

В данном методическом пособии речь пойдет сразу о двух не самых тривиальных вещах:

Об экспорте – который, пока далеко не всем предпринимателям «по зубам»;

и о решениях, которые необходимо принимать тщательно и обдуманно особенно при оценке экспортных проектов. Для того чтобы создать более целостную картину об особенностях процессов, связанных с принятием решений вообще и применительно к экспортной деятельности в частности мы рассмотрим эту сферу бизнеса с двух ракурсов: а) с теоретической точки зрения (как должно быть); б) с сугубо практической (как обычно бывает), с учетом всех нюансов, связанных с иррациональным и логическим мышлением человека.

Надеемся, что, прочитав данное пособие, у экспортера (реального или потенциального) сформируется более адекватная картинка о возможных ошибках и просчетах при принятии решений. А как говорится: «Предупреждён – значит вооружен...». И решения предпринимателя, вооруженного новыми знаниями, станут более взвешенными, продуманными и качественными!

Пугачёв Андрей Анатольевич

(руководитель центра обучения «Экспертум»)

[www.expertum.guru](http://www.expertum.guru)

## **«Ранжирование и принятие решений при оценке экспортных проектов»**

«Красивые решения всегда просты»

Генрих Альтшуллер

### Введение

Умение правильно принимать управленческие решения – это настоящее искусство, которое доступно, к сожалению, далеко не каждому руководителю, а в сфере оценки проектов, связанных с внешнеэкономической деятельностью это качество ещё более ценное, так как вступают в действие правила и ментальность представителей другой страны. И классической ошибкой предпринимателей при оценке решений и разработке плана реализации экспортного проекта является эвристический перенос имеющегося опыта, приобретенного на «родном рынке», на международный, что приводит к большому искажению при работе экспортера и делает малый бизнес в современной системе международных конкурентных отношений более уязвимым.

Вряд ли есть предприниматели, которым удалось прожить, не утруждая себя сложным мыслительным процессом при поиске или выборе правильного решения. И каждый сам подбирает для себя методы, способы и техники для поиска самого эффективного и целесообразного решения. И так получилось, что природа пока еще не сформировала в мозге человека специального отдела, позволяющего ранжировать и оценивать экономические ситуации и предпосылки, то каждый выкручивается как может, по мере своих сил и возможностей, с различной степенью успешности, используя свой врожденный функционал и накопленный опыт.

И чтобы не повисить качество своих бизнес-решений давайте разберем процесс принятия решений разберем с академической и практической точек зрения. Проанализируем синтез предпосылок, ведущих к низкопробным и неэффективным решениям. И для начала, как и ученые на международных симпозиумах, предлагаю определиться с понятиями и терминологией, которую далее будем использовать..

## Терминология

**Принятие решения** - это процесс, который принимается индивидуумом или группой лиц для изменения состояния (не только текущего но и будущего).

**Лицо принимающее решение (ЛПР)** - это одно или группа лиц, которые не удовлетворены состоянием дел и имеющие власть, желание инициировать действия, предназначенные для изменений состояния и ситуации. Т.е. если человек понимает, что система движется не в ту сторону, но не имеет власти и полномочий повлиять на ход события и изменить их, то он не явл. ЛПР - это как правило первые лица бизнеса.

**Вероятность** - числовая характеристика степени возможности наступления какого-либо определенного события в тех или иных определенных условиях, которые могут повторяться неограниченное число раз.  $V$  является характеристикой объективно существующей связи между указанными условиями и событием. Численное значение  $V$  в некоторых случаях можно получить из т. н. «классического» определения  $V$ . Рассмотрим некоторый опыт с  $n$  взаимно исключающими друг друга равновозможными, т. е. равноправными по отношению к условиям опыта, исходами. Пусть  $A$  — событие, связанное с данным опытом. Тогда  $V(A)$  события  $A$  можно определить по формуле:  $P(A) = n^*(A)/n$ , где  $n^*(A)$  — число «благоприятствующих событию  $A$ » исходов, т. е. тех исходов, которые приводят к наступлению  $A$ . Напр., при бросании игральной кости — кубика из однородного материала с занумерованными от 1 до 6 гранями — имеется 6 взаимно исключающих друг друга равновозможных исходов (выпадение 1, 2, 3, 4, 5, 6 очков). Вероятность события  $A$  — выпадение четного числа. очков — равна  $1/2$ , поскольку здесь  $n^*(A) = 3$ .

Событие - под «событием» в теории вероятностей понимается всякий факт, который в результате опыта может произойти или не произойти.

Приведем несколько примеров событий:

$A$  – появление герба при бросании монеты;

$B$  – появление трех гербов при трехкратном бросании монеты;

$C$  – попадание в цель при выстреле;

$D$  – появление туза при вынимании карты из колоды;

$E$  – обнаружение объекта при одном цикле обзора радиолокационной станции;

$F$  – обрыв нити в течение часа работы ткацкого станка.

Рассматривая вышеперечисленные события, мы видим, что каждое из них обладает какой-то степенью возможности: одни – большей, другие – меньшей, причем для некоторых из этих событий мы сразу же можем решить, какое из них более, а какое менее возможно.

Например, сразу видно, что событие  $A$  более возможно, чем  $B$  и  $D$ . Относительно событий  $C$ ,  $E$  и  $F$  аналогичных выводов сразу сделать нельзя; для этого следовало бы уточнить условия опыта. Так или иначе, ясно, что каждое из таких событий обладает той или иной степенью возможности. Чтобы количественно сравнивать между собой события по степени их возможности, очевидно, нужно с каждым событием связать определенное число, которое тем больше, чем более возможно событие. Такое число мы назовем вероятностью события.

**Вероятность события** - есть численная мера степени объективной возможности этого события. При самом введении понятия вероятности события мы связываем с этим понятием определенный практический смысл, а именно: на основании опыта более вероятными считаются те события, которые происходят чаще; мало вероятными - те, которые почти никогда не происходят. Таким образом, понятие вероятности события в самой своей основе связано с опытным, практическим понятием частоты события. Сравнивая между собой различные события по степени их возможности, мы должны установить какую-то единицу измерения. В качестве такой единицы измерения естественно принять вероятность достоверного события, т.е. такого события, которое в результате опыта непременно должно произойти. Пример достоверного события – выпадение не более 6 очков при бросании одной игральной кости. Если приписать достоверному событию вероятность, равную единице, то все другие события – возможные, но не достоверные – будут характеризоваться вероятностями, меньшими единицы, составляющими какую-то долю единицы. Противоположностью по отношению к достоверному событию является невозможное событие, т.е. такое событие, которое в данном опыте не может произойти. Пример невозможного события – появление 12 очков при бросании одной игральной кости. Естественно приписать невозможному событию вероятность, равную нулю. Таким образом, установлены единица измерения вероятностей – вероятность достоверного события – и диапазон изменения вероятностей любых событий – числа от 0 до 1.

**Риск** — сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Знание вероятности неблагоприятного события позволяет определить вероятность благоприятных событий по формуле  $P_+ = 1 - P_-$ . Также риском часто называют непосредственно предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб или убыток.

- Риск — характеристика ситуации, имеющей неопределённость исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.
- Риск в узком смысле — количественная оценка опасностей, определяется как частота одного события при наступлении другого.
- Риск — это неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении.
- Риск — это вероятность возможной нежелательной потери чего-либо при плохом стечении обстоятельств.
- Риск — это произведение вероятности на убыток. Риск можно описывать ставкой только в том случае, если объектом воздействия риска является неделимый объект инвестирования (в частности, инвестированный капитал в финансах), если все поступления воспринимаются как прибыль (желаемое восприятие ставок доходности долевого и долговых инструментов, — без учета транзакционных и других издержек), при чём обеспечивается возможность оценки риска как разности между оценкой доходности (в %) и оценкой риска (в %). Риск измеряется в денежных единицах в экономических расчетах, так как в технических расчетах он измеряется в натуральных единицах, но обязательно должен быть переведен в денежные для обеспечения

сопоставимости в экономических расчетах. Наименования событий, приводящих к ущербу — это перечень факторов риска. Частота возникновения событий — основа определения вероятности риска.

Риск всегда предполагает вероятностный характер исхода, при этом в основном под словом риск чаще всего понимают вероятность получения неблагоприятного результата (потерь), хотя его можно описать и как вероятность получить результат, отличный от ожидаемого. В этом смысле становится возможным говорить и о риске убытков, и о риске сверхприбыли.

Сам «риск», как следует из определения, обладает характерными свойствами:



**Неопределённость.** Риск существует тогда и только тогда, когда возможно не единственное развитие событий.

**Ущерб.** Риск существует, когда исход может привести к ущербу (убытку) или другому негативному (только негативному!) последствию.

**Наличие анализа.** Риск существует, только когда сформировано субъективное мнение «предполагающего» о ситуации и дана качественная или количественная оценка негативного события будущего периода (в противном случае это угроза или опасность).

**Значимость.** Риск существует, когда предполагаемое событие имеет практическое значение и затрагивает интересы хотя бы одного субъекта. Риск без принадлежности не существует.

**Условиями неопределённости** считается ситуация, когда результаты принимаемых решений неизвестны. Неопределённость подразделяется на стохастическую (имеется информация о распределении вероятности на множестве результатов), поведенческую (имеется информация о влиянии на результаты поведения участников), природную (имеется информация только о возможных результатах и отсутствует о связи между решениями и результатами) и априорную (нет информации и о возможных результатах). Задача обоснования решений в условиях неопределённости всех типов, кроме априорной, сводится к сужению исходного множества альтернатив на основе информации, которой располагает ЛПР. Качество рекомендаций для принятия решений в условиях стохастической неопределённости повышается при учёте таких характеристик личности ЛПР, как отношение к своим выигрышам и проигрышам, склонность к риску. Обоснование решений в условиях априорной неопределённости возможно построением алгоритмов адаптивного управления

## **ВЫБОР**

**Парадокс выбора** - во многих случаях наблюдается парадокс, когда больший выбор может привести к худшему решению или, вообще, к отказу принять решение. Иногда это теоретически объясняется тем, что называется *параличом анализа*, реального или воспринятого, а также, возможно, *рационального невежества*. Также у нас сейчас есть центральная проблема выбора — свобода выбора. В понимании Барри Шварца выбор не сделал нас свободнее, но ограничил, не сделал нас счастливее, но постоянно вызывает неудовлетворённость.

**Критерий Байеса** — правило, в соответствии с которым стратегия решений выбирается таким образом, чтобы обеспечить минимум среднего риска. Применение критерия Байеса целесообразно в случае, когда система распознавания многократно осуществляет распознавание неизвестных объектов или явлений в условиях неизменного признакового пространства, стабильном описании классов и неизменной платежной матрице. Стратегию, основанную на этом правиле, называют байесовской стратегией, а минимальный средний риск - байесовским риском.

**Ранжирование** – метод позволяющий выявить наиболее подходящий вариант решения к Вашей задаче. Существует большое количество методов ранжирования при принятии решений, например, при выборе поставщиков. Но у них есть один похожий принцип при использовании – определение критериев оценки.

## Глава 1. Практический взгляд на процесс принятия решений при оценке экспортного проекта.

«Вам кажется, что всё просто? Да, действительно всё просто, но совсем не так...»

Альберт Эйнштейн

Как всегда – в теории всё кажется легко и просто – Два варианта: Да и Нет, и сколько нюансов и сложностей возникает на практике... Эйнштейн произнес великолепную фразу: «Вам кажется, что всё просто? Да, действительно всё просто, но совсем не так...»

От чего же зависит принятие правильного решения?

От врожденного или приобретенного Опыта?

От Господина Случая или от Интуиции?

Давайте разбираться.

Только наиболее важные и трудные решения как-то выделяются и становятся предметом анализа. При этом основной подход всегда один: собирается точная, надёжная и адекватная информация, а затем делается выбор среди возможных решений. Принятие решений – это важная функция управления, являющаяся умением, которым должен овладеть каждый человек, работающий как в бизнесе, производстве, так и науке, либо производстве. Принятие не оптимальных решений в жизненных и производственных ситуациях уменьшает значительную долю возможностей и замедляет темп развития. И чем сложнее ситуация, тем больше потери. Принятию решений необходимо учиться, и учит этому наука, называемая "Теория принятия решений", которая включает в себя комплекс знаний, содержащих изрядную долю математики, но, если использование так называемых структурированных методов невозможно, то используется неструктурированный, т.е. экспертный подход (привлечение специалистов с опытом работы в определенной сфере). А принятие решения о начале внешнеэкономической деятельности требует особенно серьезного анализа существующего потенциала и финансовых возможностей предприятия (или способов привлечения необходимых финансовых средств), определения продукции / услуг с экспортным потенциалом и изучения соответствующих экспортных рынков. Необходимо также иметь четкое представление о прочих многочисленных аспектах данного вида деятельности – российское и международное законодательство, таможенное право, маркетинг и менеджмент экспортной деятельности, внешнеторговые контракты и транспортировка продукции, и многое другое. Продвижение продукции (товаров, услуг) на высоко конкурентные рынки требует, помимо высокого технического уровня продукции, соответствующего мировым стандартам, еще и огромных финансовых расходов на маркетинг, рекламу, покрытие операционных издержек, среди которых существенная доля приходится на оплату консультационных, информационных и правовых услуг.

Но мы предполагаем, что главное решение стать предпринимателем читатель уже принял и поэтому надеемся, что изложенный в этом методическом пособии материал окажет плодотворный эффект на экспортно-управленческую компетенцию.

Любые лекции и виды образования биологически нацелены только на одну функцию – тактическое и стратегическое преимущество среди подобных себе. И плотнее всего вопросы

относительности и преимущества стратегий изучает именно теория принятия решений, которая в руках настоящих мастеров, как ограненный бриллиант, изящно преломляет исходные данные жизни, играя прекрасными отшлифованными гранями – научными отраслями: математикой, психологией, нейробиологией, биохимией, генетикой. На становление эксперта уходит минимум десять лет, а его преимущество достигает 3-7% перед популяцией. Но именно это, казалось бы небольшое, количественное превосходство дает качественно ощутимый результат. Например: разница между результатом в беге на 100 м на Олимпиаде 2012 г Усейн Болта (Олимпийский чемпиона и обладатель мирового рекорда) 0,12 с. Результат Болта 9,63, а его соотечественник, прибежавший вторым показал второй результат с временем 9,75... Казалось бы числовое значение критично мало, но увы, популярность серебряных призеров на порядок ниже. Не говоря уже о бронзовых и самых обидных четвертых результатах.

А касаясь бизнеса результат, как правило, оказывается более удручающий, так как победитель забирает ВСЁ, не оставляя побежденному конкуренту главного трофея в виде денежных средств на расчетном счете.

Начнем пособие с обозначения основных тезисов о природе решений в общем и управленческих в частности, которые позволят включить внимательность, необходимую для усвоения материала и эффективно начать применять методики в своей жизни.

1. Все, чем мы обладаем для принятия решений, все что кодирует наши эмоции, уровень интеллекта, мораль, социальные отношения, любовь и ненависть, и всю драму жизни – ваш мозг. Мозг – это набор связанных клеток (нейронов) в количества около 86 млрд., каждый из которых связан с 1-10000 других нейронов с помощью аксонов и синапсов. В отдельности же эти клетки не знают, что существует мозг, мысли, «хорошо» или «плохо» – это мы благодаря гормонам наделяем различные мысли и рассуждения эмоциональной окраской.
2. Мы являемся обладателями мозга нашего предка, выжившего благодаря тому, что именно этот мозг ему помогал в джунглях и саванне догонять еду и убегать, когда он сам является едой. Из всех задач, которые эффективно решал мозг – не осталось почти ни одной. Вместо немногочисленных хищников, травоядных, съедобных и несъедобных растений, медленных перемещений и устойчивых циклов погоды и дня, мы поставили наш разум в условия компьютерного мира, гаджетов, телефонов, самолетов, когда вы можете сменить одну климатическую и временную зону на другую в течение всего пары часов. Пройдет еще пара-тройка миллионов лет, прежде чем человек получит разум, приспособленный жить сегодня, в XXI веке. Но мир будет совсем другой.
3. Мозг не является стратегически целостной структурой, в нем присутствует три «враждебных» друг к другу отдела: самый сильный – рептильный мозг, слабее – эмоциональный мозг, самый слабый – неокортекс, дом рационализма и полета гениальной мысли, который почти никто не слушает.
4. **Поведенческой особенностью** нашего выживавшего в саванне рептильного и эмоционального мозга является то, что способ решений, которым он пользовался тогда, в нашем сегодняшнем мире капитализма влечет самые негативные последствия для ваших финансов, эмоций и психики. Хочешь, чтобы человек стал банкротом, который не может найти себя в жизни и постоянно страдает? Дай ему возможность делать то, что хочет его древняя и сильная часть мозга. Люди, на системной основе (не по удаче) проявляющие успешность, показывают то, что они умеют следовать голосу неокортекса, почти полностью игнорируя голос эмоций. Строго говоря, люди рационализма – ненормальны в популяции и их генетическое отличие от шимпанзе составляет не 1% как положено, а скажем 1.00000001%.
5. Рационализм создал системы, обладающие преимуществом (положительным математическим ожиданием) перед системой принятия решений большинства людей: биржа, покер, банки, селекция, наука, масштабируемые процессы, централизованная власть. И внедрил эти системы в жизнь социума, пользуясь своими полномочиями. На чьей вы окажетесь стороне – решает ваша образовательная и генетическая подготовка. И мы постараемся принять в части вашего образования некоторое участие.



## 1.1. Причины систематических ошибок при принятии решений

### Когнитивные искажения и предубеждения

Есть один неприятный нюанс при изучении системы положительных стратегий, который озвучил Ричард Деннис сказав, что он может дать алгоритм успешной торговли на бирже на развороте NY Times и не боится конкуренции, просто потому, что никто не сможет ему следовать. Так как ключевая проблема наших решений в том, что им мешают эмоции. Систематические ошибки мышления на основании эмоций называются когнитивными искажениями (КИ). Известных КИ около двухсот. И если вы собрались работать в области принятия решений, вам нужно выучить некоторые из них. Приводим самые важные и нужные на наш взгляд проблемы КИ или неэффективных предубеждений, которые описал специалист по принятиям решений Вирштейн Дамир Юрьевич:

- 1. Проблема: ваша память не так хороша**, как вам кажется. Этот эффект хорошо знают адвокаты и судьи, умело им пользуясь для дискредитации показаний свидетелей. Мозг фантазирует все события реальных белых пятен вашей памяти и подает их вам как реальные воспоминания, потому что белых пятен не терпит.  
**Решение:** декларировать только то, что помнится вами и свидетелями, записывать по ходу важных событий.
- 2. Проблема: наивность мозга.** Самый совершенный отдел вашего мозга – зрительная кора. А теперь посмотрите количество возможных «обманов зрения» в интернете и поймите насколько этот отдел несовершенен. При всем этом в вашем мозге нет никакого эволюционно отточенного отдела, который бы отвечал за финансовую грамотность, управленческие решения в сфере экспорта, масштабируемость и преимущество стратегии.  
**Решение:** использовать модели, искусственные методы и математические системы, которые не позволят вас обмануть. Помнить о несовершенстве мышления.
- 3. Проблема: упущение.** Между быстрым и умным – ваш мозг выбирает быстрое. Отсекая принципиально важную для дела информацию. Это биологический барьер.  
**Решение:** не доверять никаким своим быстрым решениям, а проверять их, применяя математический расчет и экономический анализ.
- 4. Проблема манипулирования.** Дизайн и конструкция изучаемых текстов и графиков могут подвинуть 80-99% читателя к мнению, к которому в норме при другой подаче придут лишь 3-29% людей.  
**Решение:** переформулировать полученную информацию и данные о проекте «противоположным» образом и снова пересматривать решения и сравнивать их с предыдущим результатом решения.
- 5. Проблема переоценки собственной компетенции от 2 до 50 крат.** Эффект Даннинга-Крюгера гласит, что мы не можем познать степень своей некомпетентности, а так же оценить компетентность эксперта в какой-то неясной нам отрасли.  
**Решение:** мысленное повторение этого эффекта, когда ты решил, что прав или ясно видишь решение проблемы. Повторение годами, пока не войдет в привычку. Именно момент правоты – может оказаться моментом ошибки.
- 6. Проблема интуиции.** За этот секрет тренеры берут больше всего денег и заманивают на свои семинары: интуиция имеет чисто биологическую основу – эффект «отраженной мысли». Не надо ее переоценивать.  
**Решение:** считайтесь с интуицией только в тех отраслях бизнеса, которым вы посвятили хотя бы 5000 часов. А если отрасль для вас нова – не обращайтесь на интуитивное ощущение никакого внимания и не отводите ей ключевую роль.
- 7. Проблема: желание выиграть.** Основные потери денег и других ресурсов происходят потому, что они эмоционально стоят нам дешевле, чем проигрыш. Выигравший радуется любому выигрышу, и лишь проигравший доходит до калькуляции потерь и рисков. Этим

пользуются ваши враги - профессионалы стратегирования, «скармливая в игре вам одну несущественную фигуру за другой, чтобы нанести финальный стратегический удар, от которого вы не оправитесь».

**Решением будет** правило опциональности - зеркальная стратегия. Ваш проигрыш должен быть частым, но мелким, а выигрыш редким, но крупным. Задавать себе вопрос: какими значениями ограничены мои выигрыши и проигрыши снизу и сверху.

8. **Проблема: эффект простофили.** Финансовые решения принимаемые под давлением эмоций. Когда вы приобретаете нечто, что вам не требуется для решения ваших текущих стратегических задач. Диагностируется постфактум.

**Решение:** задавать себе вопрос по истечению времени «Стал бы я сегодня инвестировать средства в проект, в который вложил несколько лет назад?» Если нет, значит до этого вы были простофилей.

9. **Проблема: ложные ассоциации.** Все животные, начиная с голубей, попадают в ловушку ложных связей между происходящими событиями и их собственными действиями.

Случайности начинают выглядеть закономерно. Примеры: «это моя счастливая рубашка/ручка», приметы, биржа, культ- карго.

**Решение:** запомнить список непрогнозируемых и несвязанных вещей.

## 1.2. Предпосылки неправильных решений

Предпосылки неправильных решений могут носить различный характер, в частности: психологический, экономический или чисто организационный. Приведем конкретные примеры:

- Большой объем принимаемых решений. Необходимо помнить, что количество не переходит в качество и если руководитель компании берется за анализ большого количества проектов, то вряд ли процент качественных принимаемых решений будет высок.
- Принимаемые решения иногда идут в разрез с принятыми до этого или же в какой-то степени дублируют их. В результате снижение эффективности этой функции.
- Спускаясь по иерархической лестнице компании, решения не должны наталкиваться на расхождение интересов. Замысел и цели задания должны оставаться едиными по «дороге» от руководителя к непосредственному исполнителю.
- Необходима четкая конкретика при постановке задачи. Общие фразы, типа «повысить требования», «обратить внимание», «принять нужные меры» - должны быть исключены из лексики руководителя во время озвучивания целей. Подобные «псевдозадачи» - прямой путь к «псевдоуправлению».
- Отсутствие достаточного уровня технологизации процессов принятия управленческих решений.
- Неправильное или недостаточное делегирование полномочий приводит к отсутствию баланса во взаимодействии с различными подразделениями. Признаком подобной проблемы является тот факт, что руководитель уделяет непропорционально большое внимание работе всего одного отдела.

- Разработка решений без ведома будущего исполнителя. Работник с большим качеством будет выполнять задание даже повышенной сложности, если сам принимал участие в его разработке.
- Отведение нереально коротких сроков для выполнения той или иной управленческой задачи. Действительно, в этом существует определенный стимул для мобилизации работника, однако не стоит обесценивать критерий сроков таким образом.
- Недостаточное количество инновационных решений.
- Отсутствие конкретных критериев необходимых для исполнителя: размытые сроки, неопределенные инструменты и т.д.
- Недостаточное внимание основным инструментам делопроизводства.
- Отсутствие достаточного количества «качественной» информации для принятия единственно верного управленческого решения.
- Некачественный механизм оценки выполненных управленческих задач. В большинстве случаев отнюдь недостаточно проконтролировать соблюдение отведенного срока или объем работы.
- Принятие эмоциональных решений, не имеющих ничего общего с целями компании и здравым смыслом.
- Игнорирование системного видения ситуации и системного подхода к ней. Не учитывается наличие разнообразных факторов.
- Выбор руководителем наиболее стереотипного и предсказуемого решения из множества более интересных альтернатив.
- Игнорирование возможных рисков, отсутствие «запасного плана».
- Излишняя поспешность и отсутствие полной осмысленности принимаемого решения.
- Недопустимое принятие желаемого за действительное, или использование лже-предпосылок.
- Постановка во главу угла принципа компромисса: принятие решение не потому, что оно единственно верное, а с целью примирения интересов различных точек зрения.

### **1.3. Исторический опыт моделей оценки и выбора решений**

Я думаю логично предположить, что вопросами выбора правильного решения люди озадачиваются ровно столько – сколько живут на планете Земля. И хочу предложить наиболее симпатичные мне способы от известных исторических личностей.

#### **«Стратегия Франклина»**

В сознании человека, думающего, какое принять решение, может находиться одновременно лишь ограниченный объем информации. В сложных случаях информация, необходимая для принятия решения, выходит за рамки этого объема. Тогда приходится идти на различные ухищрения – упрощать задачу, объединять информацию в более крупные блоки, рассматривать данные не одновременно, а последовательно.

Эта проблема занимала великого американского государственного деятеля и ученого Бенджамина Франклина. (Это тот самый Франклин, который изобрел громоотвод. Он же был решительным противником рабства и поборником прав человека). Используемый им метод принятия решений можно назвать стратегией Франклина. Вот как она изложена в письме, которое в 1772 г. он послал своему другу, знаменитому химику Джозефу Пристли: «Когда встречаются трудные случаи, то они трудны, главным образом, потому, что при их рассмотрении все доводы „за“ и „против“ не присутствуют в уме одновременно; иногда присутствует одна часть, в другое время – иная, причем первая исчезает из вида. Следовательно, различные цели или склонности по очереди берут „верх“ и появляется неопределенность, которая озадачивает нас. Мой принцип заключается в том, чтобы разделить лист бумаги на две колонки. В левой пишу „за“, а в правой „против“. Далее в течение трех или четырех дней я обдумываю какое-либо предложение и записываю свои соображения – либо в поддержку выдвинутой идеи, либо в пику ей. Когда я имею все это вместе в поле зрения, я пытаюсь оценить значимость доводов. В случае, если в обеих колонках встречаются взаимоисключающие доводы, они вычеркиваются. Когда же я нахожу, что один довод „за“, условно говоря, равен двум „против“, то следует зачеркнуть все три. Аналогичная система в отношении двух доводов „за“ и трех „против“ – вычеркиваются все пять. В конце концов выявляется более или менее точное соотношение аргументов. И если спустя еще один или два дня в каждой из колонок не появляются никакие новые формулировки, я прихожу к окончательному суждению». Франклин назвал это «моральной алгеброй». Спустя 200 лет после того, как было отправлено это письмо, люди продолжают использовать его подход (когда не доверяют своим кишкам). Мы можем не следовать советам Франклина вычеркивать одинаково весомые плюсы и минусы, но суть процесса мы принимаем. Столкнувшись с необходимостью делать выбор, мы сравниваем плюсы и минусы разных вариантов, а затем выбираем тот, который кажется наиболее благоприятным.

Стратегию Франклина можно использовать в разных модификациях, более сложных или простых. Важно, что этот способ принятия решений позволяет не только сопоставить плюсы и минусы альтернатив, но и наглядно представить общую картину.

### **«Логика здравого смысла»**

Работая в транснациональных корпорациях мне довелось посотрудничать и пообщаться с различными личностями – настоящими фанатами-управленцами и настоящими акулами в большого бизнеса. И в одной из бесед на неформальной встрече различных представителей западных компаний, выяснилось, что один из сотрудников крупной американской инвестиционной корпорации, бывший гражданин России, работает в ней и достигает колоссальных финансовых результатов, не имея при этом высшего экономического образования... На вопрос как же ему удастся без знания академических финансовых премудростей общаться с хозяевами компании, с инвесторами и собственниками больших бизнесов? На что он нам рассказал, что, во-первых, 90% этих собственников и инвестиционных монстров заработали свои миллионы и миллиарды, не имея вообще высшего образования, а получили его только тогда, когда стали успешными коммерсантами. И общаться ему с ними очень легко и

просто. И инвесторы, и у руководства компании при оценке проектов пользуются при принятии решения по проекту всего лишь двумя критериями:

1. **Логика здравого смысла.** (На сколько проект логичен, уместен, своевременен и на сколько адекватны люди, его представляющие и ручающиеся за него).
2. **Срок возврата инвестиций.** (Если рынок новый, то срок реализации проекта должен быть не более 3-5 лет. Если же рынок известный, то инвестиционный горизонт можно отодвигать на 5-10 лет).

Вот уж прав был Генрих Альтшуллер, сказав: *«Красивые решения всегда просты»*

#### **«Оптимистичные и пессимистичные модели»**

Другая стратегия основана на принципе простоты. Исходное положение здесь такое: чем сложнее предлагаемый вариант решения, тем выше риск, что где-то чего-то не сработает. Такая стратегия нередко позволяет минимизировать усилия, затраченные на принятие решения. При всем при том практика показывает, что самое простое решение далеко не всегда оказывается самым лучшим. Теперь о стратегии оптимиста. Человек сосредотачивает свое внимание на возможных положительных результатах рассматриваемых вариантов. Отбрасываются альтернативы, которые не обещают серьезных успехов даже при благоприятном развитии ситуации. В результате выбирается альтернатива, сулящая максимальный выигрыш.

Следующую стратегию можно назвать стратегией пессимиста. Особое внимание уделяется тому, что будет при неблагоприятном ходе событий. Альтернативы, связанные с серьезными опасностями и риском, отбрасываются сразу. Из оставшихся предпочтение отдается той, которая обещает минимальный ущерб. Дух стратегии пессимиста хорошо передает высказывание Никколо Макиавелли, знаменитого итальянского политолога, философа и писателя. В книге «Государь», вышедшей в 1532 г., он писал: «Пусть никто не думает, будто можно всегда принимать безошибочные решения, напротив, всякие решения сомнительны; ибо это в порядке вещей, что, стараясь избежать одной неприятности, попадаешь в другую. Мудрость заключается только в том, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почесть за благо».

Хочется заметить, что при любой стратегии надо заранее продумать свои действия в случае неудачного поворота событий. Как говорят, подстелить соломки, чтобы не больно было падать.

#### **Рекомендации Далай-Ламы 14**

Лично мне очень пригодились в жизни рекомендации Тибетского предводителя Буддистов. В тот момент времени, когда мне надо было принять решение: браться или не браться за реализацию многообещающего проекта, суть которого была следующая:

в России планировалось наладить фасовку и торговлю препаратом, предназначенным для уничтожения грызунов (мышей и крыс). Вся экономика по оценке рынка, рисков и рентабельности была более чем позитивная, но какое-то внутренне предощущение не позволяло мне принять положительное решение. И, продолжая анализировать и изучать информацию по оценке проектов и принятию решений, я нашёл, то, что мне, видимо, было нужно, то, что было в унисон с моим ощущением решения.

Рекомендация, которую я прочитал была следующая:

«Если нет жизненно необходимой ситуации заниматься теми делами или проектами, которые могут привести к гибели или деградации чего-нибудь живого, то лучше воздержаться от участия в данных мероприятиях.»

Решение в итоге было принято «отрицательное», но стало для меня положительно эмоционально окрашенным, так как ни одно живое существо не пострадало от препарата, проданного при моем соучастии.

---

#### 1.4. Атрибуты и особенности процесса принятия экспортного решения



Так как Решение - заключение, вывод о необходимости каких-либо действий, является необходимой управленческой способностью, то каждому управленцу необходимо понимать из каких элементов оно состоит и какие процессы и этапы необходимо пройти, чтобы сформировать по какому-либо вопросу эффективное решение.

Если рассмотреть нормальный процесс обычного принятия решения, то он, как правило, протекает в четыре этапа:

- Вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать.
- Вы анализируете варианты.
- Вы делаете выбор.
- А затем вы с этим живете.

А если изобразить его схематично, то выглядеть это будет как на нижеприведенных схемах:

Рис. 1.



Рис. 2.

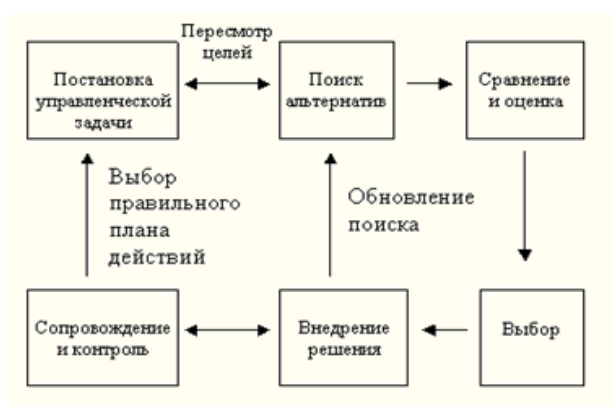


Рис. 3.

Но для составления целостного представления о том, что такое решение, необходимо применить определение В.А. Ганзена (автора многих трудов по системному мышлению): «Все объекты нашей условно объективной реальности можно описать при помощи четырех характеристик: Информация, Энергия, Время и Пространство (более подробно опишем эти кварталы в параграфе Условия достаточности при принятии решения).

Рис. «Решение как часть единой системы»



□ Намерение

- Решение**
- Действие**
- Анализ**

И ещё обозначим некоторые особенности, которые имеют модели принятия решений именно в экспортном менеджменте:

1. Ментальное восприятие российскими предпринимателями бизнеса, связанного с международной деятельностью, как с чем-то сверхъестественным и приравненным к полёту даже не на Марс, а в Транс галактические дали. И такое представление порождает неуверенность в собственных силах и возможностях и создает искаженно представление об излишней сложности экспортных процедур;
2. Нежелательно опираться на эвристическую модель прогнозирования, т.е. на имеющийся опыт работы на родном рынке, так как используемые на нём модели развития могут оказаться деструктивными в другой стране.
3. Решение по жизнеспособности (реализации) экспортного проекта неразрывно связано с тем, кто его реализует. Нельзя оценивать экспортный проект без информации о команде, которая будет его реализовывать.
4. Управление проектом не подчиняется линейным функциям и не может быть статичным. Так как Идея - является элементами психического мира, а менеджмент, организация, команда - являются элементами реальности, существующей по эмоциональным законам. Т.е. никто точно не знает к каким результатам приведет то или иное решение или воздействие на команду. Значит при управлении экспортным проектом необходимо чаще обычного сверять и анализировать ключевые показатели реализации проекта.

В свою очередь любые управленческие решения имеют три неотъемлемых компонента:

1. **Выбор одной альтернативы.**  
*Должен быть выбран ОДИН вариант решения на конкретный момент времени. Быть или не быть, т.к. варианты могут быть взаимоисключающими.*
2. **Распределение ограниченных ресурсов.** Ограниченность ресурсов (временных, финансовых и т.д.)
3. **Решения должны быть восприняты оппонентами и Они должны быть приняты социумом.** *Это отличает управленческую задачу от математической.*

А этапов в процессе принятия решения может быть большое количество, но обычно они представлены следующими подпунктами:

1. Осознание ситуации.
2. Определение задачи.
3. Сбор и анализ информации.
4. Определить множество альтернатив.
5. Оценка альтернатив по критериям. Формулировка критериев - это искусство.
6. Определение шкалы критериев.
7. Переход от субъективных оценок к числовым (неприемлемо дорогой-1, дешевый 10).
8. Установление порогов отсечения.



9. Оценка сравнительной важности критериев и построение иерархии.
10. Выбор процедуры агрегирования оценок.
11. Производим агрегирование результатов.
12. Анализ и интерпретация результатов.
13. Выбор варианта.
14. Переход к реализации результатов.

## **Глава 2. Критерии оценки экспортных проектов.**

### **2.1. Определение позиции и объектов оценщика**

Как известно из последних достижений ученых физиков – наблюдатель влияет на результат эксперимента.

Так и при оценке экспортного проекта для начала надо определиться с тем, КТО оценивает проект и ЧТО исходя из этого будет подвергаться оценке.

Так, например, требования к экспортному проекту при оценке Государственными структурами, к которым вероятнее всего обратится будущий экспортёр будут следующими:

- Четкое описание стадий реализации проекта, в том числе возможных рисков
- Прозрачная структура финансирования проекта, в том числе возможное наличие государственных гарантий
- Рассчитанные показатели инвестиционной привлекательности проекта
- Социальная значимость проекта для региона
- Соответствие проекта стратегии и приоритетам развития региона
- Наличие документации по проекту, в том числе технического задания и бизнес-плана, финансовой модели под бизнес-план, документации на земельный участок, справки о наличии объекта инвестирования и объектов инфраструктуры
- Степень взаимодействия с региональными ТПП и центрами поддержки Экспорта
- Использование справочных материалов и исследований по рынкам зарубежных стран разработанных международными агентствами MEMRB, Amer Nelson. (этот пункт надо отнести и к оценке Экспертной)
- Обеспечивается ли доступ к продуктам ЭКСАР

**А требования к проекту структурами, обеспечивающими привлечение иностранных резидентов, будут иметь уже отличные от предыдущих критерии:**

- Наличие управляющей компании
- Статус ОЭЗ, промышленного или научного парка
- Наличие действующих резидентов (в том числе иностранных)
- Отраслевая направленность
- Льготы для резидентов
- Наличие земельных участков, помещений, объектов инфраструктуры
- Наличие инженерной, транспортной, логистической, телекоммуникационной инфраструктуры

У самого же предпринимателя список оцениваемых критериев будет более обширен:

- Анализ экспортного потенциала самого предприятия-экспортера.  
Анализ производственных мощностей, сырьевых ресурсов; наличие квалифицированных специалистов в команде.  
Анализ возможностей модернизации и диверсификации производства или продукта.  
Анализ возможностей резкого увеличения производства продукта.  
Оценка подключения субподрядчиков или возможность аутсорсинговых работ.
- Анализ Экспортного потенциала Продукта, который определяется исходя из следующих показателей:  
Возможности расширения ассортимента;  
Наличие уникальной или интеллектуальной составляющей;  
Определение уровня защищенности проекта;  
Соответствие продукта требованиям целевого рынка в плане дизайна, упаковки, удовлетворения юридическим требованиям сертификационных и таможенных органов; соответствие маркировки продукта международным стандартам.  
Маркетинговый анализ продукта (изучение рынка, определение ценовой ниши, определение канала распределения продукта, разработка стратегии)
- Анализ возможностей организации пост продажного обслуживания и просчет его стоимости.
- Анализ финансовый ресурсов проекта:  
Определение соотношения собственных и заемных средств;  
Стоимость заемных средств;  
Расчет коммерческих рисков.  
Стоимость страхования проекта.  
Стоимость проведения информационных и рекламных компаний.  
Налоговая нагрузка проекта.
- Анализ целостности и готовности бизнес-плана. (SWOT-анализ продукта; SWOT-анализ проекта. Расчет сроков окупаемости проекта и т.д.)
- Определение критериев коммерческой эффективности экспортных проектов: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, минимальный тариф на экспортную электроэнергию в местах перехода границы.
- Выбор проекта с точки зрения коммерческой эффективности, рекомендуемого для реализации.

После того как определены все необходимые критерии для экспортных проектов и вариантов их реализации, надо будет провести оценку и ранжирование показателей.

## **2.2. Методы ранжирования и оценки.**

Для того чтобы определить и продемонстрировать степень возможной ошибочности интуитивного мышления ученые провели следующий эксперимент.

Двум группам учащихся средней школы было предложено в течение 5 секунд оценить числовое значение  $8!$ , т.е. числовое значение факториала числа 8, которое равно 40320. Одной группе было предложено выражение

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1,$$

а другой группе то же самое выражение, но записанное в обратном порядке:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8.$$

Результат оценки был ошеломляющим: в первой группе средний результат равнялся 512, во второй — 2250.

Приблизительно так же мы оцениваем вероятность случайных событий, когда попадаем в ситуацию неопределенности, т.е. очень неточно!

Надеюсь в следующий раз, когда вам придется прогнозировать или просчитать экономический эффект какого-либо управленческого решения вы отнесётесь более серьезно и осмысленно, с применением всего имеющегося арсенала методов оценки и ранжирования.

И для того чтобы не стать заложником собственной интуитивной ошибки мы предлагаем ознакомиться с существующими методиками ранжирования оценок. Ранжирование – метод позволяющий выявить наиболее подходящий вариант решения к Вашей задаче. Существует большое количество методов ранжирования при принятии решений, например, при выборе поставщиков. Но у них есть один похожий принцип при использовании – определение критериев оценки. Прежде чем оценивать решения, Вы должны подумать, каким критериям должно соответствовать решение. При оценке гипотез, мы рекомендуем использовать более простой визуальный способ круговых диаграмм Harvey Balls. Этот метод представляет собой оценку факторов/аспектов путем закрашивания необходимого количества секторов в диаграмме. Таким образом, Вы получаете простую к пониманию и использованию таблицу, где по наполненности диаграммы можно определить насколько сильно конкретный фактор удовлетворяет какому-либо критерию. Данный метод полезен, когда Вам не нужно использовать точные показатели, но нужно провести сравнение.



. Если же Вам требуется провести анализ с точными данными, то лучше использовать модели ранжирования с указанием количественных показателей.

Существует классический метод ранжирования, который заключается в том, что в столбец записываются все качественные критерии оценки (А,В,С...Е), а слева каждому критерию присваивается количественный номер от 1 до 5, где

1 – очень слабо;

2 – слабо;

3 – средне;

4 – высоко;

5 – очень высоко.

Затем высчитывается среднеарифметический показатель и если его значение меньше 3, это значит что шансы на реализацию не высоки, а если больше 3, то вероятность успешной реализации высока.



Существует еще и более сложный вариант выбора (с помощью критериев теории игр) наиболее экономически эффективных экспортных проектов. Для этого предлагается применение двух критериев:

- критерий Байеса (среднего риска), который учитывает все условия развития системы и рекомендует к реализации проект, обеспечивающий наименьшие затраты в среднем:  $Z_r = \min - \sum F_i n, 1 \leq i \leq N, n = 1, 2, \dots, R, n = 1, 2, \dots, N.$

Рис. Томас Байес

- критерий Сэвиджа (минимаксного риска), позволяющий застраховаться от наиболее неблагоприятных условий:  $Z_r = \min (i) \max (n) F_i n, i = 1, 2, \dots, R, n = 1, 2, \dots, N. i n$

Применение формальных критериев теории игр, как правило, не обеспечивает выбор единственного проекта, а позволяет выявить два проекта практически неразличимых с точки зрения применяемых критериев.

Но применение вышеуказанных методов Байеса и Сэвиджа людям без навыка работы с математическими ожиданиями не рекомендуется, так как может привести к неправильной оценке не только критериев, но и всего проекта.

Есть еще одна **Формула количественного расчета математического ожидания управленческого решения.**

$$M = E1 * P1 - E2 * P2$$

Математическое ожидание выигрыша равно вероятности успеха умноженной на выгоду успеха, уменьшенное на вероятность провала умноженную на убыток при провале.

### 2.3. Выбор решения – как волевой акт.

Следующая стадия за ранжированием — принятие решения.

Это сложная стадия, поскольку она связана с совершением выбора, а в таких ситуациях сразу проявляется присущее всем людям стремление сделать так, чтобы и волки были сыты, и овцы целы. На языке психоанализа это означает следовать «принципу удовольствия», который является иррациональным.

Наоборот — совершение намеренного выбора связано с принципом реальности, согласно которому нельзя получить все, а нужно выбирать между альтернативами. И это является актом воли.

В старых психологических трудах на тему воли этот момент изображался негативно, в терминах отречения; но для теоретических и особенно практических целей гораздо лучше сделать акцент на положительном аспекте предпочтения. Когда мы выбираем, принимаем решение, это означает, что мы предпочитаем нечто более желаемое и достижимое всем прочим альтернативам, которые мы отвергаем. Сложность совершения добровольного выбора заключается в

том, что индивид осознает, ясно или подспудно, что решение подразумевает ответственность, что решение есть проявление свободы, а свобода неизбежно связана с ответственностью.

Стадия волевого акта, которая следует за принятием решения, — его утверждение. Эффективное утверждение включает несколько факторов: первый — вера, живая, динамичная убежденность. Если таковая отсутствует, то решение можно утвердить на основе желания или стремления и «попытаться» рискнуть в порыве авантюризма.

Во многих случаях бывает полезно повторно «утвердить» решение, чтобы усилить его в противовес противодействующим факторам. Нужно сознавать, что иногда утверждение вызывает обратную реакцию.

Четвертая стадия волевого акта — планирование, организация деятельности согласно заранее намеченной программе. Это требует способности представить себе различ

ные шаги, которые должны быть предприняты на отрезке времени от начальной точки до достижения конечной цели.

В некоторых случаях, разумеется, конечная цель может быть весьма отдаленной, но тогда целесообразно устанавливать промежуточные цели, последовательно ведущие к

последней, конечной цели. Т.е. необходимо составить ясную, разумную, хорошо организованную «схему», представляющую собой последовательность отдельных шагов или частичных достижений. Следует избегать двух противоположных ошибок. Одна

состоит в том, что предприниматель настолько сосредоточивает свои внимание и волю на конечном результате, что это делает его поступки непрактичными. Другая — более распространенная — заключается в чрезмерной увлеченности переоцениванием вторичных целей и средств их достижения, в результате чего главная цель теряется из виду.

Пятая и последняя стадия волевого акта — выполнение того, что запланировано. Здесь потребуются два основных волевых качества: во-первых, динамическая сила, направленная энергия, а во-вторых, настойчивость. Соединяясь которые можно охарактеризовать правилом 4 П (Постепенно, Постоянно, Последовательно, Прицельно). Выполнение которого обязательно приведет к поставленной цели.

#### **2.4. МОБИЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГИИ ВОЛИ.**

Первое необходимое условие развития сильной воли —

это честное намерение посвятить достижению этой цели все время и силы, какие потребуются.

Воля

есть у всех, и, даже если она присутствует в зачаточном состоянии, этого все равно будет

достаточно, чтобы положить начало.

Для того чтобы обеспечить успех, очень важно вызвать

первоначальный импульс, сильное эмоциональное желание укреплять волю, которое затем перейдет в твердую ре

шительность сделать все необходимое, чтобы достичь цели.



### **Глава 3 ВРАГИ эффективных Решений.**

За последние 40 лет психологи выявили в нашем мышлении ряд предубеждений, обрекающих на неудачу процесс решения на основе анализа плюсов и минусов. Если мы стремимся сделать лучший выбор, то должны понять, как работают эти предубеждения и как с ними бороться (с помощью чего-то более мощного, чем список плюсов и минусов).

Приготовьтесь к знакомству с четырьмя врагами, которые оказывают наиболее пагубное воздействие на наши решения, и с процессами, с помощью которых можно противостоять их влиянию.

#### **3.1. Враг №1. Узкие рамки**

То что я вижу – это то что здесь есть



- Предвзятость**
- Самонадеянность**
- Эмоции**

## ВРАГ 1

- Узкие рамки - неоправданное ограничение вариантов, которые мы рассматриваем.
- Способ расширения – рассматривать вероятность нескольких альтернатив:  
**«А могу я сделать И Это, И То?»**

Разум устроен таким образом, что он нуждается в определенности во всем, это основа хранения данных: причинно-следственная связь и определенность.

### 3.2. Второй Враг решений – «подтверждение предвзятости»

В жизни мы привыкли быстро получать представление о ситуации, а затем искать информацию, подтверждающую наше представление. И эта пагубная привычка, которая называется **«подтверждением предвзятости»**, – второй враг, мешающий принимать правильные решения.

## ВРАГ 2

- **Подтверждение предвзятости (поиск информации, которая подтверждает наши представления).**

*Отсутствие слуха у участников музыкальных телешоу.*

*Ловалло: «Подтверждение предвзятости, вероятно, самая большая проблема в бизнесе».*

Вот типичный результат одного из многих исследований: в 1960-х годах, когда медицинские исследования о вреде курения еще не дали столь однозначных результатов, курильщики проявляли больший интерес к чтению статей, озаглавленных «Курение не приводит к раку легких», чем с названием «Курение приводит к раку легких». Чтобы увидеть, что это может привести к неверным решениям, представьте, что ваш босс изучал результаты двух исследований под названиями: «Данные, которые подтверждают вашу точку зрения» и «Данные, которые противоречат вашей точке зрения». Угадайте, какую он будет цитировать на собрании сотрудников?

Исследователи постоянно сталкиваются с этим фактом. Когда люди имеют возможность собирать информацию со всех сторон, они склонны выбирать ту, которая подтверждает их прежние выводы, убеждения или действия. Политические партизаны ищут средства массовой информации, которые подтверждают их мнение, но редко подвергают сомнению свои убеждения, интересуясь точкой зрения другой стороны. Потребители, испытывающие неутолимое желание купить новый автомобиль или компьютер, ищут причины, чтобы оправдать покупку, а не отложить ее.

Коварство подтверждения предвзятости в том, что оно может выглядеть очень научным. В конце концов, мы собираем данные. Вышеупомянутый Дэн Ловалло – профессор, изучающий способность принимать решения, – сказал: «Подтверждение предвзятости, пожалуй, самая большая проблема в бизнесе: в эту ловушку попадают даже умудренные опытом люди. Они выходят и собирают данные, и им даже в голову не приходит, что те могут быть необъективными». На работе и в жизни мы часто делаем вид, что хотим услышать правду, но в действительности хотим, чтобы нас уверили в нашей правоте.

### 3.3. Третий враг решений - мгновенные эмоции.

#### ВРАГ 3

- мгновенные эмоции (наше мнение колеблется под влиянием эмоций, которые вскоре пройдут).

*Энди Гроув из Intel дистанцировался с помощью вопроса: «Что бы сделал наш преемник?»*

Когда нам необходимо принять трудное решение, наши чувства бурлят. Мы постоянно прокручиваем в голове одни и те же аргументы. Мы мучаемся по поводу известных обстоятельств. Мы ежедневно меняем свое мнение. Если бы решение представляло собой таблицу, то ни одно из чисел не изменилось бы (ведь новая информация не поступала), но в наших головах это выглядит по-другому. Мы подняли столько пыли, что не видим путь вперед. В такие моменты мы больше всего нуждаемся в перспективе.

Бен Франклин знал об эффекте мгновенных эмоций. Его мудрая моральная алгебра предполагает: люди будут добавлять плюсы и минусы в течение нескольких дней, что даст им возможность действовать как при большем, так и при меньшем эмоциональном воздействии той или иной идеи. Но даже в этом случае сравнить варианты – не то же самое, что увидеть общую картину. Без сомнения, Энди Гроув составлял свой список плюсов и минусов выхода из бизнеса памяти на протяжении многих лет. Только вот анализ его парализовал. Маленькая дистанция – взгляд на состояние дел с точки зрения его преемника – позволила ему излечиться от паралича.

### 3.4.4-й враг решений – самонадеянность

#### ВРАГ 4

- самонадеянность (слишком большая вера в собственные прогнозы).

Решение: Приготовьтесь к возможной ошибке.

«Шансы взрыва ядерного реактора составляют один на 10 000 лет».

Виталий Складов, министр энергетики и электрификации Украины за два месяца до аварии на Чернобыльской АЭС



Уильям Ортон, президент Western Union, телеграфной компании, которая в 1878 году отказалась приобретать патент Александра Белла на телефон.

Мы слишком верим в собственные предсказания. Когда мы представляем себе будущее, то направляем свои прожекторы на информацию, которая у нас перед глазами, а затем делаем выводы. Представьте себе главу туристической компании в 1992 году: мое туристическое агентство – лидер рынка в Фениксе, и мы больше всех заботимся о клиентах. Эта область расширяется так быстро, что мы могли бы легко удвоить объемы в течение ближайших десяти лет. Кривая показывает, что мы можем открыть дополнительные филиалы, давайте так и поступим.

Проблема в том, что мы не знаем, чего именно мы не знаем. Будущее имеет поразительную способность удивлять. Невозможно осветить прожектором те участки, о существовании которых мы не догадываемся.

#### **Глава 4. Корректирующие процедуры при принятии управленческих решений.**

Итак, на данный момент мы знаем, что нам противостоит. Мы знаем четырех главных врагов правильных решений. Мы также знаем, что классический способ «плюсов и минусов» не во всем подходит для борьбы с этими врагами. На самом деле он ни одному из них не оказывает значительного противодействия.

Теперь мы подбираемся к вопросу, указывающему позитивный путь: какой процесс поможет победить врагов и сделать лучший выбор?

Мы не можем отключить наши предубеждения, но примеры этих людей показывают: правильный подход помогает им противостоять. Стратегия преодоления каждого врага определяется его природой.

1. Вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать. Но узкие рамки заставляют вас упускать варианты. Поэтому...

Расширьте возможности выбора. Как вы можете расширить набор вариантов? Мы изучим привычки людей, которые являются экспертами по выявлению новых вариантов, включая опыт консультанта по выбору колледжа, руководителей, чей бизнес выжил (и даже процветал) в период глобального спада в экономике, и небольшой специализированной компании, которая дала названия нескольким ведущим мировым брендам, в том числе BlackBerry и Pentium.

2. Вы анализируете варианты. Но предвзятость ведет вас к сбору только подтверждающей информации. Поэтому...

Проверьте свои предположения в реальных условиях. Как выйти за пределы собственных мыслей и собрать верную информацию? Мы научимся более искусно задавать вопросы, узнаем, как за 30 секунд превратить встречу из противостояния в продуктивное обсуждение и какие рекомендации экспертов должны вызывать подозрение.

3. Вы делаете выбор. Но мгновенные эмоции часто подталкивают к неправильному выбору. Поэтому...

Дистанцируйтесь, чтобы преодолеть мгновенные эмоции и противоречивые чувства, чтобы сделать лучший выбор.

4. Затем вы с этим живете. Однако часто вы бываете излишне самоуверенны по поводу того, что случится в будущем. Поэтому...

Приготовьтесь к возможной ошибке и действуйте. Как, не зная будущего, можно планировать, чтобы решения оказались наиболее успешными?

### **Заключение**

В заключении хотелось бы резюмировать, что эффективность менеджера напрямую связана с удовольствием от деятельности, а в связи с этим повышается результативность и продолжительность продуктивного периода в цикле реализации экспортного проекта. В настоящих условиях, когда многие решения надо будет делать совсем по-новому, руководитель должен вырабатывать творческие решения, которые в определенном смысле должны быть абсолютно новыми. Нетрадиционный подход и нестандартные решения становятся важнейшим конкурентным преимуществом. Ведь люди, имеющие только один выбор, - это роботы. А конвейер закончился. Поэтому желаем всем экспортерам становится более креативными и активными, чтобы быстро и своевременно воплощать свои решения через действия в жизнь. Ведь как говорил Морис Метерлинк:

"Тысяча намерений не стоит одного движения - не потому, что намерения не имеют никакой цены, а потому что для малейшего движения вперед нужен оплот из тысячи добрых намерений.

Мысль может оставить меня до самой смерти на том же месте во вселенной, но поступок всегда заставит меня или выдвинуться вперед или спуститься ступенью ниже в иерархии существ. Мысль - это изолированная блуждающая сила, которую я завтра, может быть, не увижу, а поступок предполагает постоянную армию идей и желаний, которая сумела завоевать после больших усилий точку опоры в действительности».

