

# Методология принятия

Управлять — значит принимать решения. «ЭЖ» периодически публикует примеры удачных управленческих решений, способствующих эффективной работе предприятий. Но не всегда решения руководителей достигают поставленной цели. В чем причина? На чем основаны успешные решения? Во многом это зависит от корректной постановки задачи. Управление — это наука и искусство, а следовательно, процесс непростой и разноплановой. О том, как принимать решения, рассказывает Александр Орлов, советник президента группы компаний «Волга-Днепр», профессор, д.э.н., д.т.н.

**Р**ешения принимают все — инженеры, менеджеры, экономисты, домохозяйки, космонавты. Это основа любого управления. Знать современную теорию принятия решений должны все, кто связан с системами управления. В большей степени это касается профессиональных управленцев — руководителей организаций и их подразделений. Сейчас их называют менеджерами (от англ. manager — правитель, управляющий).

Принятие решений — одна из технологий управления. Информационно-аналитическую поддержку такого процесса обеспечивает контроллинг как одна из подсистем управления.

В основе управленческого труда лежит методология принятия решений, а методологические ошибки приводят к неправильным управленческим решениям.

## Что такое методология

Казалось бы, смысл этого слова вполне понятен. Между тем даже специалисты, разрабатывающие инструкцию по процедурам принятия решений в отделе управленческих решений управляющей компании, трактуют его по-разному.

Методология (от греч. methodos — метод и logos — учение) — наука о методах, приемах, задачах, используемых при познании чего-либо. Применительно к нашей области — наука о методах подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Специалисты в свою очередь данное понятие объясняют иначе. Например, методология — учение об организации деятельности. Обратите внимание: акцент сделан не на методы, а на то, как организовать деятельность.

В словарях прошлого тысячелетия определения более развернуты. В заслуженном, но устаревшем Советском энциклопедическом словаре сказано: «Методология (от „метод“ и „логия“) — учение о структуре, логической организации,

методах и средствах деятельности». И методы упоминаются, и деятельность, причем они рассматриваются системно. В новом российском Философском энциклопедическом словаре методы не упоминаются вообще: «Методология — система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности». Итак, от науки о методах мы перешли к учению о деятельности.

## Разработка решения: по четырем ступеням вниз

Почему же так часто используется термин «методология принятия управленческих решений»?

Дело в том, что процесс принятия решения всегда начинается с методологического уровня. Сначала нужно определить цель, которую, по мнению руководителя, необходимо достичь. Она должна быть сформулирована без внутренних противоречий, соответствовать интересам организации и окружающей среде, быть достижимой. Правильная постановка управленческой задачи во многом определяет успех ее решения. Отметим, что иногда цель представляется очевидной, руководитель формулирует ее в голове и не фиксирует на бумаге.

Следующий уровень проработки управленческого решения — выбор методов решения управленческой задачи. Используются различные теоретические наработки в области принятия решений, подробно изложенные в различных информационных источниках, включая Интернет.

Затем наступает время действий (подчеркнем: в конкретной организации). Надо выбрать определенные методики и применить их при подготовке, принятии, реализации, контроле реализации, оценке результатов выполнения управленческого решения. На этом уровне используют не учебники, а

## К сведению

### Матрица Бостонской группы

Матрица БКГ представляет собой инструмент анализа и управления портфелем продукции при сопоставлении различных СЗХ (стратегических зон хозяйствования) фирмы.

Суть матрицы составляют два базовых параметра: относительная (относительно конкурентов) доля рынка и рост самого рынка. Каждый продукт позиционируют в каком-либо квадранте матрицы и представляют динамику изменения его доли на рынке при изменении темпов роста рынка на основании динамики его продаж.

Для каждой СЗХ (продукт — рынок) оценивают будущие темпы роста, подсчитывают доли рынка и полученные данные вписывают в соответствующие клетки.

Матрица БКГ выделяет четыре типа СЗХ или четыре позиции продукта и предполагает следующие стратегические секторы (стратегии):

- «звезды»;
- «дойные коровы»;
- «дикие кошки» («знак вопроса»);
- «дохлые собаки».

нормативно-организационные документы организации: инструкции, положения, стандарты. При необходимости разрабатывают новые методические материалы.

В итоге формируется процедура процесса подготовки, принятия и реализации решения. Ее воплощают в жизнь с помощью действующих в организации инструментов управления: приказов, меморандумов, устных и письменных распоряжений с указанием сотрудников, ответственных за выполнение отдельных этапов, сроков

исполнения, видов и содержания управленческой отчетности и т.п.

Как видим, внутренняя структура процесса производства и реализации управленческих решений сложна.

В организации деятельность по принятию решений можно представить в виде лестницы интеллектуальных действий с четырьмя уровнями — методологическим, теоретическим, методическим, практическим. На каждом менеджер решает соответствующий круг задач, спускаясь с высот методологии до выполнения конкретных приказов.

С какого уровня начинается процесс принятия решений? Очевидно, с методологического. Следовательно, методология, которой придерживается руководитель (менеджер, управленец), лежит в основе деятельности и определяет ее успех или неуспех.

## За двумя зайцами

Рассмотрим несколько примеров, когда методологические ошибки приводят к неверным управленческим решениям. Менеджер часто выражает методологию в виде кратких принципов (слоганов). Проанализируем некоторые из них.

Принцип «максимум прибыли при минимуме затрат» часто упоминается в выступлениях и распоряжениях общего характера. Почему он ошибочен?

Менеджер желает добиться максимума прибыли. Цель понятна и оправдана. Согласно ст. 50 Гражданского кодекса коммерческие организации преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности.

Менеджер хочет добиться минимума затрат. Эта цель не менее понятна и оправдана, чем предыдущая. Производство должно быть бережливым. Однако стремление объединить две цели с точки зрения методологии порочно.

В чем же методологическая ошибка? Принцип «максимум

## ПРИМЕРЫ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОШИБОК ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

### пример № 1

#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ КВАДРАТНОГО МЕТРА В ЖИЛОМ ДОМЕ

Много лет назад при организации массового жилищного строительства управленцы «выдернули», казалось бы, рациональную черту (критерий оценки решения) — стоимость квадратного ме-

тра в доме. И расчеты показали, что наиболее дешевые дома — пятиэтажки.

Неудовлетворительные последствия подобного решения привели к необходимости взглянуть системно, учесть стоимость транспортных и инженерных коммуникаций (подводящих электроэнергию, воду, тепло и др.). Оптимальное решение для массовой застройки оказалось другим — девятиэтажные дома.

При строительстве в центрах мегаполисов надо исходить из высо-

кой стоимости земельных участков. Оптимальная этажность оказывается еще больше. Но застройщикам приходится учитывать требование городских властей о единстве архитектурного облика, что ограничивает этажность в районах старой застройки. Как следствие, повышается стоимость квадратного метра нового здания. Данный пример показывает, как много критериев нужно принимать во внимание при разработке управленческого решения.

### пример № 2

#### РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ

Менеджер банка, отвечающий за распространение пластиковых карт, сосредоточился на рекламе данного банковского продукта, направленной на индивидуальных потребителей. Между тем выгоднее перейти от системы

«банк — владельцы карт» к системе «банк — руководители организаций — владельцы карт». Доворенность с руководителем крупного учреждения, который распорядился перечислять заработную плату своих сотрудников на пластиковые карты, принесет гораздо больший прирост численности владельцев карт, чем постоянная дорогая реклама, направленная на физических лиц. Ошибка менеджера в неправильном выделении системы, с которой он должен работать.

# управленческих решений

прибыли при минимуме затрат» подразумевает достижение экстремума (в первой части — максимума, во второй — минимума) одновременно по двум критериям: прибыль максимальна, затраты — минимальны. А это невозможно по объективным причинам.

Математическая теория многокритериальной оптимизации однозначно говорит: решения не существует, поскольку нельзя одновременно оптимизировать по двум критериям. Поясним. Затраты минимальны, равны нулю, если ничего не делать. Но тогда и прибыль равна нулю. Если же достигнута большая прибыль, то и затраты велики.

В теории многокритериальной оптимизации разработан ряд способов, позволяющих поставить задачу корректно. Наиболее распространенный — превратить один из критериев в ограничение. Например, максимизировать прибыль при условии, что затраты не превосходят заданной величины, или минимизировать расходы при заданной величине прибыли. Можно также оптимизировать по единому критерию. В частности, максимизировать рентабельность (по затратам). Важно, чтобы максимизируемый или минимизируемый критерий был один. Все остальные условия формулируют в виде ограничений.

В данном случае нет необходимости уточнять, какой вид прибыли имеется в виду, как рассчитывать затраты, поскольку рассуждение справедливо для обоих терминов.

Перейдем к профессиональным качествам менеджера, провозгласившего столь вдохновляющий лозунг о максимуме прибыли при минимуме затрат. Как понять мотивы деятельности? Как ее оценить?

Вероятно, менеджер не понимает, что говорит, повторяя стандартные призывы, или, наоборот, хорошо понимает, но пытается внушить слушателям нужные ему идеи. Это значит, что он преднамеренно манипулирует сознанием аудитории, проще говоря, обманывает ее. Выступление руководителя не всегда преследует цель сообщить какую-либо информацию. Зачастую задача иная — создать нужное руководителю настроение, например отвлечь

людей от обиденных забот, побудить к активной трудовой деятельности, то есть воздействовать на эмоции, а не на разум.

Аналогичная ситуация с другим популярным принципом «максимум прибыли при минимуме риска». Здесь также имеет место двухкритериальная задача. Один критерий — прибыль, и его конечно же надо максимизировать. Второй — риск, и его нужно минимизировать. Существуют сложности в расчете величины риска (до сих пор специалисты спорят, как определить термин «риск» и как им управлять). Но общая оценка, как и в предыдущем случае, такова: нельзя добиться максимума прибыли при минимуме риска, и тот, кто к этому призывает, либо не понимает, что говорит, либо сознательно обманывает.

Впрочем, все сказанное давно известно. Пословица гласит: «За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь». Ведь они побегут в разные стороны. Так и в двух приведенных примерах. Один заяц — прибыль, другой — затраты или риск. При любых хозяйственных решениях они движутся в разных направлениях, а не шеренгой, как хотелось бы формулировкам кратких красивых формулировок.

## Где провести границы

Известное выражение Козьмы Пруткина: «Где начало того конца, которым оканчивается начало?» — стало в последние годы актуальным методологическим вопросом для экономиста и менеджера.

Даже такой простой инструмент анализа экономической ситуации, как широко известная матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), таит в себе методологические сложности. Одна из них — в правильном ответе на вопрос, как выразить численно (в %) границы между большой и малой долей рынка, между высоким и низким темпом его роста. Этот вопрос часто задают при защите дипломов и выпускных работ на курсах российских МВА.

Приведем данные о динамике продаж фармацевтических препаратов. Объемы продаж препарата А (изображены как пло-

отрицательной. Может случиться и так: рублевый оборот растет, банк якобы процветает, а после перехода к сопоставимым ценам путем деления на индекс инфляции выясняется, что дела его плохи.

Итог. Методология для руководителя — не абстрактная интеллектуальная роскошь, а инструмент повседневной работы. Пренебрежение методологическими аспектами принимаемых решений приводит к экономическим потерям и невозможности достичь поставленные цели.

## Уровни производства и реализации управленческих решений

### Методологический уровень

Как формулировать цель и ставить управленческую задачу?

### Теоретический уровень

Какими методами решать управленческую задачу?

### Методический уровень

Какие использовать методики при подготовке, принятии, реализации, контроле реализации, оценке результатов выполнения управленческого решения?

### Прикладной уровень

Практическая реализация процесса принятия решения с указанием ответственных за выполнение отдельных этапов, сроков исполнения, видов управленческой отчетности и т.п.

щадки соответствующих кругов) с течением времени снижались, его доля на рынке уменьшалась, соответственно темп роста спроса (продаж) стал низким, а точнее, отрицательным. Из «дойных коров» он переместился в «дохлые собаки», а со временем был снят с производства. Аналогичная судьба препарата В, хотя в его случае события происходили не так интенсивно. Продажи препарата С росли, как и его доля на рынке, но темп роста замедлялся, поэтому из «звезд» он перешел в «дойные коровы», а в 2006 г. имел шансы занять отмеченную пунктиром позицию, практически совпадающую с положением препарата А в 2003 г. Новый препарат, разместившийся чуть выше и правее центра креста, — типичный «знак вопроса».

Принятие управленческих решений о стратегии часто связано с позиционированием товаров в матрице БКГ, которое зависит от того, как проведены границы между высокой и низкой долями на рынке, высокими и низкими темпами роста спроса.

Если границу между высокими и низкими темпами роста опустить, то препарат С остался бы в «звездах» и было бы вполне обоснованно вкладывать средства в его дальнейшее продвижение. Но поскольку препарат отнесли к «дойным коровам», развивать его не имело смысла. Если границу между высокой и низкой долями

на рынке сдвинуть вправо, то «знак вопроса» встанет левее и выше центра креста и окажется «звездой». Препарат В останется среди «дойных коров» — его доля на рынке будет расценена как высокая.

Таким образом, результаты анализа с помощью матрицы БКГ и вытекающие из них управленческие решения зависят от того, как проведены границы между клетками матрицы. Здесь необходимо следовать двум методологическим рекомендациям:

- 1) при использовании матрицы БКГ указывать границы между высокой и низкой долями на рынке (например, 20%), высокими и низкими темпами роста спроса (допустим, 5%);
- 2) обосновывать используемые границы.

## Системный подход к подготовке и принятию решений

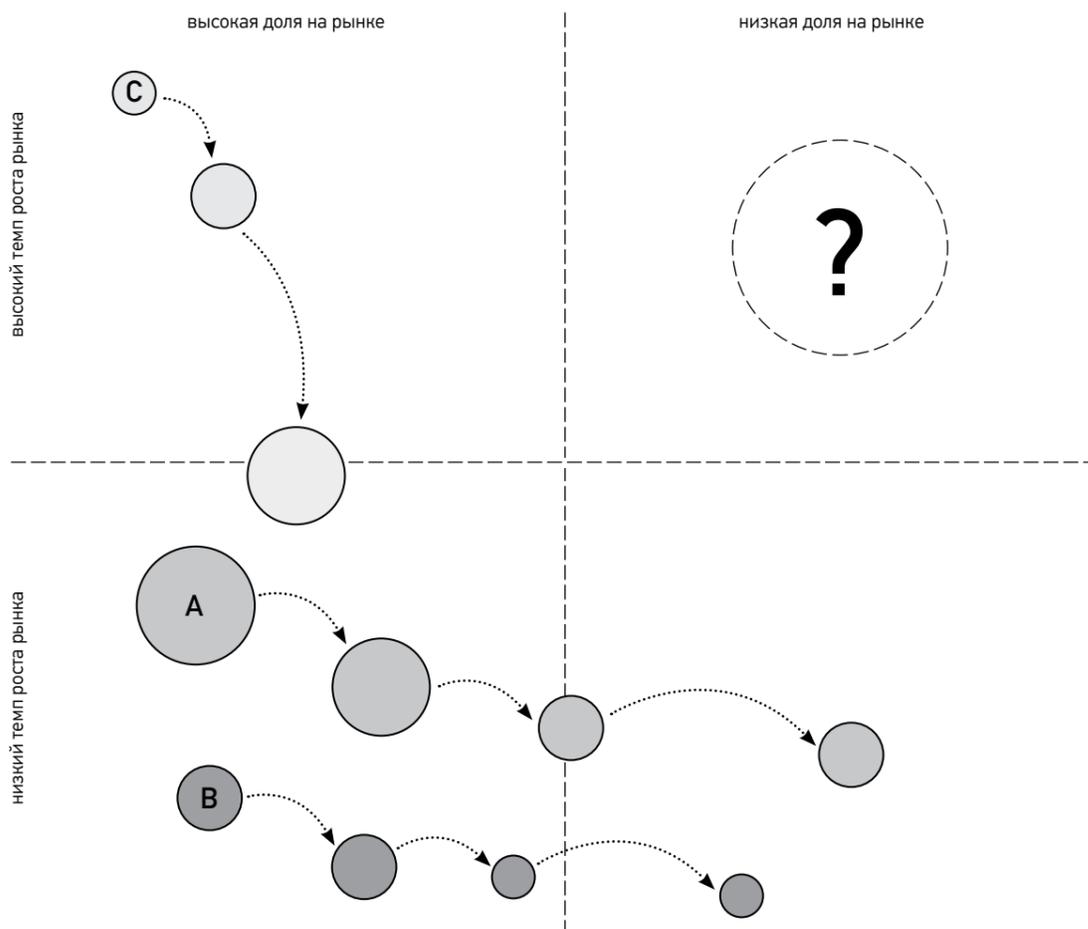
Типовая методологическая ошибка — игнорирование системного подхода при принятии решений. При разработке, принятии и реализации решения необходимо:

— рассматривать проблему в целом, а не «выдергивать» какую-нибудь одну черту, даже если она представляется наиболее важной;

— анализировать последствия таких решений, учитывая многие критерии оценки решения, действовать, говоря математическим языком, в условиях мно-

## Где провести границы в матрице Бостонской консалтинговой группы?

Оценка положения препаратов компании с помощью матрицы БКГ  
Относительная доля в портфеле 2007–2010 гг. при проведении активной политики на рынке



## пример № 3

### ОЦЕНКА РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА

Менеджер банка, оценивая работу подразделений в текущих рублях, не прав. Надо учитывать инфляцию, влияющую на падение покупательной стоимости денежной единицы. Иначе не исключено, что реальная ставка платы за кредит окажется