

**Решение проблем по
методикам спецслужб. 14
мощных инструментов**

Коллекция проверенных и практичных инструментов для более быстрого принятия верных решений и упрощения проблем. Современному человечеству известно об окружающем мире больше, чем любым поколениям наших предков.

Мы много знаем о процессах обучения и познания, мы гораздо лучше понимаем, как работает мозг. И все же большинство людей не умеет проводить качественный анализ проблем. Проблема в том, что навыку структурированного анализа не учат в университетах и школах. Он не входит в стандартный курс любой специальности, хотя может быть полезен всем, кто принимает решения и решает проблемы.

В этой книге Морган Джонс, бывший аналитик ЦРУ, рассказывает о мощных, практичных и подтвердивших свою эффективность подходах к анализу проблем любого типа. Она о том, почему мы так часто принимаем не самые лучшие решения и какие системные ошибки в мышлении к этому приводят.

Книга состоит из трех частей:

- Теория о работе нашего мышления, основы решения проблем и принятия решений;
- Набор из 14 авторских инструментов, которые помогут вам решать задачи и принимать решения эффективнее;
- Дальнейшие шаги для более точной настройки вашего процесса решения проблем.

Для кого эта книга: Для менеджеров, специалистов, предпринимателей и вообще всех, кто принимает решения и хочет делать это эффективнее.

ДЖОНС МОРГАН

БЫВШИЙ АНАЛИТИК ЦРУ

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ПО МЕТОДИКАМ СПЕЦСЛУЖБ

ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
МЕНЕДЖЕРОВ И ВСЕХ,
КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ

МОЦНЫХ
ИНСТРУМЕНТОВ

Издательский дом
«СВАРОГ»
Киев – 2023

УДК 159.955
М 79

Morgan D. Jones
THE THINKER'S TOOLKIT
Fourteen Powerful Techniques
for Problem Solving

Морган Дж.

М 79 Решение проблем по методикам спецслужб. 14 мощных инструментов / Джонс Морган. — Киев: Изд. дом «СВАРОГ», 2023. — 506 с.

ISBN 978-966-370-729-7

Коллекция проверенных и практичных инструментов для более быстрого принятия верных решений и упрощения проблем.

Современному человечеству известно об окружающем мире больше, чем любым поколениям наших предков. Мы много знаем о процессах обучения и познания, мы гораздо лучше понимаем, как работает мозг. И все же большинство людей не умеет проводить качественный анализ проблем.

Проблема в том, что навыку структурированного анализа не учат в университетах и школах. Он не входит в стандартный курс любой специальности, хотя может быть полезен всем, кто принимает решения и решает проблемы.

В этой книге Морган Джонс, бывший аналитик ЦРУ, рассказывает о мощных, практичных и подтвердивших свою эффективность подходах к анализу проблем любого типа.

Она о том, почему мы так часто принимаем не самые лучшие решения и какие системные ошибки в мышлении к этому приводят.

Книга состоит из трех частей:

- Теория о работе нашего мышления, основы решения проблем и принятия решений;
- Набор из 14 авторских инструментов, которые помогут вам решать задачи и принимать решения эффективнее;
- Дальнейшие шаги для более точной настройки вашего процесса решения проблем.

Для кого эта книга:

Для менеджеров, специалистов, предпринимателей и вообще всех, кто принимает решения и хочет делать это эффективнее.

ISBN 978-966-370-729-7

УДК 159.955

© © 1995, 1998 by Morgan D. Jones.
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the
Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
© Издательский дом «Сварог», 2023.



Введение

Все мы регулярно делаем неправильные выводы, основываясь на неверном анализе фактов. Ошибки могут быть незначительными – скажем, покупка к завтраку хлопьев не того бренда, – но могут быть и серьезными, к примеру инвестирование миллиона долларов в убыточное предприятие. Иногда ошибки можно оправдать недостатком информации или образования, но чаще всего они объясняются спецификой работы нашего разума: он часто сбивает нас с толку, подталкивая к ложным выводам или неверному пониманию событий и обстоятельств, в силу чего и анализ этих событий оказывается неверным. И случается, что ошибка обходится нам очень дорого, даже стоит жизни.

Но мы вовсе не обязаны покорно принимать сложившийся порядок вещей. Узнавая о ловушках и препятствиях, которые расставляет нам разум и которые не дают нам провести качественный анализ, и осваивая приемы и инструменты их преодоления, мы получаем шанс на победу. И эти победы могут оказываться важнейшим фактором для принятия серьезного решения, от которого зависит наше личное счастье, профессиональный успех, даже сама жизнь. Необходимые навыки и приемы мы обсудим на страницах этой книги: все это способы организации, или структурирования, анализа проблем.

В этой книге я объясню, что такое структурирование анализа; определю и опишу ментальные ловушки, которые отвлекают нас от проведения качественного анализа; объясню, как структурирование анализа ситуации позволяет преодолеть негативное влияние наших естественных особенностей мышления. Я опишу 14 несложных приемов структурирова-

ния информации, а также предложу упражнения, с помощью которых можно начать все эти приемы осваивать.

Так что же такое структурирование анализа? Слово «анализ» означает деление на отдельные элементы, вследствие чего комплексные многофакторные задачи распадаются на более простые составляющие.

В любой библиотеке найдется масса материалов, описывающих подобный подход. Мне лично особенно нравится тот, который еще в 1901 году предложил английский философ Бертран Рассел в своей классической работе «Принципы математики»: в области интерпретации языка философских теорий решение – это аналитический метод, предполагающий дробление текста до тех пор, пока теория не проявится либо как набор осмысленных утверждений, либо как полная бессмыслица. Рассел считал, что при таком подходе многие философские «проблемы» вообще перестают существовать. Его книга изменила традиционный английский подход к философии: «аналитический подход» стал единственным уважаемым методом.

Структурирование анализа означает отделение друг от друга элементов проблемы неким организованным способом. Пример такого структурирования – правило записи чисел, которое все мы освоили в начальной школе, когда изучали деление. И до сих пор многие из нас при необходимости разделить в уме одно число на другое представляют себе именно эту форму записи. Другой знакомый нам способ структурирования – налоговая декларация, с помощью которой удастся превратить страшную процедуру расчета налогов в набор хоть и сложных, но понятных шагов. В общем, мы довольно часто используем подобные инструменты и приемы.

Наши стандартные подходы к анализу проблем годятся примерно для 90 % ситуаций. Но в оставшихся 10 %, когда проблема оказывается серьезной и сложной, эти привычные

подходы вряд ли дадут хороший результат. Всем хочется принимать взвешенные, эффективные решения и в профессиональной, и в личной жизни, но это оказывается нелегко, когда мы сталкиваемся с комплексными и многофакторными проблемами. В условиях стремительного ритма жизни у нас часто нет ни времени, ни терпения на спокойный поиск оптимального решения. Необходимость «немедленно разобраться» с проблемой заставляет нас хвататься за любое решение, дающее хотя бы временное облегчение. Находясь под таким давлением, сложно решить, а уж тем более до конца понять проблему. Поэтому мы соглашаемся на частичное решение, которое можем хоть как-то обосновать и которое не совсем уж неверно, – и считаем, что это лучшее, на что мы способны в сложившихся обстоятельствах.

Мы соглашаемся на частичное решение потому, что наш разум просто не способен переварить всю информацию и справиться со всеми хитросплетениями фактов, составляющих проблему. Поэтому мы начинаем упрощать, перескакивать с одной задачи на другую, задерживая внимание лишь ненадолго и только на тех элементах, которые сами в состоянии понять и описать и для которых можем оценить ценность и вероятность. После этого мы, вполне довольные собой, отмахиваемся от всех прочих элементов проблемы, разобраться с которыми не удалось и оценить вероятность и ценность которых мы не в состоянии.

Чтобы успешно решать проблемы – и те, что касаются лишь нас самих, и те, что затрагивают целые государства, – нужно научиться замечать и прекращать неконструктивное поведение разума и обязательно анализировать все многообразие альтернативных решений. Нам важно преодолеть естественное стремление разума избежать анализа вариантов. Неспособность провести полноценную оценку и сравнение альтернатив – самая распространенная причина, по которой анализ оказывается неверным или неполным.

Другими словами, мы должны воздерживаться от скоропалительных выводов и мыслить шире – а это одна из самых сложных для человека вещей. Поэтому любые приемы, которые могут помочь сохранить восприимчивость, будут очень кстати. И нет ничего удивительного в том, что все предлагаемые в этой книге приемы будут давать именно такой эффект: заставлять нас рассматривать все варианты и не спешить с выводами. Должен сказать, что структурирование анализа и есть самый быстрый и надежный путь к умению находить и оценивать все достойные рассмотрения альтернативы.

Не путайте анализ и структурирование: это не одно и то же. Структурирование по отношению к анализу – примерно то же, что инженерные чертежи для постройки дома. Взались бы вы строить дом без чертежей? Можно, конечно, но сами понимаете, чем это все может закончиться. Строительство дома, да и чего угодно вообще, без плана – затея, мягко скажем, сомнительная. И если мы сравниваем структурирование с чертежом, то приемы структурирования – как плотницкие инструменты: не просто компоненты определенной системы анализа, а целый набор техник, которые можно использовать и по отдельности, и в сочетании, в зависимости от сути проблемы. И для разных проблем требуются разные инструменты.

Структурирование можно сравнить и с картой, без которой не обойтись в путешествии. Структура (то есть карта) показывает, что путь начинается с вполне конкретной точки, но потом дорога ветвится и может приводить нас в разные места. И вот то, где закончится ваше путешествие, по какому из возможных путей вы будете двигаться, определяется не самой картой, а анализом и тем, какие шаги вы предпринимаете во время путешествия.

Бертран Рассел говорил, что организованное отделение элементов проблемы друг от друга позволяет оценить, имеют ли эти элементы смысл. Но что еще дает нам структури-

рование? Ответ таков: структурирование дает все, без чего не обойтись в ходе эффективной работы с проблемой и собственно принятия решений^[1].

Во-первых, структурирование помогает понять суть комплексных проблем. Большинство проблем и задач, даже те, которые кажутся нам относительно простыми, на самом деле слишком сложны и включают слишком много компонентов, чтобы анализировать их вообще без помощи какой бы то ни было структуры. Я использую структурирование, даже когда собираю пазл: вначале группирую кусочки по цвету или фактуре, скажем, все голубые, изображающие небо, кладу вместе. Потом я эти кусочки делю на подгруппы, по форме. Так мой разум получает возможность выбирать наиболее подходящие из этих подгрупп, отбрасывая сразу массу вариантов. Если бы я не группировал кусочки пазла, мне приходилось бы постоянно просматривать все множество не использованных еще элементов в поисках тех, которые могут подойти. А ведь большинство из нас именно так и подходит к решению проблем! Мы берем всю проблему целиком (как пазл), со всеми ее сложными аспектами (всеми кусочками, из которых наш пазл должен сложиться), и пытаемся разом ее заглотить и переварить. А структурирование позволяет «есть слона по частям».

Во-вторых, структурирование позволяет сравнивать элементы между собой. То есть можно рассматривать не тарелку супа, а все ингредиенты по отдельности. Так мы выясняем, какие факторы и взаимосвязи критически важны и для анализа, и для тех, кто будет использовать его результаты.

В-третьих, благодаря структурированию мы можем фокусироваться. Вообще разум и так склонен фокусироваться на чем-нибудь. Так уж он устроен – и будет делать это в любом случае, хотим мы того или нет. Поэтому лучше нам быть с ним заодно, чем против него, и таким образом контролировать его деятельность. В противном случае он сам решит, на

чем и когда фокусироваться, и с большой вероятностью направит нас по ложному пути.

В-четвертых, структурирование помогает сосредоточиться на каждом из элементов по очереди, что в сравнении с хаотичным инстинктивным подходом, предполагающим работу сразу со всеми элементами, определено более системный, тщательный, продуктивный метод.

В-пятых, ведя анализ в рамках рациональной системной модели, мы с помощью аналитических приемов берем под контроль подсознательную часть разума, преодолеваем особенности мышления, ведущие к ошибкам в анализе.

В-шестых, все представленные в этой книге методы структурирования предполагают визуализацию работы, то есть представление элементов определенным образом на бумаге, доске или экране. Почему так важно визуализировать и рассмотреть все элементы? Когда мозг видит слова, цифры или описания проблемы, он глубже вовлекается в анализ, и случаются настоящие озарения. Действительно, если все элементы проблемы находятся перед глазами, мы обнаруживаем взаимосвязи, которых точно не заметили бы, если бы просто думали о проблеме. «Лучше один раз увидеть, что сто раз услышать» – подключайте визуальные способности мозга!

И последнее: структурирование позволяет подключать интуицию – загадочную способность чувствовать и понимать – для поиска альтернативных решений, но в структурированной среде, под контролем сознания. Это еще одна причина, по которой так важна визуализация: сознанию проще фокусироваться и контролировать ход анализа. Нам важно, образно говоря, заставить интуицию выйти на свет, где мы могли бы разобраться с тем, что она нам предлагает, и одновременно уберечь себя от разнообразных ментальных ловушек, о которых мы подробно поговорим в главе 1.

Применение в ходе анализа структуры помогает в работе, а иногда бывает и просто необходимо. При этом эффективность процесса выработки решения и анализа проблемы зависит даже не от того, как мы структурируем анализ, а от качества мыслительного процесса, и для этого нужно задействовать разум. В этом-то и помогает структурирование: оно не заменяет мыслительный процесс, а стимулирует его, делает более глубоким. При правильном и творческом применении приемы структурирования могут серьезно усиливать нашу способность анализировать, понимать, решать проблемы, принимать обоснованные решения и быть уверенными в том, что они правильные.

Методам, о которых пойдет речь в этой книге, нигде не учат в таком вот практическом разрезе. Эта книга не о теории – я расскажу вам о приемах, которые на самом деле работают. Думаю, вы удивитесь тому, как здорово они помогают разобрать проблему на элементы и начать анализ, – и будете недоумевать, что никто не рассказал вам о них раньше. Я и сам изумлялся не меньше: мне было 49, когда я их освоил. Я убежден: если вы внимательно прочтете эту книгу, выполните упражнения и начнете применять эти приемы, то не только приобретете целый арсенал мощных инструментов, но – что я считаю наиболее ценным – научитесь подходить к решению проблем совершенно по-новому.

Часть 1

Почему мы отклоняемся от курса?



Глава 1

Размышления о процессе мышления

– Следующая тема, которую нам нужно обсудить, – расширение автопарка и приобретение пятого грузовика, – объявил Том Дарфилд, президент компании Family Frozen Foods. Трое руководителей компании, собравшихся за столом, приготовились внимательно слушать и обсуждать. – Когда Марти несколько месяцев назад выступил с этим предложением, никто из нас его не поддержал, – продолжил Дарфилд. – Но мне кажется, что сейчас пора вернуться к этой теме: мы видим, что продажи растут, и, по всей вероятности, рост этот сохранится.

Все посмотрели на Мартина Блумфилда, который руководил продажами и доставкой всего ассортимента выпускаемых компанией замороженных мясных продуктов и полуфабрикатов.

– Я понимаю, – начал Мартин, откашливаясь, – я уже надоел вам с этим предложением, но согласитесь, что четыре грузовика уже не справляются с нашими оборотами. Когда мы говорили об этом в прошлый раз, мы уже еле успевали сделать доставки. Тогда вы решили, что добавлять еще один грузовик рано: решили подождать и посмотреть, как пойдут продажи. Ну, теперь мы видим, что продажи стремительно растут.

– Согласен, – ответил Дарфилд, выступавший сейчас и в роли руководителя, и в роли человека, ответственного за финальное решение. – Пора нам еще раз обсудить предложение Марти.

– Тут дело не просто в росте продаж, – вмешалась Дороти Пеллман, руководитель административного отдела, в чьем ведении были бюджетирование, финансы, работа с персоналом. Она внимательно посмотрела на Дарфилда и добавила: – Марти предлагает купить восьмиосный грузовик. Мы с Беном считаем, что нам гораздо лучше подойдет стандартный небольшой фургон.

Бен Агмейер, который руководил производством и упаковкой, наклонился вперед и пристально посмотрел на Блумфилда:

– Ты по-прежнему настаиваешь на покупке фуры?

– Было бы недальновидно поступить иначе, – ответил тот. – С учетом нынешних прогнозов продаж через год мы будем рады, что купили большую фуру.

– Ты о каких прогнозах? – уточнил Бен.

– Которые были сделаны в прошлом месяце.

– Этот прогноз неверный. Мы же еще неделю назад договорились, что в нем не учтены сезонные колебания, – ответил Агмейер.

– Черт возьми, да конечно учтены! – не согласился Блумфилд. – Дотти сама это вчера подтвердила.

Агмейер бросил недовольный взгляд на Пеллман:

– Это когда было?

– Да, Бен, он прав, – ответила она, пожав плечами, но явно не желая поддержать предложение Блумфилда. – Я все пересчитала на основе самых последних данных по рынку. Все указывает на то, что в регионах интерес потребителей к нашей продукции растет. Даже если не делать дополнительной рекламы, мы сохраним рост продаж.

– Ты этому веришь, Том?

– Конечно, Бен. Продавцы тоже это подтверждают.

– Тогда почему же мы не хотим купить большой грузовик? – спросил Блумфилд.

Пеллман покачала головой.

– Найти надежного и опытного водителя на небольшой фургон будет гораздо проще.

– Это точно, – поддержал ее Дарфилд, наклоняя голову в сторону Блумфилда.

– Помните, что было три года назад? – спросил Агмейер. – Как мы мучились с водителями той большой фуры? Они ее ненавидели: она же неповоротливая, как танк.

– Они уволились из-за маленькой зарплаты, а не из-за машины, – не согласился Блумфилд. – А теперь мы можем предложить рыночную зарплату. Кроме того, фурами новых моделей гораздо проще управлять.

– Да не может быть просто управлять восьмиосным грузовиком, Марти, – не выдержала Пеллман.

– А ты откуда знаешь? Ты грузовик не водила.

– Главная проблема – загрузка мощности. Как часто мы сможем полностью загружать эту новую фуру? Или хотя бы наполовину? – продолжал Агмейер. – Мы с Дотти считаем, что для большинства доставок фургон будет гораздо удобнее, а в тех случаях, когда его объема недостаточно, мы сделаем сверхурочные рейсы.

– А еще фургон эффективнее с точки зрения пробега, – добавила Пеллман, – и обслуживать его проще. То есть в целом он надежнее.

– Да, Марти, это верно, – согласился Дарфилд.

Марти показалось, что коллеги загнали его в угол:

– Но вы забываете об экономии! На одном большом грузовике можно увезти втрое или даже вчетверо больше, чем в фургоне. А еще есть имидж компании: мелкие фургоны ассо-

цируются с небольшим бизнесом, а большегрузные фуры с нашими логотипами будут формировать у потребителя образ крупной компании. Наша репутация укрепитя, и на продажах это скажется позитивно.

– Может, и так, – ответила Пеллман, – но ты представляешь, сколько стоит фура? Она втрое дороже фургона.

– Это тоже важно, Марти, – сказал Дарфилд.

– Именно, – поддержал Агмейер. – Самое важное – прибыль. И потом, как двое наших главных конкурентов подошли к увеличению автопарка? Стали закупать небольшие фургоны!

– Действительно. – Дарфилд даже не задал вопрос, а подтвердил слова Агмейера.

– Но у них совсем другая ситуация, – возразил Блумфилд.

– Мы все работаем на одном и том же рынке, Марти, – сказал Дарфилд. – У Дотти и Бена сильные аргументы, и нам нужно переходить к другим вопросам. Думаю, будем покупать фургон.

Так они и сделали. Продажи продолжали расти, через полгода стало очевидно, что мощности автопарка снова не хватает, и компании пришлось покупать еще один автомобиль. Блумфилд был прав: нужно было сразу покупать большую фуру.

Почему руководство компании приняло неверное решение? В какой момент обсуждение предложения – или проблемы – пошло не в ту сторону? Что можно было сделать иначе? Как нужно было подойти к обсуждению и выработке решения?

Приведенный выше диалог типичен для бизнес-совещаний и профессиональных дискуссий. В ходе обсуждения, то есть анализа проблемы, собравшиеся пересказывают с одной темы на другую, доказывают свою точку зрения и спорят с коллегами, стоящими на другой позиции. Очевидно, что самые разнообразные факторы влияют на процесс обсуждения и нередко затрудняют объективный анализ: выдвигая пред-

ложения, собеседники часто исходят из разного понимания ситуации, используют неодинаковые и конфликтующие аналитические инструменты. Кроме того, у них разные навыки ведения обсуждений и переговоров, они испытывают разные эмоции, находятся на разных уровнях иерархии; кто-то из собеседников может стремиться доминировать и контролировать обсуждение. В итоге участникам обсуждения начинает казаться, что ситуация все больше запутывается, а время потеряно, начинаются язвительные замечания – и как следует проанализировать ситуацию не удастся, что приводит к неоптимальным решениям.

Существуют учебные программы, посвященные тому, как вести совещания и как эффективно принимать решения в группе. Обучение действительно помогает повысить качество совместной работы, но главное, что позволит преодолеть неэффективность групповых совещаний и в компании Family Frozen Foods, и вообще в любой схожей ситуации, – это структура. Я имею в виду модель, помогающую сфокусировать обсуждение на ключевых аспектах и не отклоняться от главного, чтобы каждый элемент и фактор общей проблемы был проанализирован независимо от других – системно и достаточно глубоко.

Почему же в ходе дискуссий типа той, что имела место в Family Frozen Foods, так важна структура? Ответ связан с тем не вполне приятным фактом, что, столкнувшись с серьезной проблемой, мы оказываемся неспособными провести качественный анализ и анализируем лишь те факты, которыми располагаем, а в отношении тех, о которых знаем мало, делаем необоснованные предположения. Потом мы формулируем решение – и надеемся (совсем как руководство Family Frozen Foods), что таким образом проблема будет решена. А если решить проблему не удастся, мы повторяем тот же процесс, пока либо не решим проблему, либо не смиримся с ее существованием. То есть мы идем знакомым путем проб и ошибок.

Человеку вообще свойственно в процессе решения проблем действовать хаотично, мириться лишь с частичным успехом, быстро примиряться с неудачами и снова и снова надеяться на удачу.

И разве не логично ожидать, что при всех выдающихся результатах, которых человечество достигло за последние две сотни лет в самых разнообразных областях, мы должны были бы найти новые подходы к анализу актуальных проблем? Ведь мы столько всего знаем теперь о процессах обучения и познания и гораздо лучше понимаем, как работает мозг. Мы создали компьютеры с невероятными вычислительными возможностями, которые помогают собирать, хранить и обрабатывать информацию со скоростью, которая еще лет десять назад казалась невероятной, – и даже обеспечили их повсеместную доступность. Современному человечеству известно об окружающем мире больше, чем любым поколениям наших предков. Так в чем же дело? Чем объяснить то, что мы до сих пор не отыскивали новых подходов к анализу фактов и ситуаций? Отчего же мы не разработали новаторских аналитических инструментов? Почему не освоили более эффективные подходы к анализу? Почему?

Вообще-то открытия были сделаны, новые методы найдены, эффективные приемы описаны. Мощные, практичные, подтвердившие свою эффективность подходы к анализу проблем любого типа существуют. Все дело в том, что их старательно держат в секрете. И хотя в некоторых узкопрофессиональных областях эти знания используются регулярно и с большим успехом, широкого применения они не получили.

Вы спросите: «Если эти приемы настолько эффективны, причем их эффективность доказана, почему же они не нашли широкого применения?»

Тому есть две причины. Одну можно считать серьезной и вполне уважительной, другую нет. Начну со второй.

Оглавление

Введение	3
----------------	---

Часть 1

Почему мы отклоняемся от курса?

Глава 1

Размышления о процессе мышления	11
---------------------------------------	----

Глава 2

Наблюдения о том, как мы (на самом деле) принимаем решения	74
---	----

Часть 2

Четырнадцать инструментов

Глава 3

Новая формулировка проблемы	87
-----------------------------------	----

Глава 4

Плюсы, минусы и решения	104
-------------------------------	-----

Глава 5

Дивергентное и конвергентное мышление	116
---	-----

Глава 6

Сортировка, временная последовательность и хронология	127
---	-----

Глава 7

Диаграмма причинно-следственных связей	136
--	-----

Глава 8

Матрица	153
---------------	-----

Глава 9

Дерево сценариев	178
------------------------	-----

Глава 10	
Взвешенное ранжирование	199
Глава 11	
Проверка гипотез	254
Глава 12	
Адвокат дьявола	308
Глава 13	
Дерево вероятностей	318
Глава 14	
Дерево анализа полезности	348
Глава 15	
Матрица полезности	386
Глава 16	
Углубленный анализ полезности	399

Часть 3

Что дальше?

Глава 17	
Дальнейшие шаги	436
Решения к упражнениям	444
Литература.....	483
Примечания.....	492
Благодарности	497
Сноски	499

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОЕ ИЗДАНИЕ

Джонс Морган

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ПО МЕТОДИКАМ СПЕЦСЛУЖБ

14 мощных инструментов

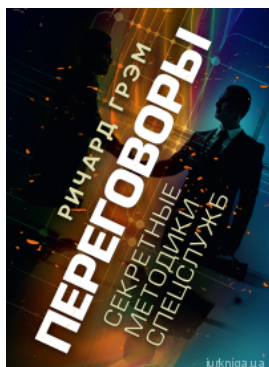
(Російською мовою)

Підписано до друку 17.05.2023 р. Формат 60x84 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 31,55. Тираж 300 прим.

Видавничий дім «СВАРОГ»
вулиця Гната Юри, 9
м. Київ 02105

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2581 від 10.08.2006 р.

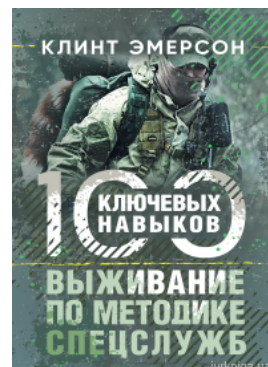
Книги, які можуть вас зацікавити



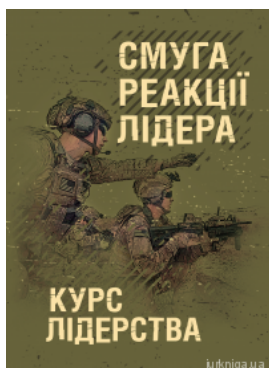
Переговори.
Секретні методики
спецслужб



Сила воли. Секретні
методики спецслужб



Виховання по
методикі спецслужб.
100 ключових навчальних



Смуга реакції лідера
(курс лідерства)



Прицельное мышление.
Принятие решений по
методикам британских
спецслужб



Я знаю, когда ты
лжешь! Методы ЦРУ
для выявления лжи

Перейти до галузі права
Військове право



[Перейти на сайт →](#)