

Структурування та гіпотези у прийнятті управлінських рішень (інструменти McKinsey)

Калюжна Юлія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу
kalyuzhnaya.ju@gmail.com

Структуроване мислення — це підхід до вирішення проблем або аналізу ситуацій, коли інформація організовується логічно, послідовно і чітко, щоб зробити її зрозумілою та доступною для аналізу. Це допомагає розбивати складні завдання на простіші компоненти, щоб легше знайти рішення.

Основні елементи структурованого мислення:

- Чітка постановка проблеми.** Починається з визначення основного питання або проблеми, яка потребує вирішення.
- Поділ на частини.** Проблема ділиться на менші, більш керовані компоненти або етапи.
- Логічний порядок.** Компоненти організовуються так, щоб кожен крок впливав із попереднього та був основою для наступного.
- Принцип МЕСЕ.** Для уникнення дублювання або пропусків в інформації, використовується принцип "взаємно виключні, сукупно вичерпні".
- Обґрунтованість висновків.** Висновки базуються на фактах, доказах і чітких логічних зв'язках.
- Презентація дослідження.**

Принцип MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)

Принцип MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive), розроблений консалтинговою компанією McKinsey, використовується для логічної структури аналізу інформації. Він має на меті створення ясних і чітких категорій, що не перетинаються, охоплюючи при цьому всю можливу сукупність варіантів. Це забезпечує точний і повний аналіз.

Mutually Exclusive (взаємно виключні) означає, що кожен елемент або категорія не повинні перетинатися з іншими. Іншими словами, одна й та ж інформація не може бути віднесена до двох різних категорій.

Collectively Exhaustive (сукупно вичерпні) означає, що всі можливі варіанти чи підходи до вирішення проблеми охоплені. Жоден аспект не повинен бути пропущений або залишений поза увагою.

Цей принцип часто використовується для побудови діаграм, прийняття рішень та структуризації даних для прийняття управлінських рішень.

Гіпотезно-орієнтований підхід (hypothesis-driven approach)

Цей підхід передбачає, що замість того, щоб збирати всі можливі дані на початку проекту, команда розробляє попередню гіпотезу щодо можливого рішення і потім тестує її.

Основні принципи гіпотезного підходу за McKinsey:

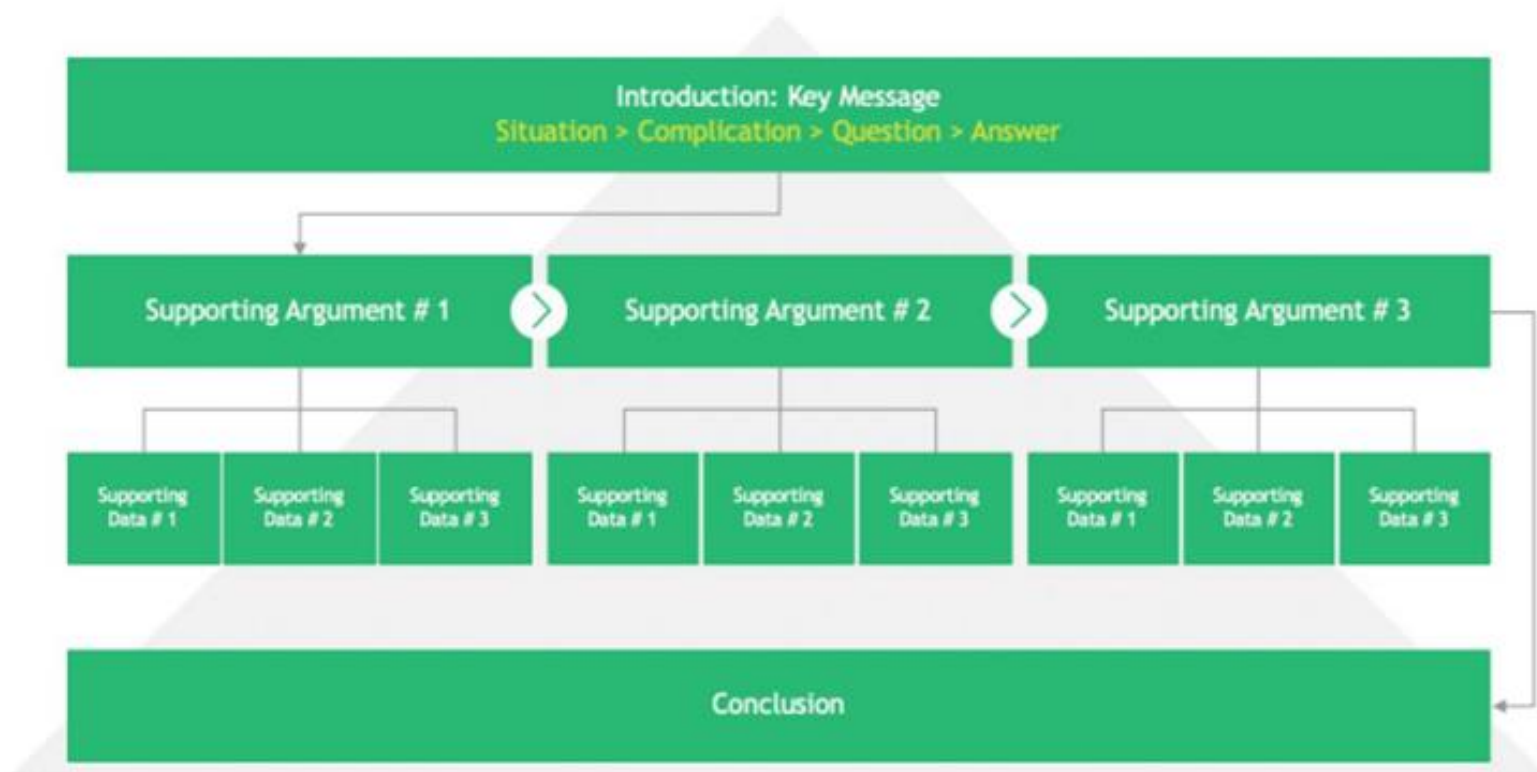
- **Початок з гіпотези.** Процес починається з висунення припущення про можливе вирішення проблеми або пояснення ситуації. Це дозволяє швидко сконцентруватися на основних напрямках дослідження, замість того щоб аналізувати всі можливі варіанти без структури.
- **Фокус на ключових питаннях.** Гіпотеза допомагає визначити ключові питання, які потребують перевірки. Це дозволяє уникнути аналізу даних, що не мають прямого стосунку до гіпотези, що економить час і ресурси.
- **Тестування та верифікація.** Після висунення гіпотези проводиться збір даних та аналіз для підтвердження або спростування припущення. Якщо гіпотеза не підтверджується, формується нова.
- **Ітеративний процес.** Гіпотези постійно коригуються в міру отримання нових даних або інформації. Це циклічний процес, де кожен етап аналізу поглиблює розуміння проблеми.

How to structure a presentation: the Minto Pyramid Principle

Everything that matters is in the introduction

Your answer is supported by a logic combination of MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) arguments

Each argument is backed by supporting data



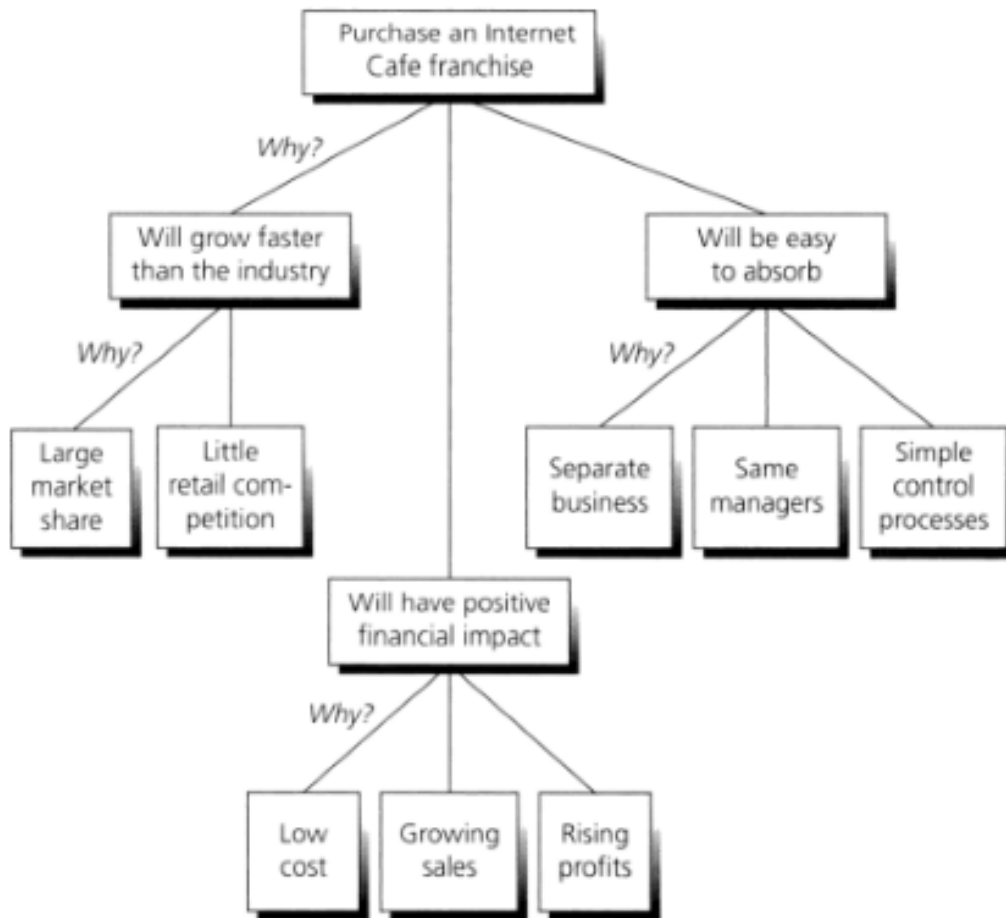
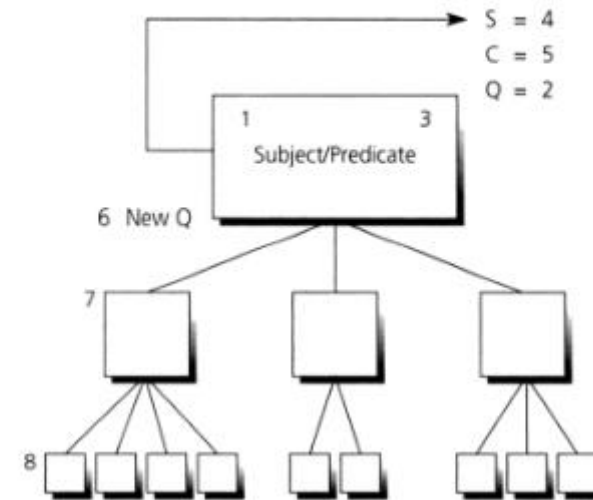


Exhibit 4 The elements of the structure check each other



Fill in the top box

1. What Subject are you discussing?
2. What Question are you answering in the reader's mind about the Subject?
3. What is the Answer?

Match the Answer to the introduction

4. What is the Situation?
5. What is the Complication?
2. Do the Question and Answer still follow?

Find the key line

6. What New Question is raised by the Answer?
7. Will you answer it deductively or inductively?
7. If inductively, what is your plural noun?

Structure the support points

8. Repeat the question/answer process at this level.

SCQA (Situation-Complication-Question-Answer)

Situation (ситуація): описує поточний стан справ

Complication (ускладнення): вказує на проблему або складність, що виникає в ситуації

Question (питання): формулюється ключове питання, яке потрібно вирішити, щоб подолати ускладнення

Answer (відповідь): пропонується рішення для поставленого питання.

