



Андрей Витальевич Мешков

кандидат экономических наук, руководитель научной школы инвестиционной теории и практики Донецкого национального технического университета, заведующий кафедрой экономики предприятия и инноватики.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И ПОВСЕДНЕВНЫХ СИТУАЦИЯХ

Эта книга для тех, кто хочет повысить результативность своей деятельности. Она поможет достичь глобальных целей, реализовать амбиции и обрести внутренний комфорт.

Автором выстроена последовательность этапов принятия решений, которая позволит значительно увеличить вероятность осуществления грамотных шагов как в профессиональной, так и в личной сферах.

Изучение механизма принятия эффективных решений даст возможность тому, кто применит эти знания на практике, уверенно двигаться к желаемому результату, используя креативные подходы и избегая неоправданного риска.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ,
БИЗНЕСЕ И ПОВСЕДНЕВНЫХ СИТУАЦИЯХ

А. Мешков

А. Мешков

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И ПОВСЕДНЕВНЫХ СИТУАЦИЯХ

А. Мешков

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В
УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ
И ПОВСЕДНЕВНЫХ
СИТУАЦИЯХ**

УДК 005.7
ББК 60.822

М 559 Мешков, А.В.
Принятие решений в управлении, бизнесе и
повседневных ситуациях / А.В. Мешков. –
Донецк: «Формат плюс», 2025. – 340 с.

ISBN 978-5-00202-865-8

Эта книга для тех, кто хочет повысить результативность своей деятельности. Она поможет достичь глобальных целей, реализовать амбиции и обрести внутренний комфорт. Автором выстроена последовательность этапов принятия решений, которая позволит значительно увеличить вероятность осуществления грамотных шагов как в профессиональной, так и в личной сферах. Изучение механизма принятия эффективных решений даст возможность тому, кто применит эти знания на практике, уверенно двигаться к желаемому результату, используя креативные подходы и избегая неоправданного риска.

ISBN 978-5-00202-865-8

© Мешков А. 2025

Содержание

Введение	5
Глава 1. Современные тенденции и принципы полезного образования	8
Глава 2. Формирование потенциала принятия правильных решений	23
Глава 3. Принципы персональной эффективности лица, принимающего решения	28
Глава 4. Виды ресурсов	48
Глава 5. Финансовые ресурсы предприятий (источники привлечения капитала)	91
Глава 6. Финансовые ресурсы физических лиц	167
Глава 7. Цели и задачи субъектов, принимающих решения	193
Глава 8. Стратегии генерации идей	213
Глава 9. Барьеры отбора эффективных решений	238
Глава 10. Оценка эффективности принимаемых решений	264
Заключение	334
Литература	335
Примечания	338

Введение

Дорогой читатель! Если бы мне предложили выделить одно понятие, которое характеризует самое важное и значимое, что есть в нашей жизни – межличностных отношениях, бизнесе и прочих сферах жизнедеятельности человека, то я бы назвал искренность.

Искренность помогает решать конфликты между людьми, налаживать связи, обучать и быть обучаемым, эффективно коммуницировать с руководством и управлять сотрудниками. И именно эта черта, в первую очередь по отношению к себе и ближайшему окружению, должна пронизывать Вас при принятии любого решения, позволяя добиться значимых результатов. И именно с искренностью написана эта книга.

Я предпринял попытку вовлечь свою аудиторию в увлекательный мир причинно-следственных связей современной экономики, начиная с общих принципов и постепенно переходя к более конкретным практикоориентированным знаниям и навыкам.

Эта книга о философии управления. Она для тех читателей, от 18 лет и до весьма зрелого возраста, которые хотят разобраться в экономических принципах принятия грамотных решений и собрать целостную картину того, какие взаимодействия при этом возникают в мире бизнеса и за его пределами.

Особую пользу наш диалог с читателем принесет тем, кто уже задавался некоторыми из поднимаемых вопросов и хотя бы частично, пусть поверхностно, пытался на них ответить. *Почему одни наши решения правильные, а другие –*

нет? Как быть более эффективным в разных сферах деятельности и жизни? Откуда взять ресурсы для осуществления своих планов? Как накопить капитал и грамотно его вложить? Как правильно ставить цели и достигать их? Как придумать интересную неординарную идею, а потом ее реализовать? Как максимально точно оценить эффективность и перспективность своего решения?

Но для начала ответим на вопрос, *сложно ли Вам принимать решения?*

В данном случае не подразумеваются решения, как почистить зубы, причесаться или сделать несколько шагов. Хотя, если вдуматься, осуществление и этих действий представляло для нас когда-то большúю сложность, а на определенных жизненных этапах было просто невыполнимым.

Сейчас мы говорим о других аспектах, которые заставляют нас задумываться постоянно. Решения на работе, значимо влияющие на нашу карьеру, решения с близкими людьми, которые скажутся на их и нашей судьбе. Урегулирование подобных вопросов остается для нас сложным и будет таковым и дальше.

Поэтому несколько самонадеянно будет ожидать, что такие серьезные темы, как эффективное принятие решений, мы сможем обсудить на совсем примитивном уровне. Среднестатистический современный потребитель привык к максимальному упрощению всего, что касается получаемой информации. И это свершившийся факт, с которым мы ничего не можем поделать. Но если конкретно Вы хотите решать важные жизненные задачи, следует понять, что сложное редко может быть совсем простым в понимании.

С другой стороны, я постарался представить комплексный механизм принятия решения в самой доступной форме и с полным охватом всех ключевых этапов.

Надеюсь, что в процессе чтения Вы получите достаточно весомый импульс к развитию своего экономического мировоззрения и перейдете на качественно новый уровень осознанности и результативности принятия решений в совершенно различных ситуациях. Книга позволит Вам выстроить целостную картину реализации разнообразных профессиональных и жизненных проектов, от момента возникновения первой робкой идеи до стадии ее внедрения и получения экономических выгод. Она даст Вам общее стратегическое представление о всех проявлениях внешней среды, вовлеченных сторонах и ресурсах, которое позже можно углубить с помощью узкоспециализированной литературы.

Глава 1. Современные тенденции и принципы полезного образования

Весь процесс получения многообразных ценных знаний может быть разделен на две части: формирование универсальных компетенций и подготовка, имеющая узкое применение.

Если Вы овладели специфическими умениями, практическими навыками и глубоким пониманием процессов в отдельной востребованной сфере, у Вас появляется серьезное конкурентное преимущество. Вы становитесь востребованным специалистом, не имеющим альтернатив на рынке труда или, что более реально, входите в небольшой круг профессионалов, которые могут частично удовлетворить более высокий спрос при ограниченном предложении и поэтому получить более высокий статус, а также уровень доходов. Такими свойствами обладают некоторые IT-специалисты, врачи, представители творческих профессий и разноплановые «ремесленники» в сфере бизнеса.

Но наша книга посвящена в большей степени универсальным инструментам. Они могут быть использованы Вами в разных ситуациях: как управленцем или специалистом при реализации какого-либо профессионального проекта или в бытовой ситуации, например, при принятии решения о покупке личных вещей с возможностью оплаты сразу или в рассрочку.

Анализ проекта в сфере бизнеса чаще всего сопряжен с исследованием значительного массива информации о доходах и затратах. В ситуации же с покупкой имущества вполне возможно присутствует всего несколько платежей, причем

исключительно в виде затрат. Но, несмотря на различия в масштабах проблематики, стержневые принципы принятия решений в обеих ситуациях схожи. И понимание этих принципов, а также базовых математических основ принятия решений позволит Вам существенно улучшить как свои профессиональные результаты, так и личные успехи. Не утверждаю, что, выбирая спутника жизни, нужно исходить из сухого экономического расчета, но определенная доля рациональности позитивно сказывается на последствиях умозаключений даже в подобного рода вопросах.

Универсальные знания также очень серьезно повышают Вашу адаптивность к изменениям, позволяя легче менять место работы и сферу деятельности, сокращая срок привыкания к новой среде, даже если Вы попадаете в принципиально новые условия.

Прежде, чем сконцентрироваться на изучении вопросов принятия экономически обоснованных решений, следует остановиться на общих принципах, на которых основывается эффективность и результативность самого образовательного процесса. Ведь принятие решения об обучении является также примером эффективного или неэффективного решения и подчиняется всем тем глобальным принципам и закономерностям, которые мы должны обсудить в этой книге.

Итак, вот основные ложные и правдивые послы, которые следует рассмотреть перед тем, как двинуться дальше.

- ***На учебу нет времени – нужно работать.*** В современном обществе бытует мнение, что в зрелом возрасте учеба не нужна. Обучение представляет собой лишнюю трату ресурсов, в то время как сформированная личность должна зарабатывать деньги.

Абсурдность этого вывода можно обосновать следующим образом. В младенчестве Вы научились ходить, чуть позже говорить, потом считать, потом многому другому. Не стоило этого делать, надо было сразу ползти работать!

Допустим, Вы получили первоначальные навыки жизнедеятельности и уже в средних классах школы приступили к труду. Много ли Вам удалось достичь без образования в той или иной форме?

На самом деле все, чего Вы уже добились – это результат учебы: академической, жизненной или какой-либо еще. Ну и, бесспорно, итог применения на практике тех принципов, которые Вы усвоили в учебе. Мы испытываем большое уважение к работающей молодежи, но, очевидно, что здесь нужен очень продуманный компромисс. Возможно, следует перефразировать русскую пословицу с учетом современного видения экономистов, психологов и физиологов: «Делу час, учебе час, потехе час».

Какой основной признак того, что Вам нужно обучаться? Если у Вас нет времени на саморазвитие, получение профессиональных, экономических, финансовых и управленческих знаний, если у Вас нет времени прочесть эту книгу, значит Вы больше, чем кто-либо нуждаетесь именно в этом.

- **Для достижения высоких результатов нужно иметь способности и обширную практику.** Пожалуй, с этим тяжело не согласиться: основой многого является то, что дал нам Бог, природа, жизненные силы эволюции. К счастью, высшие силы весьма щедры, и определенные способности есть у абсолютного большинства представителей человечества. Ну и, конечно, чем больший опыт у разумного человека, тем больше мы ему доверяем и более серьезных результатов от него ожидаем.

Но между способностями и практикой существует особый соединительный элемент, который на порядок усиливает эффективность обсуждаемого механизма. Потенциальные успешные качества и их многократное результативное применение соединяет определенная научно-практическая школа, дающая как фундаментальное, так и профессионально направленное образование.

Даже если природные данные личности хуже многих других, сильное обучение даст результат лучший, чем обеспечат хорошие природные данные индивида со слабой школой.

Считается, что самые успешные люди интуитивно применяют инструменты, о которых мы подробно поговорим в нашей книге дальше. Часто результативные бизнесмены, предприниматели, инвесторы даже не могут объяснить алгоритм достижения результата. Они одарены и действуют инстинктивно. Но таких людей весьма немного.

И если Бог не дал нам такую одаренность, как всего лишь десяткам тысяч из миллиардов людей на планете, то, даже развивая экономико-управленческие навыки специально, мы, скорее всего, не добьемся их уровня. Но выйти на уровень намного выше абсолютного большинства, очевидно, сможем, что явится залогом весьма успешной профессиональной и личной самореализации.

К слову, как известные бизнесмены зачастую не наделены талантом донесения информации, так и большинство преподавателей не владеет навыками успешных предпринимателей. Высший уровень сочетания талантов как в практической деятельности, так и в преподавании – редкость. Поэтому не стоит судить педагогов, которые встречались Вам на жизненном пути, слишком строго. И известная фраза о том, что «в преподавание идет тот, кто не

смог реализовать себя в бизнесе», не более справедлива, чем если мы скажем, что практиками становятся те, кто не может рассказать нам теорию.

- **Дорогу осилит идущий.** Большинство тех, кто только начинает свою карьеру, эту мудрость воспринимают как лозунг: «Тот, кто идет, затрачивает заметные усилия, преодолевает все преграды и обязательно достигнет поставленной цели». Возможно, в некоторых случаях, для поддержания морального духа «идущего», на таком понимании и следует сконцентрироваться. Но, на самом деле, суть этого выражения в ином. Человек, движущийся к поставленной цели, может дойти, а может и не дойти. В свою очередь, тот, кто не идет, точно останется на месте. В конечном счете только идущий имеет шанс добиться желаемого результата.

Такое понимание позволяет проще и конструктивнее воспринимать локальные неудачи, которые на пути каждого встречаются весьма часто. Оно помогает начать новый отрезок, преодоление которого повышает вероятность успешного прохождения Большого жизненного пути. Определенное количество незначительных неудач на начальном этапе образовательного процесса, не влекущее за собой тяжелых последствий, при правильном их осмыслении позволяет избежать более крупных поражений в стратегической карьерной перспективе.

Строго говоря, нашим долгом перед самими собой является не столько достижение результата, сколько постоянное осуществление попыток! И если говорить о чисто математических вероятностных характеристиках, то, действительно, существует возможность того, что каких-либо успехов мы не добьемся. Но эта вероятность исчезающе мала.

И тут уместно будет вспомнить еще одно известное изречение, которое приписывают Марку Аврелию: «Делай что должно, и будь что будет». Оно также не значит, что мы должны предпринять некий шаг и бесконечно ждать его результатов. Но предполагает осуществление все новых и новых попыток с получением удовлетворения от приобретаемого опыта. Ведь дальше, в случае поражения, есть возможность продолжать добиваться результата другим способом или переключиться на принципиально иные задачи и их решение.

- **Знания за плечами не носить.** Мысль о том, что любое знание имеет ценность, также многими считается аксиомой. Но за последние десятилетия многое изменилось кардинально. Информации и порождаемых ею знаний (т.е. ценной информации) стало настолько много, что охватить их хотя бы в одной сколько-нибудь значимой отрасли не представляется возможным. Как результат, особо остро становится вопрос упущенной выгоды. Когда мы получаем определенные знания, возможно, в это же время мы могли бы изучать нечто иное, влекущие за собой для нас гораздо бóльшую пользу. По сути, менее важное знание вредно тем, что оно вытесняет более значимое знание.

Причем знания, упущенные в молодости, имеют намного бóльшую ценность. С годами мозг анализирует информацию медленнее. То есть, например, в 20 лет мы за минуту обрабатываем две условных единицы информации, а в 60 лет – одну. Значит, в нашей гипотетической ситуации, в более раннем возрасте, тратя время неэффективно, мы упускаем в два раза больше знаний. Пример, конечно, условный, но, объективно говоря, у среднестатистической личности на существенных жизненных промежутках скорость обработки информации мозгом действительно падает, а время, по

ощущениям, начинает бежать быстрее. Это связано именно с уменьшающейся производительностью: в молодости мы делаем дела за час, в старости на эти же дела уходит день.

Кроме того, на заре человечества процесс познания зачастую представлял собой нечто сродни открыванию матрешки: сначала составлялось общее представление о единственном вопросе, потом – его конкретизация, а после – еще более глубокое познание конкретного аспекта в нюансах. Сейчас же перед нами оказываются десять одинаковых по размеру, но совершенно разных по сути матрешек, выбрать из которых время позволяет нам только одну, максимум – две. После определения приоритетного направления мы открываем матрешку, а внутри находим пригоршню матрешек поменьше. И так почти до бесконечности. В современном мире перед нами непрерывно стоит выбор, какое знание получать и чему посвятить свое весьма ограниченное время.

И все же мы должны признать, что любое обучение представляет собой тренировку. По аналогии, поднятие тяжелой штанги мастером единоборств направлено на развитие определенной группы мышц. Но разве цель в самом упражнении, и разве будет мастер дальше носить спортивный снаряд с собой по жизни? В образовании все так же, и созданные новые нейронные связи уже являются большим достижением, дающим преимущества в жизненных поединках. Хотя надежда, что умственные упражнения параллельно с прокачкой определенных частей мозга принесут некоторые прямо применимые практические навыки, все-таки есть.

- **Получать образование никогда не поздно.** Такой подход, в общем-то, правильный, если рассматривать процесс образования без альтернатив. Например, когда мы принимаем

решение получать второе образование в зрелом возрасте. На основании серьезного опыта подготовки специалистов в сфере экономики и управления мы можем с уверенностью утверждать, что зрелые люди, которые осознали необходимость дополнения или перепрофилирования своего базового образования, являются самой заинтересованной и благодарной аудиторией. Они же наиболее четко демонстрируют преимущества наличия нескольких образований при принятии управленческих решений, а также заметное ускорение карьерного роста. Но часто посыл «получать образование никогда не поздно» воспринимается так: «сначала работа, а потом образование». И тут возникает карьерная ловушка, которая большинство специалистов, выбравших такой путь, не отпускает никогда.

Как развивается обычно карьера двух одинаковых по способностям молодых людей, каждый из которых выбрал для себя свою последовательность учеба-работа или работа-учеба? Действительно, приблизительно шесть лет доходы выбравшего работу будет заметно выше, чем у студента. После окончания вуза профессионал с высшим образованием, возможно, сразу, а как максимум за два-три года выходит на уровень карьеры своего конкурента без образования и начинает стремительно от него отрываться. В свою очередь, в возрасте около 25 лет уже не столь юный необразованный человек осознает свое аутсайдерское положение и либо, в худшем случае, смиряется с ним, либо, в лучшем случае, осваивает программы заочного образования. При этом происходит существенное отвлечение ресурсов времени от профессиональной деятельности, а уровень получаемого образования чаще всего не сравним по качеству с очным образованием.

В это время сотрудник с высшим образованием концентрирует все свое внимание на карьере, повышая свой квалификационный уровень, но не занимаясь полноценным образованием, что несопоставимо по объему затрачиваемых ресурсов. В любом случае разрыв между карьерами растет, превращаясь в пропасть, без какой-либо возможности наверстать упущенное для отстающего. Исключения, несомненно, есть, но описанное развитие профессиональной судьбы имеет место всегда, если способности конкурентов одинаковые или даже сопоставимы.

Рыночной среде свойственна цикличность развития, и кризисные явления, в перспективе сменяющиеся экономическим ростом, только усиливают эти тенденции. В условиях эпидемий, военных конфликтов разные сферы бизнеса испытывают существенные затруднения, которые приводят к замедлению карьерного роста и снижению доходов сотрудников. Поэтому именно в таких условиях самое время получать полноценное образование, чтобы к моменту начала выхода из сложившейся ситуации обладать соответствующими теоретическими знаниями и практическими навыками для содействия позитивным общеэкономическим тенденциям в своей сфере деятельности и в то же время максимизировать собственное благосостояние.

- **Будь собой.** Этот призыв вдохновляет молодежь с рекламных билбордов. И для многих этот лозунг правильный. Но все же для очень большого количества людей стоило бы предложить изменить его на «Не будь собой». Многие воспринимают исходный посыл как отсутствие необходимости стремления к самосовершенствованию, что можно всегда что-то в себе открыть легко, без особых усилий. И мнение окружающих при этом не имеет значения. На самом

деле среди молодежи очень много интеллигентных, умных и достойных людей. Но также присутствует большая прослойка тех, кому быть собой максимально противопоказано.

Чем отличается интеллигентный, образованный человек от невежды? Он имеет свободу выбора. Он может быть разным. Может быть собой, а может, например, если ему угрожает опасность, выбрать грубую модель поведения как защитную реакцию. Невежда, как бы он ни хотел, не имеет выбора. И именно образование дает возможность человеку стать тем, кем он хочет, а не тем, кем он оказался в сложившейся ситуации и делает вид, что это его осознанное решение.

Если мы поступаем как-то, потому что не умеем по-другому – это полная зависимость. Если мы знаем все способы действий и поступаем каким-либо образом – это наш выбор и свобода. И эту свободу дает наша образованность.

- **Стратегические выгоды всегда в приоритете.** В теории это положение является безоговорочно правильным. На практике же краткосрочная мелкая выгода воспринимается многими как гораздо более привлекательная в сравнении с крупной стратегической выгодой в отдаленной перспективе.

Нами не раз проводились эксперименты со студентами, прослушавшими цикл лекций и попавшими на других образовательных программах на расширенный курс того, что они ранее изучили менее глубоко. Это были весьма интересные программы по принятию управленческих решений в сфере инвестирования и инноваций с большим количеством реальных примеров и видимыми четкими практическими перспективами применения полученных знаний на своем будущем рабочем месте. Как уже говорилось выше, студенты осваивали несколько образовательных

программ и, как следствие, могли рассчитывать на переаттестацию. Но им обрисовывались преимущества расширенного курса. Как результат – половина студентов принимала решение посещать занятия. Когда же дело доходило до контрольных мероприятий, и эта половина делилась минимум надвое. В итоге, несмотря на все несомненные личные выгоды, более 75% слушателей предпочитали легкий путь получения зачета важным практическим профессиональным знаниям и навыкам.

Очевидно, каждый из нас поступал так неоднократно в своей жизни. Поэтому тем, кто стремится достичь действительно высокого уровня в освоении определенной науки и потом успешно применить знания на практике при построении своей карьеры, нужно обладать высоким уровнем самоорганизации и ответственности за свои решения.

- **Заинтересованность – основа восприятия информации.** Особенности нашего мозга таковы, что лучше всего воспринимается информация, о которой уже хотя бы немного задумывался раньше. В условиях информационного изобилия мы постоянно поверхностно соприкасаемся с массой хаотичных вопросов, на большинстве из которых наше внимание не концентрируется. Но некоторые из них «цепляют» нас и заставляют задуматься. Тот, кто держит в руках эту книгу, наверняка хотя бы иногда задавался вопросами, которые приведены во введении, а также тем, как добиться лучших результатов; какие из повседневных действий и навыков помогают чаще и сильнее; что потенциально мы можем сделать, чтобы повысить свою результативность и получить позитивный эффект от принимаемых нами решений.

В то же время излишне сильная мотивация может существенно навредить любому процессу. Максимальная

заинтересованность мешает сосредоточению, приводит к перегоранию и появлению навязчивых мыслей об излишней зависимости от будущего результата.

Сила – в определенной доле отстраненности, независимости. Понятно, когда речь идет о стремлении к знаниям, эмоции контролировать легче, чем, например, в отношении к девушке. Но в теории данный подход касается всего. И к этому вопросу мы еще вернемся.

- ***Важность практических навыков и Вашей работы.*** Восприятие материала на слух гораздо хуже визуального восприятия через презентации, но второе, в свою очередь, заметно уступает самостоятельной проработке материала, в идеале – под присмотром наставника. Самое главное, что нужно сделать – это проникнуться значимостью знаний и важностью их практического применения.

Осознайте и делайте! Цель педагога – вдохновенно и качественно обрисовать актуальность определенного вопроса, остальное – за обучающимся.

Но сразу же следует оговорить, коль Вы пришли за конкретными результатами, в некоторых местах от Вас потребуется отдача. Это многократно повысит эффективность того, что мы обсудим. Изучающий этот труд должен вдохновиться полученными знаниями, но в первую очередь озаботиться тем, где, в каких профессиональных и жизненных ситуациях следует их применять. И использовать знания Вы обязаны начать уже прямо сейчас, не доходя до последней страницы.

- ***Образование должно быть легким.*** Общеизвестно, что образование взрослых, состоявшихся людей должно быть максимально интересным, практикоориентированным и доступным. Развивая эту мысль,

отметим, что таким же должен быть процесс и у молодежи. Понятно, что закладывание основ всегда, при прочих равных условиях, более сложный и формализованный процесс, чем, например, повышение квалификации специалиста, расширяющего и без того серьезный набор профессиональных инструментов. Но пытаться сделать захватывающим процесс обучения всех возрастных категорий и образовательных уровней – священная задача каждого педагога. В целом, с годами мы осознаем свою свободу в плане выбора направлений дообразования с учетом своих склонностей и предпочтений, и это, несомненно, позитивно сказывается на результатах образовательного процесса.

• *Университетское образование не дает остаточных знаний, а, значит, время потрачено зря.* Очень часто встречаются отзывы выпускников самых разных учебных заведений о бесполезности времени, потраченного в университетах и отсутствии применимости каких-либо знаний в дальнейшем в своей практической деятельности.

Оставим за скобками организации, действительно являющиеся «конторами по выдаче дипломов», с которыми государство активно борется. Сошлемся для начала на цитату Германа Грефа. «В ряде стран были проведены исследования: какое количество знаний остается у лучших выпускников топовых вузов через два года после окончания университета? Стэнфорд, Гарвард, еще несколько американских высших школ провели такое исследование. Оказалось, выпускники показывают в среднем от пяти до двенадцати процентов знания базового курса. То, что не связано с практикой, навыками и не востребовано затем в профессиональной карьере, моментально улетучивается» [19].

О чем же это говорит? О том ли, что высшая школа себя изжила? Средства массовой информации тиражируют

истории успеха людей, которые добились прекрасных результатов, бросив университет или вовсе отказавшись от поступления. Десятки, а может быть даже сотни успешных персон... на более, чем восемь миллиардов, населяющих планету.

Во-первых, экономики отдельных стран и мировая экономика в целом испытывают острую нехватку в низкоквалифицированной и относительно дешевой рабочей силе, поэтому, с этой позиции, общество не так уж сильно заинтересовано в повышении квалификации отдельно взятых своих членов.

Во-вторых, истории зачастую высосаны из пальца. Так, например, Илон Маск является ярким примером инженера-экономиста, получившего два образования с присвоением степеней бакалавра по физике и экономике в Пенсильванском университете. Отчислен же он был из аспирантуры Стэнфордского университета. Но почему-то именно последний факт всплывает чаще всего у противников высшего образования.

В-третьих, образование, особенно классическая техническая подготовка, дает усиленную тренировку ума, образует нейронные связи и формирует продвинутые принципы мышления. Все это позволяет решать жизненные и профессиональные вопросы, имеющие сильнейшее прикладное значение, на первый взгляд, весьма далекое от прямых задач, которые рассматривают специалисты в их основной профильной сфере в соответствии с квалификацией из диплома.

Фактически качественное образование сводится к умению обрабатывать данные, коммуницировать, принимать решения, управлять процессами и людьми с использованием большого массива информации, к которой имеется

избирательный структурированный доступ. То есть мы должны четко знать, откуда взять информацию и как ее использовать.

Мозг профессионала должен быть максимально разгружен от массивных знаний для возможности концентрации на всесторонней обработке данных. Он представляет собой аналог процессора компьютера с небольшим объемом внутренней памяти, которую нужно максимально разумно использовать, не перегружая излишней информацией. При этом данные можно хранить где-то на внешних носителях. К ним можно обращаться по мере надобности, безболезненно подгружая и выгружая.

Любой пятиклассник превзойдет специалиста в сфере финансов в соревновании «кто больше назовет классификаций инвестиций», достав из своего кармана мобильный телефон с интернетом. Но что делать с этими знаниями, он разберется не раньше старших курсов университета. И только после окончания университета он будет готов проиграть новому поколению пятиклассников...

Общие принципы выбора и освоения профессии, конечно же, не ограничиваются исключительно затрагиваемыми вопросами. Более того, чем глубже мы уходим в специфику своей отрасли знаний, тем больше проявляются особые принципы и положения, с которыми приходится считаться в не меньшей степени, чем с теми глобальными аспектами, которые мы сейчас обсудили.

Это нужно понимать и учитывать. И тогда, изначально грамотно заложив фундамент своего образования, мы повышаем вероятность того, что в итоге построим здание жизни с этажами, соединенными карьерной лестницей, о котором мы, возможно, грезили еще со школьной скамьи.

Глава 2. Формирование потенциала принятия правильных решений

Перед запуском конкретного действенного механизма принятия эффективных решений необходимо проанализировать все исходные предпосылки, формирующие потенциал его дальнейшего успешного функционирования. Оценка потенциала может быть не зависящей от других процессов и альтернатив. Также она может быть сравнительной при наличии нескольких вариантов возможных решений.

Сравнение потенциалов имеет значение, когда характеристики будущих альтернативных шагов в основном схожи или когда мы говорим о противостоянии нескольких достойных друг друга оппонентов. Так, в бизнесе предприниматели выбирают рынки сбыта для своих товаров, исходя из политических и экономических условий государств. Спортивные же команды предпочитают играть на своем поле.

Несопоставимость потенциалов упрощает процесс принятия решений и делает их очевидными. На самом деле ситуации, когда потенциал двух сторон несопоставим, встречаются достаточно часто. Но человек старается приспособиться к ситуации и иногда даже не осознает наличие противостояния. Мы подчиняемся государству, преклоняем голову перед природными законами, и ни одно ни другое чаще всего не вызывает у нас горечи поражения. С другой стороны, мы стремимся коммуницировать с подобными себе. И именно в этой среде рождается потенциальный конфликт двух примерно равных оппонентов,

который нужно решать по принципу: один выиграл – другой проиграл либо оба выиграли, если это, конечно, возможно. И в этом случае все мелкие нюансы разницы между потенциалами и грамотное их использование могут иметь решающее значение.

Потенциал правильного принятия решений и их последующей реализации складывается из пяти основных факторов:

- 1. Ресурсов.*
- 2. Безопасности.*
- 3. Независимости.*
- 4. Обстоятельств.*
- 5. Навыков.*

- **Ресурсы.** Наличие ресурсов имеет настолько важное значение, что им мы посвятим несколько глав. Также среди всего многообразия ресурсов акцентированно выделим всевозможные составляющие финансовых ресурсов, размер которых является весьма значимым при обеспечении доступности всех прочих ресурсов.

- **Безопасность.** Важнейшим условием формирования высокого потенциала принятия эффективного решения является отсутствие нависания критического риска над делающим выбор. Опасности изначально ставят человека в зависимое положение и влияют на все его дальнейшие действия, отклоняя их от правильной траектории. При появлении фактора риска человек ведет себя особенно нестабильно. С течением времени, даже при его сохранении, чувство страха притупляется, и решения принимаются уже более грамотно. В этом случае работает природный механизм адаптации, который повышает шансы выживания людей как биологического вида. Но в любом случае наличие факторов

риска, особенно множественных, всегда будет искажать картину нашего восприятия мира. А значит, приводить не к самым лучшим результатам, поскольку при принятии решения мы будем исходить не из цели максимизации результата, а отталкиваться от минимизации потерь, что тоже является одной из возможных, но, в целом, неоптимальных стратегий.

- **Независимость.** Ничто не выглядит таким отталкивающим, как болезненная и неконтролируемая заинтересованность, и привлекательным, как независимость. В этом случае работают природные механизмы, которые управляются неосознанно. Цитата Пушкина из «Евгения Онегина» «чем меньше женщину мы любим, тем легче нравимся мы ей» также работает и в обратную сторону.

Конечно, в первую очередь, здесь подразумевается социальная зависимость, при которой принятие решений одним человеком, наперекор его целям и ожидаемой полезности, существенно деформируется воздействием другого. Также надо понимать, что зависимости могут носить иной, неодушевленный характер и выражаться в наркомании, игромании, алкоголизме, шопоголизме и так далее. Зависимый человек будет принимать решения, имеющие очень короткий горизонт удовлетворения самых нездоровых склонностей, а его стратегические выгоды будут терпеть полный крах.

Пожалуй, полная независимость от всех факторов, которые вольно или невольно могут оказать на нас негативное воздействие, в современных условиях недостижима. Но их здоровая адекватная оценка и осознанное сглаживание влияния существенно увеличивают потенциал принимаемого решения. Подсознательно многие считают весьма весомым давление внешних факторов на себя, но

пренебрегают учетом влияния подобных характеристик на других, что, опять же, не может не сказываться на качестве принимаемых решений. Таким образом, несомненно следует учитывать, что все наши альтернативные решения принимаются под определенными влияниями и наши союзники, а также конкуренты, в свою очередь, всегда находятся под схожими или отличными, специфическими факторами воздействия.

- **Обстоятельства.** Внешние факторы часто оказывают определяющее влияние на тот или иной процесс, даже вне зависимости от того, какие у нас есть внутренние возможности. Внешние обстоятельства создают особые условия, содействующие или препятствующие достижению нашей цели. Иногда они абсолютно неконтролируемые, но в целом их следует заранее анализировать, прогнозировать и стараться расположить в свою пользу или минимизировать издержки от их негативного воздействия. Фраза «дома и стены помогают» подразумевает знание мелких обстоятельств, которые позволяют в совокупности развернуть ход событий в свою сторону. Заранее исследуя, а иногда, при возможности, и выбирая условия, в которых мы будем осуществлять свою деятельность или проводить поединок со своим оппонентом, мы получаем преимущество, в итоге трансформирующееся в позитивные результаты ранее принятых решений. Цитата Артура Уэлсли Уэллингтона «удача улыбается подготовленным» как нельзя емко и точно передает правильное отношение к обстоятельствам внешней среды.

- **Навыки.** Все перечисленные факторы критически важны, но даже в случае их высокого потенциала, остаются

лишь антуражем при отсутствии умения ими грамотно воспользоваться и обратить их в свою пользу.

В следующей главе мы поговорим о навыках подробнее, но уже сейчас разделим их на профессиональные (хард скилз) и коммуникативные, экономико-управленческие (софт скилз). Сейчас о значимости софт скилз говорят очень много, и даже распространено утверждение, что они важнее профессиональных инструментов. Это, конечно, не так. Другое дело, что работодатель считает формальным, обязательным и само-собой разумеющимся наличие предельно высокого уровня хард скилз у всех кандидатов на соискание определенной должности. И уже производя функционально-профессиональный отсев, концентрирует свое внимание на их коммуникативных качествах, умении работать в команде и финансовой грамотности.

Соединяя первые две главы, отметим, что реализация потенциала принятия решений очень сильно зависит от владения теорией и практикой. И если Вы не пройдете хорошую фундаментальную Школу и не отточите свои действия на собственном опыте, тысячи раз совершая правильные и неправильные шаги, у Вас не получится стать эффективной личностью, регулярно принимающей самые разумные и результативные решения.

Глава 3. Принципы персональной эффективности лица, принимающего решения

Человек, принимающий решение, должен обладать рядом качеств и придерживаться определенных личностных принципов, которые оказывают значимое влияние на конечный результат.

Немного позже нам нужно будет проработать конкретные финансово-математические инструменты обоснования принятия управленческих решений. Но перед этим следует обсудить те базовые принципы обеспечения личной эффективности, которые позволят будущему управленцу, одновременно владеющему технико-организационной спецификой определенной сферы деятельности, добиться максимальной результативности и оптимального достижения своих целей. Как с точки зрения затрачиваемого времени, так и с точки зрения вовлекаемых ресурсов.

В соответствии с исследованиями Академии HeadHunter, крупнейшей российской компании, представляющей собой площадку для состыковки работодателей и соискателей вакансий, наиболее популярными вопросами, которыми интересуются потенциальные работники (то есть настолько интересуются, что готовы обучаться на специализированных курсах), являются повышение личной эффективности и управление персоналом. В частности, при проведении опроса возрастная категория от 26 до 35 лет проявляла максимальный и в то же время примерно одинаковый интерес к обоим аспектам, возрастная категория от 36 до 45 лет отдала предпочтение сфере управления персоналом, от 46 до

55 – личной эффективности, а старше 55 лет – опять – управлению персоналом. Особо следует отметить, что молодежь до 25 лет имела в соответствии с проведенным анализом несколько иные интересы, особенно увлекаясь изучением иностранных языков, сферы IT и дизайна [11]. Это исследование особо подчеркивает тот факт, что чем раньше молодые люди задаются вопросами грамотного взаимодействия с окружающей средой и персональной результативности, тем легче им будет построить успешную карьеру.

Личная эффективность создает условия, в которых гораздо проще принимать грамотные решения. Перечень принципов личной эффективности, который следует взять за основу, включает в себя ряд значимых элементов, приведенных далее.

1. Планируйте свою деятельность. Ведите календарь дел. Логично, что для достижения хороших результатов нужно планировать свою занятость как на рабочий день, так и на неделю и даже годы. Но делать это не так просто. Система планирования должна быть максимально адаптированной под изменчивость внешней и внутренней среды. От эффективно выстроенной системы планирования зависит очень многое как для конкретного сотрудника, так и для предприятия в целом. В то же время планирование – это весьма неблагодарный процесс, и это нужно учитывать.

Есть расхожая фраза у экономистов: «Если прогнозы в рыночной экономике оправдались – здорово – радуемся. Если не оправдались – не стоит огорчаться – так и должно было случиться». Это ни в коем случае не означает, что планирование не имеет смысла. В бизнесе составляют перечень своих намерений все субъекты рыночных отношений: от крупных корпораций до мелких частных

собственников. Если кто-то утверждает, что у него на предприятии не планируют, он или лукавит, или не понимает, о чем идет речь. У крупных предприятий есть несколько департаментов, каждый из которых в той или иной степени занимается определением будущих путей развития своей деятельности. К этой работе привлекается много сотрудников, используется сложный экономико-математический инструментарий. Чем мельче предприятие, тем обычно меньше ресурсов занято в системе планирования. Но, повторяюсь, планируют все. Если спуститься до самого небольшого по масштабам деятельности уровня индивидуального предпринимателя, то вполне возможно, что у него не окажется работников, которые занимаются планированием. Возможно, он на листе бумаги пишет порядок своих действий на ближайшее время или даже в уме просчитывает последовательность своих шагов. Это тоже, пусть самое примитивное, но планирование. Если в экономике кто-то реально не просчитывает свои действия, то океан рыночных отношений сразу же выбрасывает его на берег.

Если вернуться на уровень сотрудника или управленца на предприятии, то эволюция процедуры ведения планов среднестатистическим сотрудником за последние годы прошла путь от листика с перечнем дел до электронного календаря с использованием искусственного интеллекта. При этом сама процедура по-прежнему занимает существенное время и требует зачастую полного вовлечения внимания и интеллектуальных ресурсов.

При планировании также важно делить задачи на две категории: жестко привязанные ко времени, а также не связанные с конкретным временем, и использовать для них разные подходы. Задачи, не привязанные ко времени, должны

четко ранжироваться по важности, чтобы не допустить откладывания важных и значимых задач по причине неверной организации или прокрастинации.

2. Максимально ответственно подходите к выполнению своих обязанностей. Наверное, это зависит от характера человека, но просто здорово, когда мы любим свое дело и стремимся сделать его максимально хорошо. Но в то же время важнейшим искусством является способность разделять дела на важные, значимые для достижения результата (их нужно выполнить оперативно и с высоким качеством), а также формальные задачи, являющиеся внешними искусственными преградами, по которым необходимо, так сказать, просто «закрыть позицию».

Например, вышестоящая организация присылает отчет, который нужен для ее целей и никак не скажется на результативности Вашей компании. Необходимо ли его сделать качественно? Несомненно. Но, еще раз повторяюсь, на Вашей результативности отсутствие или наличие постановки этой задачи само по себе никак не скажется. Как результат, ее нужно выполнить максимально быстро и забыть о ней, переключившись на другие вопросы.

Второй вариант – Вы делаете рекламный буклет своего продукта, от которого существенно зависит динамика его продаж, часто измеряемая сотнями процентов. На данном вопросе необходимо сконцентрировать наилучшие ресурсы, а также провести несколько итераций анализа потенциального и получившегося результата. При этом важно отметить, что очень хорошо, если Вы умеренно ограничены во времени – тогда, максимально сконцентрировавшись на решении данной задачи, Вы сможете получить позитивный результат и не превратите процесс работы в бесконечное совершенствование.

Даже если Вы максималист и перфекционист, многие задачи следует решать с умеренным, допустимым уровнем качества. Хотя бы из осознания того, что время, которое потенциально будет потрачено на их «шлифовку», можно использовать на дела, действительно стоящие того, чтобы выполнить их «идеально».

3. Будьте нацелены на результат. Есть четкие измерители Вашей эффективности. Как говорят в спорте, очки, голы, секунды. В нашем случае, на примере компании в рыночной экономике, это количество произведенной продукции, проданных товаров, оказанных услуг, заключенных контрактов. Эти показатели, в первую очередь, базируются на качестве и скорости выполняемых работ.

Нацеленность на результат считается у работодателя одним из основных признаков высокой ценности работника. Например, при приблизительно равных прочих базовых параметрах (таких как уровень квалификации, возраст, коммуникативные навыки) нацеленность на результат, прослеживаемая по резюме или интервьюированию потенциального работника, дает ему неоспоримое преимущество перед остальными. Кстати, эта характеристика является как максимально важной, так и одной из самых легко диагностируемых. Вам достаточно спросить потенциального сотрудника, чем он занимался на прошлом месте трудоустройства. И по развернутому ответу будет уже многое понятно: если кандидат концентрируется на выполняемых функциях, рассказывая, что он делал, без привязки к конкретным личным достижениям и результатам компании, то это негативный «звонок». Новый сотрудник либо ранее не добивался весомых результатов, либо не привязывает их к процессу своей работы, что тоже не очень хорошо.

4. По возможности выполняйте мелкие задачи по мере их поступления. Планирование разнообразных мелких дел, во множестве появляющихся в течение рабочего дня, требует трудозатрат, которые могут занимать десятки процентов от времени их непосредственного выполнения. Поэтому чаще всего, если это возможно и не сказывается на качестве текущих Ваших функций, решать такие задачи нужно сразу. Иногда дела настолько мелкие, что мы не тратим время на их занесение в список планов и, как результат, часто забываем выполнить. Но эти дела тоже могут оказаться достаточно важными, что снова приводит нас к выводу, что их надо сделать тотчас при появлении. Это не догма, но гораздо чаще стоит поступать именно таким образом.

При этом, например, обсуждение стратегических вопросов с коллегами или руководством либо выполнение каких-то других важнейших задач, требующих полной концентрации внимания, является несомненным исключением. И прерывать их на решение так называемых текущих операционных вопросов, конечно, не следует.

Также мелкие однотипные дела обычно удобно группировать, что тоже предполагает определенную отсрочку выполнения некоторых из них. Но группировка задач обычно приносит большую выгоду. Переключение между принципиально разными вопросами хоть и упражняет мозг, как перепады холодной и жаркой температуры в русской бане тренируют кровеносные сосуды, но значительно удлиняет общий процесс работы в связи со сложностями перестройки и адаптации к новой задаче.

5. Сразу же сортируйте задачи на те, которые Вы принимаете к выполнению и те, которые не принимаете. В абсолютном большинстве случаев подобное решение

можно принять сразу и не порождать ворох стоящих в планах невыполнимых дел, объем которых порождает сильный стресс, влияющий на продуктивность в работе и качество личной жизни. Если у Вас большое количество задач, а относительно конкретно данного дела нет уверенности, что оно нужное и его стоит выполнять когда бы то ни было – не включайте его в список вовсе. Если Вы уверены, что данную задачу нужно выполнить, но в долгосрочной перспективе – включите ее в список стратегических планов. Также возможно, что задача, которую Вы сейчас оценили как малозначимую и отбросили, позже наберет вес. Но в таком случае эта задача «сама найдет Вас» и будет включена в соответствующий план.

Также важным является мониторинг невыполненных дел, ценность которых могла с течением времени значительно уменьшиться, и появился повод исключить их из перечня перспективных задач.

6. Сочетайте личный и онлайн формат общения с внешней средой. События последних лет максимально ускорили долю удаленного электронного общения как в бытовой, личной, так и в профессиональной сферах. В то же время не надо забывать, что удобство онлайн формата не может полноценно заменить определенную (пусть и непрерывно уменьшающуюся) составляющую личного общения. Полный переход на дистанционный формат коммуникаций с внешней средой можно воспринимать разве что как вынужденную меру. Всестороннее погружение в виртуальный мир приводит к потере связи с реальностью и утрате адекватности восприятия производственных и бытовых отношений между людьми, что, в свою очередь, не может не сказаться на итоговой результативности конкретных индивидов.

7. Адекватно оценивайте время Ваших руководителей и подчиненных. Общий подход в данном вопросе заключается в том, что стоимость времени Ваших руководителей выше Вашей, а стоимость времени подчиненных – ниже. Этот фактор необходимо учесть при получении и выдаче заданий. В данном аспекте упрощенный пример математики, применяемой в бизнесе, весьма прост. Если зарплата руководителя в пять раз выше, чем у подчиненного, логично будет поручить последнему выполнение задачи, которую подчиненный воплотит в жизнь в три раза медленнее. Все равно финансовая затратность для организации будет гораздо ниже. Отсюда вытекает аспект грамотного делегирования полномочий, который, конечно, является отдельным комплексным вопросом и не замыкается исключительно на такого рода постановке задачи.

8. Развивайте свои софт скилз. Так называемые «мягкие» навыки получают все большее значение в современной бизнес-среде. Но они имеют значение только при одновременном наличии высокого уровня хард скилз – профессиональных знаний и навыков. Перечень софт скилз весьма широк и включает в себя: *критическое мышление; креативность; адекватную оценку себя в рабочем процессе и на рынке труда; умение подавать себя на собеседованиях и рабочих встречах; грамотную формулировку своих мыслей; профессиональную коммуникацию (то есть построение взаимоотношений с людьми в коллективе); навыки командной работы и умение формирования команды; навыки работы с информацией; управленческие навыки и навыки принятия решений; умение решать возникающие проблемы; гибкость мышления и ряд других.*

Критическое и креативное мышление не предполагает негативную критику всех и вся, а также скверность характера

аналитика. В действительности привычка подвергать критическому анализу всю имеющуюся информацию, вне зависимости от своего отношения к ней и мнения окружающих, дает существенное преимущество тому, кто обладает таким свойством. Большинство людей привыкло оценивать обычные вещи и процессы без затрачивания усилий на их обдумывание, а новшества пытаться сводить к традиционным меркам и максимально прямым путем выходить на шаблонные механизмы взаимодействия с ними. Критическое мышление и креативные подходы к обдумыванию как стандартных, так и инновационных задач также являются неотъемлемой частью инструментария субъекта, принимающего эффективное решение.

При правильной организации отношений на предприятии ***адекватная самооценка сотрудника в рабочем процессе и на рынке труда*** приводит к максимизации результативности организации и минимизации времени прохождения карьерного отрезка работником от исходного пункта к желаемому. Заниженная самооценка серьезно сказывается на результативности подчиненного и его способности справляться с задачами, которые он явно должен одолевать по своим профессиональным характеристикам.

Завышенная самооценка, самоуверенность может привести к критическим просчетам и ошибкам, сказываясь на самоконтроле и проявляясь в небрежном отношении как к личному, так и, самое важное, общему результату организации. Сотрудник с завышенной самооценкой склонен перекладывать ответственность за свои ошибки на других. Также всему его существу претит то, что его реальный уровень ниже, чем он себя ощущает. Такие действия у него на уровне инстинкта, и для коллектива он еще опаснее сотрудника с заниженной самооценкой.

Отдельной задачей грамотного управленца является мониторинг самооценки подчиненных и ее повышение у сотрудников с занижением и «прибавление» у тех, кто имеет неоправданно завышенный уровень. Грамотное управление самооценкой персонала сказывается на климате в коллективе, ощущении чувства справедливости и результативности рабочего процесса. Практика показывает, что сотрудники с раздутой самооценкой часто проявляют «неадекватность» в тех вопросах, где тратятся усилия, не дающие им прямой выгоды, или в том случае, если эти усилия может потратить какой-либо другой член коллектива, а результаты будут общие. В то же время они становятся максимально «адекватными», когда речь идет о действиях, связанных с их прямой выгодой. Это еще раз подчеркивает тот факт, что сотрудники с завышенной самооценкой действительно достаточно умны и ведут себя осознанно, манипулируя ситуацией и менее умными, с их точки зрения, людьми. Поэтому «возвращение их на землю» является важнейшей обязанностью руководителя, ведь именно он, в первую очередь, имеет влияние на данную категорию сотрудников и не должен позволить им «угнетать» остальных членов коллектива.

С точки же зрения работника, адекватная оценка себя на рынке труда поможет ему не продешевить со стоимостью своих профессиональных услуг и, в то же время, не «переборщить» с запросами, отпугнув перспективного работодателя.

Умение подавать себя на собеседованиях и рабочих встречах также один из ключевых факторов, поскольку сотруднику мало представлять собой значимую величину как профессионалу, но и важно уметь презентовать себя окружающим. Ошибочной является позиция, когда человек

утверждает, что он обладает определенными качествами, знаниями и навыками, и проблема окружающих – разглядеть его достоинства. Одной из обязанностей эффективной личности является умение довести до остальных субъектов, с которыми у нее наличествуют значимые взаимоотношения, все свои преимущества в развернутом виде. В противном случае результативности их межличностных и профессиональных отношений может быть нанесен непоправимый урон, а также недоиспользованы или неверно использованы многие потенциальные возможности.

Аспект личной презентации ведущие бизнес-тренеры относят к категории продаж, а именно продаж себя, со своими отличительными особенностями в сравнении со сбытом товаров и услуг, но и с общими для них принципами, присущими торговле в целом. Выпячивание позитивных сторон и подача под выгодным углом недостатков является искусством, которое помогает продвигать свой личный бренд вне зависимости от того, в какой стадии находится сотрудник – уже движется по карьерной лестнице на данном предприятии или еще только является соискателем должности.

Большинство людей испытывают проблемы с *грамотной формулировкой своих мыслей*, что накладывает негативный отпечаток на их коммуникационные возможности. Ораторское мастерство, определенно, сопряжено с наследственностью, детским и юношеским окружением, но, в общем, поддается существенной корректировке и развитию по мере постановки целей овладения им.

Понятно, что выделение перечня софт скилз в большой степени носит формальный характер и перечисленные элементы пересекаются и перекликаются, образуя комплексный механизм формирования личной

эффективности. В частности, грамотную, доступно воспринимаемую речь необходимо использовать в презентациях и коммуникациях как их неотъемлемую часть.

Оптимально налаженная **профессиональная коммуникация**, по мнению ряда экспертов, даже превосходит по значимости важность наличия в команде отдельно взятых высококвалифицированных исполнителей. Профессиональная коммуникация проявляет себя в рамках профессиональной этики, которая, в первую очередь, включает в себя, вопреки расхожему мнению, не проведение корпоративов и некие внешние атрибуты принадлежности к компании, а доведенные до сотрудников прозрачные причинно-следственные связи стимулирования и наказания и неукоснительное исполнение правил, по которым они формируются. Далее идет построение оптимальной, с точки зрения достижения экономического и социального эффекта, оргструктуры, субординация и забота всех иерархических уровней друг о друге сверху вниз (руководителей о подчиненных) и снизу вверх (подчиненных о руководителях).

Эффективная **командная работа** вырабатывается как результат налаженных профессиональных коммуникаций на всех уровнях компании как по горизонтали, так и по вертикали. В терминах бизнес-практики отличие трудового коллектива от команды весьма принципиально. Трудовой коллектив предприятия представляет собой всех работников предприятия. Команда же объединена общими задачами, вдохновляется общими идеями и настроена на максимальное взаимодействие с целью достижения желаемого результата.

Уместно здесь будет отметить, что, по опыту многих неудавшихся бизнесов, одним из наихудших вариантов является формирование трудового коллектива с привлечением друзей и родственников. Но одними из самых

удачливых команд становятся коллективы из абсолютно посторонних людей, которые со временем в процессе взаимодействия стали друзьями. В свою очередь, **умение формирования команды** – важнейший навык ее потенциального лидера, чьи кадровые решения опосредовано должны быть направлены на оптимизацию профессиональной коммуникации и командной работы.

В сегодняшнем мире, когда каждый день генерируется информационный поток, сопоставимый по объемам с тем, что человечество создавало за долгие годы своего существования, **навыки работы с информацией** позволяют вычленить самое важное и получить преимущество над соперниками. Огромное превосходство имеет тот, кто владеет ценной информацией, которой нет у других. Во многом к этому сводятся разнообразные конкурентные процессы в современной экономике.

Управленческие навыки и навыки принятия решений, которым посвящен как непосредственно данный абзац, так и книга в целом, не сводятся только к классической теории менеджмента. В современном изменчивом мире инструменты управления вынуждены меняться, адаптироваться и подтягиваться до уровня актуальных технологий. Например, те способы построения маркетинговой стратегии предприятия, которые использовались еще два десятка лет назад, могут оказаться совершенно неприменимыми в условиях развития информационных технологий, маркетплейсов и социальных сетей. Поэтому ведущие специалисты постоянно анализируют набор своих управленческих навыков, их соответствие текущим потребностям и непрерывно их обновляют.

В то же время нельзя не отметить, что многие базовые положения, заложенные классиками экономической теории и

относительно более поздними авторами, внесшими большой вклад в экономическую науку, остаются актуальными и по сей день. Труды Майкла Мескона с соавторами [3] и Филипа Котлера [2] по основам менеджмента и маркетинга могут быть «настольными книгами» большого количества студентов экономических специальностей, на фундамент которых ложится плотный слой новых подходов и усовершенствованных принципов.

Умение решать возникающие проблемы очень ценится руководителем в нижестоящих управленцах и рядовых подчиненных. Алгоритм работы грамотного специалиста заключается в четком разделении профессиональных задач на две категории. Первые – решаемые самостоятельно на основе стопроцентной оценки своих будущих действий, их последствий и гарантированной удовлетворительности результата. Вторые – решение которых требует согласования с руководителем. При прочих равных условиях, чем больше доля задач, которые сотрудник может осилить самостоятельно, тем более ценен он для своего начальника и организации в целом. Руководитель может достаточно жестко критиковать подчиненного за скрытую от него проблему в случае ее недолжного решения с целью недопущения подобных ситуаций в дальнейшем. С другой стороны, серьезным недостатком руководителя является критика подчиненного за принесенные ему проблемы, не решенные самостоятельно, что приводит к неуверенности сотрудника и повышению вероятности замалчивания им критических проблем в будущем. В подобной ситуации управленец должен либо обучить работника на данном и подобных ему примерах, либо такие задачи в дальнейшем делегировать другим.

В любом случае, если проблема попала в категорию переадресуемых вышестоящему руководству, подчиненный должен приходить с проработанным решением либо набором вариантов решений с выделенными достоинствами и недостатками каждого. Причиной того, что сотрудник принес проблему руководителю, в идеале должно быть не то, что он не может принять решение самостоятельно, хотя очень часто это ключевой мотив, а то, что он отработал все варианты, но поскольку основные риски принятия решения ложатся на управленца, именно последний должен вынести итоговый вердикт, оценив позитивные возможности, угрозы и возможные последствия для организации от предложенных шагов.

Преимущества *гибкости мышления* в теории слишком очевидны и формально не требуют доказательств. В то же время автоматическая склонность мозга к экономии энергии приводит в большинстве ситуаций к шаблонному мышлению. Объяснение этому носит биологический характер: поскольку затраты сил на активную работу мозга непропорционально выше затрат ресурсов на поддержание работоспособности других, отдельно взятых органов, организм автоматически, из инстинкта самосохранения, пытается перевести его в энергосберегающий режим, то есть в систему принятия простейших односложных решений. Человеку требуются серьезные волевые усилия, чтобы выработать привычку к глубокому аналитическому мышлению. Гибкость же ума предполагает рассмотрение всего спектра стандартных инструментов и выбор из них в каждой ситуации наилучшего. Наряду с креативным подходом, рассмотренным выше, овладение максимально широким спектром способов обработки информации и, как следствие, инструментов принятия решений увеличивает степени свободы и позволяет

добиться самых лучших из потенциально возможных результатов.

9. Принимайте решения на основе принципов финансовой грамотности. Любое эмоциональное принятие решений напоминает лотерею – она может дать позитивный результат, но тот, кто регулярно в ней участвует, скорее всего, проиграет и проиграет много. Эмоциональная составляющая принятия решений, интуиция могут играть значительную роль в тех случаях, когда риски застрахованы глубоким финансово-экономическим анализом и выбор ведется среди лучших проектов по соотношению риска и прибыльности. Кроме того, то, что принято называть интуицией у профессионалов высшего уровня, является многократно повторенными успешными действиями ума, доведенными до автоматизма. Другими словами, если кому-то для осуществления верного выбора необходимы десять минут, то особый знаток своего дела может принять решение за доли секунды, не отдавая себе отчета, как на этот раз он склонился к той или иной из альтернатив. И все же системно полагаться даже на такую интуицию не стоит. Желательно вопросы средней и высокой сложности, пусть требующие односложного ответа, пропускать через осознанное осмысление, научно-практический инструментарий и перепроверять, что в любом случае займет какое-то ощутимое время.

В этом месте мы от софт скилз плавно переходим к критической важности хард скилз и касаемся крайней значимости профессиональных знаний в сфере экономики и навыков финансовой грамотности индивида как специалиста, а так же его компетентности в сфере управления личными финансами.

10. Не забывайте о контрольной функции и постоянно пересматривайте планы. Наличие у нас планов и решимости их выполнять не подразумевает, что такая же готовность есть у других участников процесса, которым мы управляем. В результате появляется постоянная потребность в реализации специфической контрольной функции. Особенность функции контроля заключается в необходимости возврата к поставленной задаче после ее формулировки и проработки, что по сути означает повторное выполнение одних и тех же действий через определенный промежуток времени. Поэтому у творческих руководителей эта функция менеджмента так нелюбима. В то же время она является практически безальтернативной для достижения запланированного результата.

Пересматривание же планов оказывается важнейшим инструментом маневрирования в рыночной среде. Потребность в нем возникает в результате изначальной неточности прогнозов, а также как итог применения контрольной функции, которая позволяет выявить недостатки первоначального планирования. Гибкость планирования является важнейшей характеристикой именно по причине сложности оценки будущего состояния внутренних и, тем более, внешних факторов, влияющих на интересующие нас объекты и процессы. Поэтому эффективному управленцу нужно всегда быть готовым оперативно реагировать в тот момент, когда его ожидания не оправдаются и по факту получится иная ситуация, отличная от просчитанной заранее.

11. Постоянно обучайтесь и повышайте квалификацию. Если Вы получаете или уже получили университетский диплом и полагаете, что на этом Ваш образовательный процесс завершен, то это, конечно, не так. Для построения успешной карьеры Вам нужно постоянно

учиться – это и обучение в процессе работы (в результате обработки новой информации, анализа свежих законов, внедрения прогрессивных технологий), и новое университетское образование. Например, представителям технических, естественных, гуманитарных наук на определенном этапе построения карьеры требуется получение экономико-управленческих компетенций для комплексного понимания механизмов ведения бизнеса, карьерного роста и занятия руководящих позиций в организациях разных сфер деятельности.

При построении карьеры Вы должны непрерывно осознавать, что остановка процесса обучения в тех или иных формах в конкурентной среде мгновенно приводит к отставанию и даже потере полученных ранее преимуществ.

12. Принимайте ответственность за свои решения. Все задуманное и реализованное Вами имеет последствия. В то же время на конечный результат влияет очень большое количество внешних факторов, которые напрямую не связаны с нашими действиями. Появляется очень большой соблазн – обвинить в неудачах именно окружающую среду.

Важным принципом, содействующим максимизации личной эффективности, является привычка все последствия относить на счет собственных шагов. Это требует внутреннего самоанализа, который позволит найти не только лежащие на поверхности причины неудачи, но и завуалированные, представляющие собой достаточно длинную логическую цепочку, связывающую допущенную ошибку и отсроченный негативный результат.

Также важно понимать отличие ответственности и вины. Последняя является последствием взятой ответственности с негативным конечным результатом. Вы часто будете сталкиваться с людьми, которые в неудачах винят

исключительно других. Если Вы будете брать вину за все на себя публично, они с удовольствием поддержат такое мировоззрение и будут вас назначать причиной всех бед к месту и не к месту.

Принятие ответственности за все должно быть сугубо внутренним чувством, которым открыто делиться можно лишь с самыми близкими.

13. Секретный ингредиент. Поскольку ряд принципов личной эффективности окутан мраком таинственности, о секретном ингредиенте можно рассказать на примере одной житейской притчи.

Старый рыбак славился большими уловами и вызывал этим сильную зависть у рыбаков помоложе. Те проследили за везунчиком, узнали, что у него была очень пахучая подкормка, на которую сплывалась рыба со всего водоема, и начали выведывать ее рецепт.

«Дал я им его, – ухмылялся рыбак, – только один ингредиент не сказал». А «счастливчики» все не могли понять, почему у них ничего не налаживается и корили себя за плохие кулинарные способности...

Является ли применение предложенных принципов гарантией достижения высокого уровня личной эффективности? Почему, даже если Вы их знаете и пытаетесь применить на практике, они не всегда дают желаемый результат? Может, мы о чем-то умолчали? Действительно, бывает так, что готовые методики зачастую не работают ввиду отсутствия каких-либо жизненно важных, но не заметных на первый взгляд элементов – возможно, что-то Вы пропустили или что-то от Вас скрыли. Но, на самом деле, чаще всего никакого секретного ингредиента нет. Просто тот, кто берет готовые рецепты в любой сфере, и в частности в сфере самоорганизации и достижения высокого уровня

личной эффективности, должен понимать следующее. Во-первых, любая система должна адаптироваться под конкретного индивида и внешнюю среду, и, возможно, придется добавлять какие-то свои «секретные ингредиенты». Во-вторых, Вы должны ее принять – она должна стать ВАШЕЙ СИСТЕМОЙ, которой Вы прониклись и которая работает в результате доведения ее функционирования до автоматизма, не через силу, а благодаря пониманию и желанию ее применять. Учтите это, когда будете использовать эти или иные принципы в своей профессиональной деятельности и в личной жизни.

Конец ознакомительного фрагмента

Мешков Андрей Витальевич

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ,
БИЗНЕСЕ И ПОВСЕДНЕВНЫХ СИТУАЦИЯХ**

Художник

Бармин Сергей Викторович

Корректор

Мешкова Ирина Константиновна

Подписано в печать 03.06.2025.

Объем 12,8 уч.-изд. л. Формат 30x42 1/4.

Бумага офсетная. Печать цифровая

Заказ № 03/06

Отпечатано ИП Сочнова О.В, г. Донецк, ул. Батищева 2в

тел.: +7 949 352-50-65

formatplus@rambler.ru