные преимущества, мобилизовать для их укрепления силы и ресурсы.

Основные характеристики двух видов решений обобщим в таблице.

Характеристика	Повседневные решения	Стратегические решения
Цель, для достижения которой принимается решение	Обеспечение текущей деятельности	Определение стратегии развития
Срок, на который поставлена цель	Короткий (от 1 дня до нескольких месяцев)	Длительный (3 - 5 лет и более)
Уровень принятия решений	Руководители высшего и среднего звена, рядовые сотрудники	Руководители высшего звена
Частота принятия решений	Принимаются часто	Принимаются редко
Необходимость разработки альтернативных решений	Отсутствует	Присутствует
Информация, требующаяся для принятия решения	Внутренняя	Внутренняя и внешняя

#### Ошибки при принятии решений

Процесс принятия решений лучше всего проиллюстрировать, разобрав его типичные ошибки. В текущей работе просчетов допускается больше, чем при определении долгосрочных ориентиров (но это совсем не означает, что стратегические цели ставить легче). Вот три ошибки, снижающие эффективность **оперативных решений**.

**1. Основой для принятия решения становится следствие, а не причина**, то есть существующая проблема анализируется недостаточно глубоко. Например, обнаружив спад спроса на платную услугу, руководство организации делает вывод, что пора начинать масштабную рекламную кампанию в Интернете, и выделяет на это серьезные средства. В итоге деньги тратятся малоэффективно: выясняется, что спрос упал не столько из-за уменьшения притока новых клиентов (на устранение этой проблемы и направлена реклама), сколько из-за отказа от услуги существующих потребителей, разочаровавшихся в ее качестве.

То есть основой для постановки и выполнения текущей задачи в данном случае стал преждевременный вывод о том, что спрос на услугу упал именно из-за сокращения количества новых потребителей, хотя на самом деле надо было исследовать причины недовольства и отказа от услуги реальных клиентов. Неправильная постановка задачи повлекла за собой неправильное решение.

**2. Затраты на принятие решения не соответствуют его масштабу.** Рядовая задача выполняется с привлечением слишком большого количества ресурсов (времени, труда персонала, денег), что ставит под сомнение эффективность оперативного решения. К примеру, чтобы купить самое лучшее оборудование по самой низкой цене, организация должна найти всех потенциальных поставщиков, провести с каждым предварительные переговоры, собрать все предложения, получить заключения экспертов по каждому варианту, просчитать их, выбрать наилучший, провести переговоры и только потом заключить договор. Но даже если действительно удастся приобрести лучшее оборудование по лучшей цене (качество решения высокое), издержки организации тоже будут очень высоки. В итоге эффективность решения окажется средней или даже низкой.

Поэтому вместо бесконечного поиска наилучших решений следует остановиться на приемлемом, которое позволит устранить проблему удовлетворительным образом и одновременно сэкономить ресурсы. Эффективность приемлемых решений выше, чем наилучших.

**3. Возрастает "снежный ком" решений, подчас противоречащих друг другу.** Принятие и исполнение оперативных решений создает ту самую "течку", при погружении в которую трудно увидеть общую картину. В результате некоторые решения становятся неактуальными или на практике доказывают

свою неэффективность, но продолжают действовать и исполняться. Например, руководитель мог уже забыть, что в период изучения проблемы падения спроса на платную услугу он выдал задание готовить еженедельные отчеты по получаемой от нее выручке. По отчетам оценивался масштаб проблемы. Но впоследствии, когда решение было выработано, потребность в еженедельной статистике отпала, а сотрудники продолжали ее формировать. Возможно, позднее, когда удастся вернуть лояльность постоянных клиентов, еженедельные отчеты понадобятся снова (чтобы определить динамику изменения доходов). Однако до этого момента решение о составлении дополнительной отчетности неактуально - оно лишь задает лишнюю работу персоналу.

Исправить ситуацию поможет регулярный пересмотр прошлых распоряжений и заданий. Проанализировав, что, почему и когда было решено сделать, можно понять, сохранились ли причины для продолжения этих действий.

В свою очередь, **самой распространенной ошибкой при принятии стратегических решений становится их подмена повседневными задачами**. Последние тоже могут быть достаточно крупными, значимыми, а их выполнение может растягиваться во времени. Это и побуждает руководство организации говорить о них как о долгосрочных целях. Сделать ремонт в здании, закупить современное оборудование, улучшить качество питания, сократить для потребителей время ожидания в очереди - вот примеры оперативных решений, принимаемых ради усовершенствования текущих производственных процессов и увеличения дохода.

Стратегические цели формулируются иначе: добиться лидерства в отрасли, войти в сотню лучших университетов мира, стать признанным в стране авторитетом. Такие цели масштабнее текущих задач, требуют намного больше времени на воплощение в жизнь и концентрации усилий всех подразделений и служб.

В частности, если организация ставит перед собой цель погасить кредиторскую задолженность, она принимает оперативное решение (даже если на исполнение потребуется три года). Здесь ставятся текущие задачи, а само решение сопровождается большим количеством финансовых подробностей, относится к внутренней жизни организации.

Если же переводить задачу в стратегическую плоскость, ее описание изменится, скажем, так: сформировать и поддержать репутацию надежного делового партнера, в срок выполняющего свои финансовые обязательства. Для достижения этой цели уже недостаточно разово выплатить долг. Потребуется тщательное финансовое планирование, работа с платежным календарем, дебиторской задолженностью, создание нужного имиджа во внешней среде. То есть данное стратегическое решение потребует принятия множества оперативных решений в разных областях.

#### Баланс решений

Как видно из последнего примера, повседневные и стратегические задачи тесно связаны друг с другом. Всего лишь выбрать долгосрочный ориентир (стратегию) недостаточно, надо еще определить шаги по его достижению (поставить текущие задачи). Реализация стратегического решения затронет многие стороны деятельности организации и вызовет волну мер более низкого уровня (скажем, для повышения лояльности клиентов потребуются закупка современного оборудования, ремонт помещений и др.).

В свою очередь, цепочка повседневных действий как раз и позволяет достигнуть отдаленной цели, а иногда скорректировать ее в рамках альтернативных сценариев. Оперативные решения, ранее принимаемые разрозненно, объединяются общей целью и выстраиваются в продуманную последовательность. В этом и проявляется главное преимущество стратегических решений: **они мобилизуют всю оперативную деятельность организации** и меняют алгоритмы использования всех ее ресурсов.

Два вида решений дополняют друг друга. В результате формируется механизм, позволяющий организовать текущую работу в соответствии со стратегическими приоритетами и выбрать стратегическую цель, исходя из имеющихся возможностей. К этому нужно стремиться любой организации и ее сотрудникам. Ведь именно создание баланса между сегодняшними задачами и перспективными целями

---

позволяет добиваться желаемых результатов и затрачивать при этом минимальные объемы ресурсов.

Г.А. Соколова  
Эксперт журнала  
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

24.02.2021

---