

# Принятие решений: совершенствуем процесс

Томас Дэвенпорт

**В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЛЮДИ**, принимающие решения и в государственном, и в частном секторах, сделали на удивление много ошибок. Вторжение в Ирак, несоблюдение условий соглашений по глобальному потеплению, игнорирование Дарфура — все эти решения, похоже, будут записаны в учебники истории как необдуманные. А как насчет решений инвестировать в субстандартные ипотечные кредиты и секьюритизировать их или хеджировать риск кредитными дефолтными свопами? Это происходило во многих компаниях. Но отдельные организации тоже принимают плохие решения. Теппесо, когда-то бывшая большим конгломератом, сделала неудачный выбор при покупке бизнесов и теперь состоит всего из одной компании, производящей автозапчасти. General Motors принимала крайне неудачные решения о том, какие автомобили выставлять на рынок. Time Warner ошибся, купив AOL, а Yahoo дал маху, решив не продаваться Microsoft.

Откуда эти трудности в принятии решений? Во-первых, оттого, что решения, как правило, рассматриваются как прерогатива отдельных людей — обычно членов руководства. Сам процесс,

использованная информация и логика рассуждений зависят от них, находясь в чем-то вроде черного ящика: данные поступают внутрь, наружу выходят решения — но кто знает, что происходит там, внутри? Во-вторых, не в пример остальным бизнес-процессам принятие решений редко подвергается системному анализу внутри фирмы. Очень немногие организации «перестроили» свои решения. Однако, как и для любого другого процесса, есть много способов улучшить принятие решений.

Полезные открытия в этой области совершаются уже давно. К примеру, ученые более полувека назад описали феномен «группового мышления», при котором группа людей всегда стремится найти компромиссный вариант, и он до сих пор сбивает с толку принимающих решения от Белого дома до переговорных в компаниях. В XVI веке католическая церковь придумала адвоката дьявола

---

## Полезные книги

Малкольм Гладуэлл «Озарение»<sup>1</sup> — гимн интуитивному принятию решений.

Джеймс Шуровьески «Мудрость толпы»<sup>2</sup> — агитация за принятие решений большой группой.

Джона Лерер «Как мы принимаем решения»<sup>3</sup> — разбор психобиологии принятия решений и границы рациональности.

Дэн Ариэли «Предсказуемая иррациональность»<sup>4</sup> — обсуждение поведенческой экономики и ее применения в процессе принятия решений.

Ричард Талер и Касс Санстейн *Nudge* дала начало дискуссиям о поведенчески ориентированных принципах в Вашингтоне.

## Две книги об аналитическом и автоматическом принятии решений

Том Дэвенпорт и Джоан Харрис «Аналитика как конкурентное преимущество»<sup>5</sup>

Айан Эрс «Супервычислители»

---

<sup>1</sup> Гладуэлл М. Озарение. — М.: Альпина Паблишер, 2010.

<sup>2</sup> Шуровьески Дж. Мудрость толпы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

<sup>3</sup> Лерер Дж. Как мы принимаем решения. — М.: АСТ: Corpus, 2010.

<sup>4</sup> Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

<sup>5</sup> Дэвенпорт Т., Харрис Дж. Аналитика как конкурентное преимущество. — М.: BestBusinessBooks, 2010.

## Идея вкратце

Как правило, принятие решений в организациях редко является предметом системного анализа. В результате появляется великое множество неудачных решений, таких как популярное недавно инвестирование в субстандартные ипотечные кредиты и их секьюритизация или хеджирование риска кредитными дефолтными свопами. Бизнес-литература изобилует советами относительно того, как принимать решения, но организации довольно медленно внедряют эти практики. Пришло время сосредоточиться на принятии решений, говорит Дэвенпорт и предлагает четыре шага: 1) составить список решений, которые нужно принять, и расположить их в приоритетном порядке; 2) учесть факторы, влияющие на каждое из них, например кто какую роль играет, как часто требуется принимать решение и какая информация необходима для его поддержки; 3) разработать роли, процессы, системы и модели поведения,

которые необходимы вашей организации, и 4) закрепить инструменты принятия решений и их поддержку на уровне организации. Служба образовательного тестирования (COT) и компания Stanley Works уже добились успеха, улучшая процесс принятия решений. COT учредила централизованный совещательный орган для принятия основанных на фактах решений о новых предложениях. В корпорации Stanley есть ценовой калькуляционный центр совершенства с внутренними консультантами, каждый из которых занимается одним из подразделений компании. Руководителям следует учитывать множество факторов при принятии решений, опасаться аналитических моделей, непонятных менеджерам, быть уверенными в четкости выводов, практиковать «модельный менеджмент» и, так как только люди могут со временем пересматривать критерии принятия решений, культивировать человеческие резервы.

для критики решений о канонизации — но до сих пор лишь в немногих организациях рассматриваются и защищаются альтернативные решения. В недавних популярных книгах о бизнесе разбирается множество разнообразных методов принятия решений (см. врезку «Полезные книги»).

Однако, несмотря на то что деловые люди совершенно точно покупают и читают эти книги, немногие компании на деле пользуются их рекомендациями. Последствия такого невнимания к проблеме становятся все более серьезными. Пришло время вывести принятие решений из мрака чистой индивидуализации и идиосинкразии. Организациям стоит помочь своим менеджерам эффективнее

использовать процессы принятия решений. Конечно, повышение качества процессов не гарантирует повышения качества решений, но вероятность последнего вырастет.

## **Концепция улучшения решений**

Фокусировка на решениях не обязательно требует полного сосредоточения на умственных процессах менеджеров (хотя черный ящик, безусловно, стоит приоткрыть). Это может означать проверку доступных компонентов процесса принятия решения: какими должны быть решения, откуда берется информация, каковы ключевые роли и так далее. Умные организации принимают разноплановые меры, затрагивающие технологии, информацию, организационную структуру, методы и персонал. Они могут улучшить принятие решений за четыре шага.

### **1. Определение**

Менеджерам стоит начать с составления списка решений, которые должны быть приняты, и сортировки их по важности, к примеру «10 главных решений, требующихся для выполнения нашей стратегии» или «10 главных решений, которые должны осуществиться, если мы хотим достичь наших финансовых целей». Некоторые решения будут редкими и в высшей степени стратегическими («Какие приобретения позволят нам занять необходимую долю рынка?»), в то время как другие — частыми и тактическими («Как решить, сколько платить по претензиям?»). Без определения приоритетов все решения будут восприниматься как одноплановые, то есть самые важные не будут проанализированы с должным вниманием.

### **2. Инструменты**

Помимо самих ключевых решений необходимо определить факторы, которые на них влияют. Кто и какую роль играет в принятии решения? Как часто принимаются решения? Какая информация необходима для поддержки решений? Насколько хорошо обычно принимаются решения? Такая проверка помогает организациям понять, какие решения нуждаются в улучшении и какие процессы могут сделать их эффективнее, и формирует стандартный язык обсуждений.

### 3. Внедрение

Составив список решений и выяснив, что требуется для осуществления каждого из них, вы можете разработать роли, процессы, системы и модели поведения, которые будут при этом использованы. Ключ к эффективному внедрению решений — широкий и всеобъемлющий подход, включающий в себя все методы улучшений и охватывающий все аспекты процесса принятия решений, в том числе их выполнения, о чем обычно забывают.

### 4. Регламентация

Организациям необходимо дать менеджерам инструменты и предоставить постоянную поддержку для того, чтобы «решать, как решать». К примеру, менеджеров компании Air Products and Chemicals учат определять, стоит ли принимать конкретное решение самостоятельно в одиночку, самостоятельно после консультации с группой, группой путем простого голосования или же нужно достичь консенсуса. Вдобавок они определяют, кто будет нести ответственность за принятие решения, кто будет отвечать за результаты и кого нужно проконсультировать или информировать.

Компании, серьезно относящиеся к регламентации усовершенствованного процесса принятия решений, часто составляют список экспертов по этому направлению для совместной с топ-менеджерами работы над улучшением процесса. В компании Chevron, к примеру, есть группа анализа решений, члены которой организуют семинары по выработке решений, координируют сбор данных для анализа, строят и отлаживают экономические и аналитические модели, помогают проектным менеджерам и лицам, принимающим решение, разобраться в аналитике, указывают, когда дополнительная информация и анализ могут улучшить решение, проводят оценку качества решения и тренируют принимающих решения. Группа обучила более 2500 ЛПР<sup>1</sup> в процессе двухдневных мастер-классов и сертифицировала еще 10 000 с помощью обучающего онлайн-модуля. В компании Chevron все основные капитальные проекты (обычные для крупных нефтяных компаний) пользуются системным анализом решений.

<sup>1</sup> Лица, принимающие решения. — Прим. ред.

Организация, применяющая эти четыре шага, также должна оценить качество принятого решения. При этом следует рассматривать не только текущие бизнес-результаты (на которые может влиять и политика, и удача), но и сам процесс принятия решений, и информацию, на которую полагался менеджер. Chevron регулярно устраивает «ретроспективные обзоры» основных решений и не только оценивает результаты, но и анализирует, как можно было эффективнее провести процесс или лучше справиться с неопределенностью.

Давайте посмотрим, как две компании усовершенствовали свои процессы принятия решений.

### **Новый механизм принятия решений о новых продуктах в Службе образовательного тестирования**

Служба образовательного тестирования (COT) разрабатывает и администрирует такие общеизвестные тесты, как SAT, GRE, TOEFL и AP. В 2007 году Курт Ландграф, генеральный директор COT, решил, что организации необходимо ускорить и улучшить принятие решений о новых продуктах и сервисах, чтобы продолжать эффективно конкурировать. COT раньше применяла к новым предложениям процесс проверки на контрольных пунктах завершения этапов, но матричная структура организации и распределенная ответственность за принятие решений сделали этот процесс неэффективным.

Ландграф попросил Т. Дж. Эллиотта, вице-президента COT по стратегическому планированию в сфере персонала, и Марису Фарнум, заместителя вице-президента по обмену технологиями, возглавить команду, которая будет проверять процесс принятия решений. Команда обнаружила несколько фундаментальных проблем. Во-первых, принимающим решение часто не хватало информации об интеллектуальной собственности, партнерах, времени обработки и подходящем рынке для новых предложений. Во-вторых, было непонятно, кто играет какую роль в принятии решения. И, в-третьих, структура процесса была нечеткой.

Эллиотт и команда Фарнум разработали новый процесс для решений, в большей степени основанных на фактах. Они создали

централизованный совещательный орган для принятия решений о новых предложениях, разработали формы для ввода новых метрик и информации о каждом предложении, а также установили стандарты доказательств того, что предложение удовлетворяет стратегии COT и вероятному рыночному спросу. Процесс применяется в течение 20 месяцев и по праву считается главным улучшением. Очевидным результатом стало уменьшение плохих решений относительно выпусков новых продуктов. Однако в совещательном органе поняли, что для увеличения количества предложений и улучшения их качества предложения нужно «вести» с ранних этапов. Спектр его влияния за последнее время расширился до оценки и определения приоритетов относительно адаптации имеющихся продуктов и ввода новых.

### **Лучшие ценовые решения в Stanley Works**

Stanley Works, производитель инструментов и других товаров для строительства и безопасности, работает со своим Ценовым калькуляционным центром совершенства с 2003 года. Компания собрала в широкомасштабный проект по внедрению постоянных улучшений Stanley Fullfillment System несколько групп решений, критичных для достижения успеха, включая ценообразование, продажи и оперативное планирование, содержание процессов и безотходное производство, которые было необходимо усовершенствовать. Для каждой из этих областей сформировали свой центр совершенства, поскольку каждый тип решения требует огромного количества информации. Ценовой центр дает глубокие знания о ценовых, информационных и аналитических инструментах, а также обеспечивает связь ценовых экспертов консалтинговых фирм и компаний, занимающихся программным обеспечением, с подразделениями Stanley. В его составе — директор, внутренние консультанты для каждого подразделения, а также специалисты по информационным технологиям и добыче данных.

Центр внес ряд изменений в выработку и реализацию ценовых решений подразделениями. Со временем в нем разработали несколько ценовых методологий, и теперь он сфокусирован на подходах к оптимизации ценообразования. Он порекомендовал назначить

менеджеров подразделений ответственными за ценообразование. Он проводит стандартные «совещания по валовой прибыли» с отделами, чтобы поделиться успехами или разобрать неудачи (генеральный директор Stanley Джон Лундгрэн часто принимает участие в этих встречах). Итоги ценообразования добавляются в личные аттестационные отчеты. Для сбора и анализа цен конкурентов был приглашен сторонний исполнитель. Центр помог наладить автоматическое принятие решений, например процесс авторизации рекламных мероприятий. В нем используется «анализ потенциальных возможностей» для исследования данных о продажах клиента и определения возможностей для дополнительных продаж или маржи. Также его сотрудники обучают подразделения методам ценообразования, участвуют в новых проектах/стартапах, занимаются коучингом и наставничеством, а также распространением инноваций и популяризацией лучших практик ценообразования.

Результат работы центра говорит сам за себя: совокупная прибыль в Stanley выросла с 33,9% до более чем 40% за шесть лет. Перемены добавили больше \$200 млн к стоимости фирмы. Берт Дэвис, руководитель компании Stanley по вопросам бизнес-преобразований и информационных систем, говорит: «Мы пытались улучшить решения в ценообразовании только через данные и анализ, но это не сработало. Все получилось только после того, как мы создали этот центр — мы начали видеть реальные улучшения в решениях о ценообразовании».

## **Многообразие приводит к лучшим результатам**

Аналитика и автоматизация принятия решений — одни из самых сильных инструментов улучшения принятия решений. Все больше фирм используют их в стратегии и тактике, строя конкурентные стратегии вокруг своих аналитических ресурсов и принимая решения, основанные на данных и анализе (см. мою статью «Конкуренция в аналитике», *HBR*, январь 2006 года). Аналитика становится еще эффективнее, когда она связана с автоматизированной системой, способной принимать множество решений виртуально в реальном времени (лишь немногие правила по закладным и страхованию в США написаны без автоматизированных решений).

---

## Новые горизонты принятия решений

Давно известные методы принятия решений недавно были усовершенствованы с помощью новых технологий и новых исследований.

Но у каждого метода есть свои преимущества и недостатки.

	Процесс в небольшой группе	Аналитика	Автоматизация	Нейронаука
<b>Преимущества</b>	Принятие эффективных решений несколькими людьми  Постепенное согласие относительно решений маловероятно. Есть возможность четко распределить ответственность. Можно рассмотреть несколько вариантов	Использование данных и количественного анализа для поддержки принятия решений	Использование правил и алгоритмов для автоматизации процессов принятия решений	Использование результатов исследования мозга, проливающих свет на принятие решений
<b>Обратите внимание!</b>	Стандарты обсуждения должны быть рациональными, а не эмоциональными. Каждый должен высказать свое решение после обсуждения	Повышенная вероятность правильных решений. Научный метод добавляет строгости	Скорость и точность. Ясные критерии принятия решений	Принимающие решение знают, когда использовать эмоциональный мозг. Рациональный мозг начинает работать более эффективно. Индивидуальное принятие решений может быть переоценено
<b>Обратите внимание!</b>	Сбор достаточного количества данных может быть трудным и занять много времени. Правильные предположения являются ключевыми	Сбор достаточного количества данных может быть трудным и занять много времени. Правильные предположения являются ключевыми	Сложность разработки. Критерии принятия решений могут меняться	Мозг до сих пор мало изучен

---

<b>Поведенческая экономика</b>	<b>Интуиция</b>	<b>Мудрость толпы</b>
<p><b>Преимущества</b></p> <p>Применение исследований экономического поведения и мышления в процессе принятия решений</p>	<p>Доверие чьему-то чутью и опыту в принятии решений</p>	<p>Использование опросов и маркетинговых исследований с целью доверять принятие решений или сбор данных большим группам</p>
<p><b>Обратите внимание!</b></p> <p>Описывает когнитивные искажения и зоны иррациональности. Может подталкивать решения в определенном направлении. Находки в этой области до сих пор бессистемны. Контекст и выбор слов могут влиять на принятие определенных решений</p>	<p>Просто, никаких данных не требуется. Подсознание может быть полезно при сравнении вариантов. Как правило, это наименее точный метод принятия решений. Принимающие решения легко поддаются влиянию контекста</p>	<p>Люди, близкие к предмету решения, занимают выгодное положение, зная правду. Решения, принятые толпой, могут быть очень точными. Люди в толпе не должны воздействовать друг на друга. Процесс участия каждого члена толпы в принятии решения сложно регулировать</p>

Но, если один из этих подходов терпит фиаско, это может серьезно навредить вашему бизнесу. Если вы принимаете плохие решения по займам или страхованию с помощью автоматизированной системы, к примеру, то можете потерять денежный поток (спросите банкиров, которые выпустили такое количество низкокачественных субстандартных кредитов). Таким образом, критически важно уравнивать и дополнять эти инструменты принятия решений человеческой интуицией и суждениями. Организации должны:

- ограждать менеджеров от встраивания в их бизнес аналитических моделей, которых они не понимают. Это означает, конечно, что для того, чтобы быть эффективными, менеджеры должны все лучше разбираться в аналитике. Как сказал экономист из Йеля Роберт Шиллер в интервью *McKinsey Quarterly* в апреле 2009 года: «Если вы управляете компанией, вы должны быть количественным человеком. Количественные детали действительно играют большую роль»;
- делать ясные предположения. За каждой моделью стоят предположения, такие как «цены на жилье будут продолжать расти в обозримом будущем» или «уровни списания непогашенной ссуды останутся такими же, какими были последние 10 лет» (оба предположения, конечно, недавно были дискредитированы). Зная, что представляют собой предположения, можно предчувствовать момент, когда использование модели перестанет приводить к эффективным решениям;
- практиковать «модельный менеджмент», который следит за тем, какие модели были использованы в организации и насколько хорошо они работают. Это помогает проанализировать и предсказать выбранные параметры. Capital One, один из первопроходцев на этом пути, имеет в арсенале множество аналитических моделей для поддержки маркетинга и операционной деятельности;
- культивировать человеческие резервы. Автоматические системы принятия решений часто используются для замены людей, принимающих решения, но тогда вы теряете людей, а это риск. Чтобы оценить эффективность критериев принятия

решений во времени и понять, что автоматизированный алгоритм работает уже не так хорошо, нужен человек-эксперт.

Также важно знать, когда *не* стоит применять конкретный метод принятия решения. К примеру, аналитика — не лучший выбор в ситуации, когда решение необходимо принять очень быстро. И почти все количественные модели, даже прогностические, основаны на данных из прошлого, так что, если ваш опыт или интуиция подсказывают, что прошлое — не лучший проводник в настоящее или будущее, вам стоит применить другие методы принятия решений или хотя бы собрать немного новых данных и аналитики (краткий обзор сильных и слабых сторон различных методов дан в таблице «Новые горизонты принятия решений»).

Принятие решений, как и любая другая деловая активность, не совершенствуется без систематического пересмотра. Если вы не знаете, которые из ваших решений самые важные, то не сможете определить приоритеты в улучшениях. Если вы не знаете, как в вашей компании принимаются решения, то не сможете изменить этот процесс. Если вы не оцениваете результаты изменений, то вряд ли сможете повысить качество своих решений. Просто начните уделять решениям то внимание, которого они заслуживают. Без этого любой успех вашей организации в принятии решений — просто вопрос везения.

**Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 2009 года.**