

17. EBRD: Environmental and social policy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ebrd.com/downloads/research/policies/esp-final.pdf> – Дата доступа: 25.02.2019.

(Дата подачи: 28.02.2019 г.)

A. A. Brass

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

A. Brass

Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 65.011

РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ

SOLUTIONS IN MANAGEMENT, BUSINESS AND LIFE

В статье рассмотрены некоторые особенности человеческого мышления, определяющие иррациональность принимаемых решений в трудовой и повседневной жизни. Показаны отличия мышления наемных работников и успешных бизнесменов. Даны некоторые рекомендации по снижению уровня иррациональности принимаемых решений.

Ключевые слова: решение; рациональность; иррациональность; мышление; представление; потери; приобретения; ценность; дисконтирование; самоконтроль

The article discusses some of the features of human thinking that determine the irrationality of decisions made in working and everyday life. Showing the differences in thinking of employees and successful businessmen. Some recommendations for reducing the irrationality of decisions are made.

Keywords: decision; rationality; irrationality; thinking; representation; losses; acquisitions; value; discounting; self control

В современной теории управленческих решений достаточно явно выделяются два направления. В рамках первого разрабатываются различные методы и модели, объясняющие людям, прежде всего руководителям, как нужно принимать решения. При этом человек считается экономически (социально, экологически и т. д.) разумным, т. е. он всегда стремится принимать решения, которые улучшают экономическое (социальное) благополучие его самого или возглавляемой им организации (подразделения). Такие модели предлагает линейное, нелинейное и динамическое программирование, вариационное исчисление, теории игр и массового обслуживания [1–7]. Достоинств у этих моделей великое множество. Но при их использовании нельзя забывать об их недостатках. Наиболее очевидными из них являются:

1) высокие требования к точности входной информации: каким бы «тонким» не был аппарат моделирования, результат не может быть достоверным при ошибочности используемых данных;

2) все упомянутые модели основаны на предположении, что тенденции прошлого будут иметь место в будущем, а это допущение в условиях на-

шего динамичного мира, к сожалению, очень часто себя не оправдывает. Например, при принятии решения о строительстве крупного предприятия не стоит исходить из допущения, что цена на его продукцию, которая на протяжении долгого времени колебалась в достаточно узком диапазоне, сохранится в будущем. Как только продукция этого предприятия выйдет на рынок, она увеличит предложение, что очень часто приводит к снижению цены. Соответственно при строительстве такого предприятия нужно исходить не из прошлых ценовых тенденций, а из очень сложно предсказуемых цен в будущем. Ведь желание построить завод по выпуску востребованной на рынке продукции может возникнуть у многих.

В рамках второго направления теории и практики пытаются определить, каким образом люди принимают решения в действительности, и почему принятые решения достаточно часто не только не улучшают экономическое (социальное) положение человека или возглавляемой им организации, но и достаточно часто ухудшают его, т. е. почему человек не рационален в своих решениях и поступках. Второе направление стало активно развиваться в конце прошлого столетия. Оно связано с такими именами, как Даниэль Канеман, Амос Тверски, Ричард Талер, Дэн Ариели и др., и носит сегодня название нейроэкономика или нейробиология принятия решений.

Если принимаемые человеком решения касаются только его, то их иррациональность можно считать его личной проблемой. Совершенно иная ситуация возникает в том случае, если решение принимает руководитель. Здесь последствия иррациональности могут негативно сказаться на результатах деятельности организации и благополучии ее сотрудников. Именно поэтому в настоящее время все более предпочтительными становятся командные (коллегиальные) решения. В этом случае иррациональности отдельных людей нивелируются, при условии, что они согласны слушать и слышать друг друга. По этой причине сегодня так много внимания уделяется технологиям командного взаимодействия (например, технологии agile [8; 9]). Вместе с тем коллегиальность выработки и принятия решений не снимает саму проблему иррациональности человеческого мышления, формирующегося под воздействием множества факторов. Среди них можно выделить:

- наследственность, т. е. то, что заложено в человеке с рождения. Достаточно интересные эксперименты, выявляющие когнитивные способности младенцев, представлены в [10];
- устройство человеческого мозга и работоспособность каналов восприятия им информации об окружающем мире;
- социальный мир во всем его многообразии;
- предшествующий опыт человека.

При этом необходимо учитывать, что назначение на ту или иную должность не изменяет ни генома, ни структуры и биохимии мозга конкретного человека, его предшествующего опыта. Руководитель – это тоже человек со всеми недостатками, слабостями и достоинствами.

Далее рассмотрим несколько причин иррациональности принимаемых человеком решений.

1. Столкнувшись с конкретной более или менее сложной проблемой, человек (руководитель) вынужден учитывать множество факторов самой разной природы и важности. Оценить (просчитать) значимость их всех практически невозможно, особенно с учетом их взаимного влияния. Поэтому при выработке решений многие руководители оперируют не рациональным расчетом, а собственной интуицией (опытом) или «здравым смыслом», т. е. моделью окружающего мира, которая существует в голове человека и в той или иной степени отражает реальность. Чем ближе эта модель к реальности, тем более адекватно человек воспринимает действительность. Базовыми элементами этой модели являются, по выражению Дэна Ариели [11], так называемые «якоря», т. е. факты, с которыми человек столкнулся в прошлом, его жизненные установки и ценности. «Якоря» могут быть долговременными и кратковременными, спонтанно и целенаправленно установленными.

Например, окончивая школу, молодой человек с кем-либо из родителей озабочен покупкой новой рубашки для выпускного вечера. До этого все рубашки ему покупала мама, и он мало задумывался об их стоимости и о том, откуда они вообще берутся в его шкафу. Теперь, используя важность момента и, что самое главное, с целью вовлечения молодого человека во взрослую жизнь, родители приглашают его в сложный процесс формирования собственного гардероба. Молодой человек считает, что прежде всего нужно обратиться к интернету, и «загугливает» простой запрос: «купить мужскую рубашку». Первым «выскакивает» сообщение от компании KEYMAN, предлагающее купить рубашку со скидкой за 45 рублей (без скидки, как сообщает сайт, подобную рубашку можно приобрести за 75–85 рублей). Сайт lamoda предлагает сорочки за 60–65 рублей со скидкой и за 80–100 рублей – без скидки. Сайт WILDBERRIES предлагает рубашки за 70–85 рублей со скидкой и за 100–120 рублей – без нее. И здесь начинают работать «якоря», расставленные в прошлом, т. е. убеждения молодого человека относительно ценности приобретаемых вещей. Если он считает, что известный бренд и высокая цена являются синонимом качества, то им будет куплена рубашка, предлагаемая сайтом WILDBERRIES. Если молодой человек, как и большинство людей, ориентируется на среднюю цену, считая, что, с одной стороны, она является признаком хорошего качества, с другой – не заставляет переплачивать за бренд, т. е. «наклейку», то он реализует предложение сайта lamoda. Если же в семье считается, что приобретение добротной вещи за приемлемую цену – поступок вполне разумный, то будет выбрано предложение сайта KEYMAN. Одновременно с приобретением сорочки у молодого человека сформируется новый «якорь», который условно можно назвать «цена рубашки». В дальнейшем этот «якорь» будет во многом определять решения молодого человека при приобретении тех или иных элементов своего гардероба. Держаться он будет до тех пор, пока

человек не столкнется с иными ценами при устраивающем его качестве либо не изменятся его ценностные ориентации.

В рассмотренном примере «якоря» формируются спонтанно, т. е. их создание не преследует конкретной цели. Но порой «якоря» ставятся в сознании людей вполне целенаправленно. Сегодня достаточно широко распространены различные презентации и дегустации той иной продукции. Делается это не только для того, чтобы представить людям нечто новое, но и для того, чтобы установить нужные производителям «якоря». Например, замечательная компания «Аливария» в жаркий летний день в каком-либо торговом центре предлагает продегустировать два сорта пива – Karol Jan Blonde и Karol Jan Dunkel. Симпатичные юноша и девушка нальют в стаканчики-мензурочки по глотку каждого сорта, спросят, какое больше нравится (момент тонкий, нравится или не нравится – они не спрашивают), при этом не забудут раз пять проговорить заклинание: «Кароль Ян» и «якорь»: «Кароль Ян» – это хорошо» – поставлен. Здесь необходимо отметить, что дегустация пива при минус 10° такого эффекта не даст, а глоток пива в жару – действительно хорошо. Заходя в магазин, человек вместо привычной для него «Балтики» покупает «Karol Jan ...», принимая, по его мнению, совершенно самостоятельное решение.

Таким образом, можно утверждать, что любой человек состоит из привычек и моделей поведения, которые формируются и трансформируются у него на протяжении всей жизни. И то, насколько быстро он может избавиться от «якорей», которые перестали отражать реальность, во многом определяет его успешность в жизни.

2. С древнейших времен окружающий мир нес людям различные угрозы, под воздействием которых человек мог что-то потерять, и предоставлял шансы, реализуя которые он мог что-то приобрести. Причем избежать потерь зачастую было важнее, чем что-либо приобрести. Человек идет по лесу и видит два симпатичных боровичка. Он испытывает позитивные эмоции и хочет боровички забрать с собой. Но, наклонившись к ним, он замечает змею, лежащую рядом с красивыми грибами. Выживание человека в этой ситуации напрямую зависит от того, как быстро негативные эмоции опасности возобладает над позитивными эмоциями приобретения. Если от такого примитивно-жизненного примера перейти к экономике, то можно утверждать, что большинство людей предпочитает минимизировать свои убытки (потери), а не максимизировать свои доходы (приобретения).

Нейроэкономисты в ходе своих публичных выступлений [12] любят обращаться к аудитории с вопросом: «Что для вас предпочтительнее: найти 100 рублей или не потерять имеющиеся у вас 100 рублей». Наиболее распространенный ответ на этот вопрос: «Не потерять ...». Его дают 80 % опрошиваемых. Единственная аудитория, в которой чаще звучит ответ «Найти ...», – это подростковая аудитория. Вероятнее всего, такой ответ обусловлен тем, что терять им особо нечего.

Стремление избежать убытков, тех или иных наказаний (это тоже убытки) демонстрирует знакомая многим ситуация. Человек, работая в организации, получает более или менее приемлемую для него зарплату и иные блага. Когда этот работник получает от шефа распоряжение что-либо сделать, то вероятнее всего он будет оценивать не шанс получения вознаграждения за качественно и своевременно сделанную работу, а шанс получения наказания, если что-то пойдет не так. Из этого можно сделать вывод, что стимулы, основанные на возможных наказаниях, действуют на человека сильнее, чем стимулы поощрений. Как говорят некоторые родители: «Ремень в детской должен висеть, хотя пользоваться им не обязательно». Однако, если основным мотивом трудового поведения работника является стремление избежать наказания, то и работать он будет «от и до», т. е. добросовестно, но без энтузиазма, инициативы и креатива. Это вполне приемлемо, если выполняемая человеком работа примитивна: заполнение стандартных отчетов и иных бюрократических документов, изготовление стандартных изделий, контроль своевременного прихода сотрудников на работу и т. д. К сожалению, такие работники достаточно активно замещаются различными автоматизированными системами. Но если работа требует от человека инновационных идей и проявления креативности, то страх наказания всегда будет сдерживающим фактором. В этом случае более эффективными будут мотивы поощрения. Помимо этого, необходимо учитывать, что негативные эмоции, связанные с потерями, в 2–2,5 раза сильнее позитивных эмоций, связанных с такого же размера приобретениями [12]. Поэтому работник будет находиться в определенном эмоциональном балансе, если мотивов поощрения будет в 2–2,5 раза больше, чем мотивов наказания.

Стремление человека минимизировать свои убытки наглядно проявляется в его желании получать что-либо бесплатно. Ведь если мы ничего не платим, то ничего и не теряем. Поэтому слово «бесплатно» для многих людей звучит завораживающе: «Прибери две упаковки ... и третью получи бесплатно». Этого призыва достаточно для того, чтобы человек перестал думать о том, нужен ли ему вообще предлагаемый товар. Ведь получение бесплатного – гарантия того, что не будет убытков.

Притягательность бесплатного можно продемонстрировать очень простым примером. Есть две шоколадки. Одна весит 50 грамм и стоит в магазине 1 рубль, другая весит 20 грамм и стоит 40 копеек. В целях привлечения клиентов магазин совместно с кондитерской фабрикой проводит рекламную акцию: каждому покупателю, чей чек превысил 10 рублей, на выбор предлагается либо большая шоколадка за 50 копеек, либо маленькая шоколадка бесплатно. Более 80 % людей предпочитают получить маленькую бесплатную шоколадку. Хотя рациональный расчет показывает, что выигрыш в случае приобретения большой шоколадки за полцены – 50 копеек, а в случае маленькой и бесплатной – всего 40 копеек. Но «бесплатно» все перевешивает.

Еще один важный аспект беслатности – это цена времени. В описанной ситуации с шоколадками найдутся люди (их будет не очень мало), которые предпочтут не один раз зайти в торговый зал, набрать товара, например, на 25 рублей, получить один чек и одну шоколадку, а сделать это три раза. При этом они будут каждый раз высчитывать сумму чека, тратя на это время, возьмут что-нибудь не очень нужное, чтобы третья покупка была чуть более 10 рублей, и в итоге очень довольные собой уйдут с тремя бесплатными шоколадками. Время, затраченное на их приобретение, в расчет не берется, хотя человек мог потратить его с гораздо большей пользой для себя.

Однако ориентация человека на минимизацию убытков является существенной преградой для тех, кто решил связать свою жизнь с бизнесом. Ни один человек, опасющийся возможных потерь, не будет вкладывать собственные ресурсы в дело, грозящее хотя бы гипотетическими убытками, а таковым является любое предпринимательство. Т.е. бизнесмен попытался бы срезать понравившиеся ему боровички и при этом избежать укуса змеи. И в этом, наверное, заключается одно из различий в мышлении предпринимателей и наемных работников, даже занимающих самые высокие должности.

3. Полезность (ценность) чего-либо всегда дисконтируется для человека во времени. Для подтверждения этого обратимся еще к одному вопросу нейрoэкономистов: «Что для вас предпочтительнее: получить 10 рублей сегодня или 11 рублей завтра?». Примерно 85 % людей предпочитают 10 рублей сегодня. Ведь никто не знает, что будет завтра. На очень похожий вопрос: «Что для вас предпочтительнее: 10 рублей через год или 11 рублей через год и один день?», – большинство людей отвечает, что им все равно. Т. е. для человека один день сегодня – это очень много, один день через год – это практически ничто. Соответственно, ценность какого-либо блага падает очень быстро в ближайшее время и остается практически неизменной в отдаленном будущем (рис. 1).

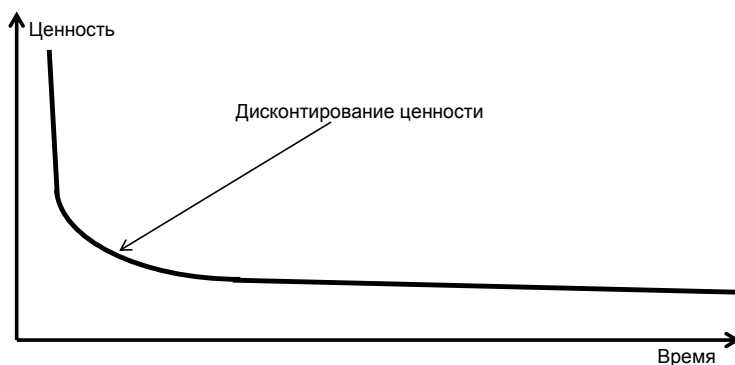


Рис. 1. Кривая дисконтирования ценности

Именно дисконтирование ценности определяет негативное отношение большинства людей к различным изменениям и реформам. Выгоду от преобразований человек может получить в будущем, а дополнительно работать, тратя свое время и энергию, нужно уже сегодня. Поэтому, по мнению Д. Дак [13] и Дж. Коттера [14; 15], успешность преобразований во многом определяется:

- наличием у инициаторов перемен четкого и ясного видения будущего организации;
- пропагандой видения будущего. Она должна быть такой, чтобы люди оценивали дисконтированную ценность будущего выше, чем собственные текущие потери;
- одержанием «маленьких побед» на начальных этапах изменений, в результате которых люди ощущают позитивное воздействие перемен на их жизнь не в далеком будущем, а в ближайшем настоящем. Т.е. большие перемены будут успешны лишь тогда, когда они начинаются с малого и приземленного, но хорошо видимого людьми.

Здесь уместно вспомнить знаменитый «зефирный эксперимент» [16], в ходе которого детям предлагалось съесть один зефир сейчас либо подождать пять минут, получить еще один и съесть два. Одни дети, сумев проявить волю и преодолев искушение, получали второй зефир, другие – нет. Наблюдение за этими детьми, длившееся более 20 лет показало, что те, кто находил в себе силы выждать, были более успешными в жизни. Они лучше учились в школе, поступали в более престижные университеты, получали более высоко оплачиваемую работу. Т.е. способность жертвовать сиюминутной выгодой ради получения большей выгоды в будущем является еще одним отличием мышления успешных людей. В замечательном мультфильме «Улица Сезам» вполне справедливо утверждается, что «хорошие события тянутся к тем, кто умеет ждать».

Список использованных источников

1. *Набатова, Д. С.* Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д. С. Набатова. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 292 с.
2. *Королев, А. В.* Экономико-математические методы и моделирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Королев. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 280 с.
3. *Болдырев, Ю. Я.* Вариационное исчисление и методы оптимизации: учеб. пособие для вузов / Ю. Я. Болдырев. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 240 с.
4. *Палий, И. А.* Линейное программирование: учеб. пособие для академического бакалавриата / И. А. Палий. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 175 с.
5. *Кочегурова, Е. А.* Теория и методы оптимизации: учеб. пособие для академического бакалавриата / Е. А. Кочегурова. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 133 с.
6. *Шагин, В. Л.* Теория игр: учебник и практикум / В. Л. Шагин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 223 с.
7. *Челноков, А. Ю.* Теория игр: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Ю. Челноков. – М.: Изд-во «Юрайт», 2018. – 223 с.

8. Карпов, С. Agile: как и когда применять этот метод / С. Карпов // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/operationnoe-upravlenie/p17368/>. – Дата доступа: 6.09.2018.

9. Кон, М. Agile Оценка и планирование проектов / М. Кон. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 418 с.

10. Сигман, М. Тайная жизнь мозга. Как наш мозг думает, чувствует и принимает решения / М. Сигман. – М.: Эксмо, 2018. – 304 с.

11. Ариели, Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения / Д. Ариели. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 296 с.

12. Ключарев, В. А. Нейроэкономика. Как наш мозг принимает решения? / В. А. Ключарев // YouTube [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=5uuCPjSLPZw>. – Дата доступа: 03.10.2018.

13. Дак, Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / Д. Д. Дак. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 320 с.

14. Коттер, Д. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений / Д. Коттер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 128 с.

15. Коттер, Д. Ускорение перемен / Д. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 256 с.

16. Знаменитый «зефирный эксперимент» // YouTube [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=XkvbKk81NMQ>. – Дата доступа: 01.10.2018.

(Дата подачи: 03.01.2019 г.)

Педро Колон Вальдивьесо Салинас

Институт экономики НАН Беларуси, Минск

Pedro Colon Valdivieso Salinas

Institute of Economy of NAS of Belarus, Minsk

УДК 339.9

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА В СТРАНАХ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ КАК НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

CREATIVE ECONOMY IN LATIN AMERICAN COUNTRIES AS A NEW VECTOR FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN TRADE RELATIONS

Статья посвящена изучению аспектов экономического творчества как источника развития механизмов экономического роста и инноваций стран Латинской Америки. Обоснована зависимость между институциональными и макроэкономическими вопросами, такими как управление знаниями, развитие человеческого и интеллектуального капитала, инновационное развитие государства и регионов, формирование национальной инновационной системы. Особое внимание уделяется вопросам культурной политики в процессе усиления интеграции стран Латинской Америки.

Ключевые слова: креативная экономика; страны Латинской Америки; культурная политика; креативная индустрия; культурные инновации.