**Лекция 13. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге.**

Одной из основных задач системы контроллинга на предприятии является выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Рассмотрим существующие подходы к принятию управленческих решений и на этой основе сформулируем требования к критериям принятия решений в контроллинге, а затем более подробно проанализируем критерии принятия наиболее типичных управленческих решений.

**Все управленческие решения можно разделить на две группы:**

**запрограммированные** – принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками. Они могут быть простыми, принимаемыми с «ходу» и сложными, требующими тщательной проработки. Например – решение о покупке материалов, об уровне заработной платы. Соответственно система контроллинга ориентируется на стандартизацию, унификацию исходной информации и критериев принятия запрограммированных решений, разработку единых процедур, четко описывающих действия в подобных ситуациях;

**незапрограммированные решения** – принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем. Примерами могут быть решения о выработке маркетинговой стратегии предприятия, об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов. Контроллинг здесь имеет исследовательский, творческих характер; исходная информация, предоставляемая системой контроллинга для принятия решений, а также сами критерии принятия решений всегда ориентируются на специфику конкретной задачи.

Решения можно классифицировать не только по степени стандартизации, но и в зависимости от уровня определенности в окружающей среде:

ситуация определенности: руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта;

ситуация риска: руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата;

ситуация неопределенности: руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятность возможных результатов.

В условиях риска контроллинг должен оценивать не только эффект каждого возможного варианта действий, но и вероятность получения этого эффекта, поэтому в условиях риска контроллинг должен пользоваться аппаратом теории вероятностей и математической статистики. Обычно люди отрицательно относятся к риску и готовы на него только в обмен на дополнительную выгоду. Поэтому контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений должен учитывать рисковые предпочтения.

**Процесс принятия решения с позиции классического подхода выглядит следующим образом:**

1) выявление проблемы;

2) определение цели и выбор критериев; установление значимости (веса) критериев;

3) нахождение возможных альтернатив;

4) оценка альтернатив по выбранному критерию;

5) выбор наилучшей альтернативы.

**Существует четыре наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:**

отклонение фактических результатов от плана;

отклонение фактических результатов от прошлого опыта;

сообщение сотрудников;

информация о деятельности конкурентов.

**Основные постулаты классического (рационального) подхода:**

Принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели.

Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным.

Все доступные альтернативы известны (т.е. имеет место ситуация определенности либо известен полный спектр событий и вероятности).

Сложность процедуры принятия решений не принципиальна: главное – достижение правильного результата.

Роль контроллинга при рациональном подходе состоит в предоставлении максимально полной и точной количественной информации, расчете показателей, нахождении оптимума.

Внутри рационального подхода существует несколько теорий, объясняющих принятие управленческих решений: разработка стратегии (SWOT-анализ), планирование стратегии (по Ансоффу), позиционирование (по Портеру).

Теория «разработка стратегии» была предложена в 50-х годах в работах по стратегическому менеджменту. Согласно теории принятие управленческих решений – контролируемый, сознательный, а не интуитивный процесс. Готовых рецептов не существует, каждое решение принимают с учетом специфики конкретной ситуации. Практическое приложение этой теории - SWOT-анализ: на основе анализа внешней среды (возможности и опасности) определяют ключевые факторы успеха, на основе анализа внутренней среды оценивают сильные и слабые стороны собственного предприятия, а управленческое решение – результат синтеза этих составляющих.

Теория планирования стратегии рассматривает принятие управленческих решений с позиции системного анализа, кибернетики, исследования операций. Ярким представителем этой школы стал Ансофф. Принятие управленческих решений должно быть контролируем, сознательным, формализованным процессом, в ходе которого применяются методы системного анализа, рассчитываются специальные комплексные показатели (такие, как комплексный показатель конкурентного статуса предприятия). Задача контроллинга состоит в проектировании самой процедуры принятия управленческих решений на конкретном предприятии, расчете показателей, 34 характеризующих положительные или отрицательные стороны каждого варианта управленческий решений, в поиске оптимального решения.

В начале 80-х гг. стала популярной теория позиционирования, основная идея которой заключается в существовании готовой, единой для всех матрицы стандартных ситуаций и стандартных решений, а задача руководителя состоит в выборе «нужной клеточки», «вычислении» единственного верного решения. Практическими приложениями этой теории являются матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, матрица «продукт-рынок» и др. Задачей контроллинга является оптимизация – «вычисление» управленческого решения.

**Постулаты принципа ограниченной рациональности по Г.Саймону основываются на том, что «абсолютной рациональности» не существует:**

имеющаяся у менеджера информация о природе проблемы и возможных вариантах ее решения заведомо неадекватна. Получить более точную и полную информацию невозможно (обычно из-за отсутствия денег и времени). Значительная часть имеющейся информации нерелевантна, а потому использование весьма упрощенных моделей действительности вполне оправдано.

Имеющаяся информация воспринимается искаженно. человеческая память способна удерживать лишь ограниченный объем информации. способность человеческого разума к правильному выбору оптимального варианта действий ограничена.

Менеджер стремится не к максимальному, а к удовлетворительному результату. Ему могут быть известны не все альтернативы: достаточно, чтобы он был осведомлен хотя бы об одном приемлемом варианте.

**Процесс принятия решений согласно принципу ограниченной рациональности выглядит следующим образом:**

1) выявление потребности;

2) определение цели и формирование набора критериев, характеризующих минимально приемлемый вариант;

3) поиск альтернатив;

4) выбор варианта, обеспечивающего приемлемый вариант.

Согласно принципу ограниченной рациональности основная задача контроллинга – рационализация процесса принятия управленческих решений на основе использования методов принятия решений в условиях неопределенности.

Постулаты принципа эффективного управления по Питерсу и Уотермену основываются на том, что излишняя рациональность сковывает инновации, приводит к переоценке значимости финансов, не учитывает экономические цели предприятия, поэтому руководитель должен: проявлять гибкость, делать все сразу, экспериментировать, действовать с высокой скоростью, использовать слабо формализованные системы. Внимание акцентируется на координирующей, интегрирующей роли контроллинга. Контроллинг использует преимущественно модели принятия решений в условиях неопределенности, повышается роль мониторинга, предварительного контроля, тогда как задача оптимизации как таковая перед контроллингом не ставится.

Социологический и психологические подходы основываются на влиянии сознания человека и человеческих отношений на процесс принятия решений. В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

**теория политического взаимодействия** изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде. Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций. Задача контроллинга – интегрирующая: он должен обеспечить движение предприятия в направлении поставленных общих целей. теория коллективного обучения подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта превращают процесс принятия управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива предприятия.

**теория корпоративной культуры говорит** о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого. «Питательной почвой» для любого управленческого решения будет корпоративная культура – совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений. Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий предприятия. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; целенаправленность; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоотождествление со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждения; отношение к конфликтам и критике; характер коммуникаций.

Наука психология определяет принятие решений как процесс, происходящий в индивидуальном сознании руководителя, а решения – как концепции, формирующиеся в индивидуальном сознании. Психологический аспект принятия решений важен для разработки культуры контроллинговой отчетности, для правильного выбора релевантной информации для принятия управленческих решений, а также для разработки методов анализа этой информации. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии:

восприятие – руководитель воспринимает поступающую из внешней среды информацию как сигнал к действию. Задача системы контроллинга – за чередой рутинных событий не оставить незамеченным самого важного;

формирование концепции – руководитель осуществляет постановку задачи. Он либо выбирает уже готовый тип задачи на основе его опыта и знаний, либо формирует новую концепцию;

преобразование концепции - происходит «привязка» умозрительной модели к реальности и поиск выхода из сложившейся ситуации. Контроллер играет роль помощника и советника руководителя.

Люди вырабатывают готовые схемы принятия решений, используя «доморощенные» эвристические процедуры. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся эвристические процедуры и проблемы, возникающие в связи с их использованием.

**Доступность.** Люди сравнивают поступающую информацию с накопленным опытом. Обычно, прежде всего, вспоминаются события, которые произошли недавно или оставили яркий след. Люди часто идут по пути наименьшего сопротивления в процессе поиска информации и поэтому могут пропустить важную информацию или оптимальное решение. Контроллер должен проникать внутрь анализируемой информации.

**Репрезентативность.** Люди склонны оценивать вероятность событий, проводя аналогии со своим предыдущим опытом, который может быть нерепрезентативным из-за малого размера выборки или из-за того, что вероятность будущих событий никак не зависит от прошлых. Прежде чем делать вывод контроллер должен убедиться, что накопленный массив данных репрезентативен.

**Априорный выбор модели и «подстраивание» под модель.** Принимая решение, люди исходят из некоего изначального представления о результате и в дальнейшем лишь корректируют это изначальное представление; они стремятся найти подтверждение сформировавшимся взглядам. Контроллер должен уметь отбросить груз прошлых ошибок и увидеть особенные, специфические черты каждой задачи.

Синтезом всех представленных подходов стали предложенные в работах Минцберга, Квинна и др. теория конфигураций и «инкременталистский» подход к принятию решений. Согласно этому «синтетическому» подходу принятие решений – это не одномоментное действие, а долгий процесс, осуществляемый шаг за шагом, в ходе которого руководитель часто советуется со своими сотрудниками, иногда намеренно затягивая стадию обсуждения, чтобы добиться поддержки и собрать нужную информацию.

**Инкременталистский подход к принятию решений** помогает справиться с проблемами, вызванными особенностями человеческого мышления и памяти. Он поддерживает на предприятии атмосферу информационной открытости, позволяя заранее проинформировать сотрудников о том, какое решение планируется принять, и тем самым, обеспечивая понимание и поддержку со стороны сотрудников, давая им возможность психологически подготовиться к грядущим изменениям. В рамках инкременталистского подхода на разных стадиях принятия управленческих решений контроллинг накапливает исходную информацию, анализирует ее, разрабатывает критерии принятия решений с учетом специфики сложившихся обстоятельств, информирует работников предприятия о готовящемся решении и координирует деятельность различных подразделений по реализации этого решения.

Сторонники данного подхода считают, что на процесс принятия решений влияют различные факторы, в сочетании образующие так называемые «конфигурации». В зависимости от конфигурации факторов процесс принятия решений может быть различным: систематическим, формализованным или интуитивным озарением.

Решения могут принимать форму перспективных или формализованных планов, моделей поведения, политических интриг, выбора позиций на рынке – все определяется контекстом конкретной ситуации, причем сам этот контекст меняется по определенным законам в соответствии со сменой стадии жизненного цикла. Теория конфигураций утверждает, что верной может быть любая из рассмотренных теорий, а выбор конкретного объяснения в каждом случае определяется совокупностью различных факторов, которые делятся на три группы: 1) внешняя среда предприятия; 2) внутренняя среда предприятия и личностные особенности руководителя; 3) особенности решаемой задачи.