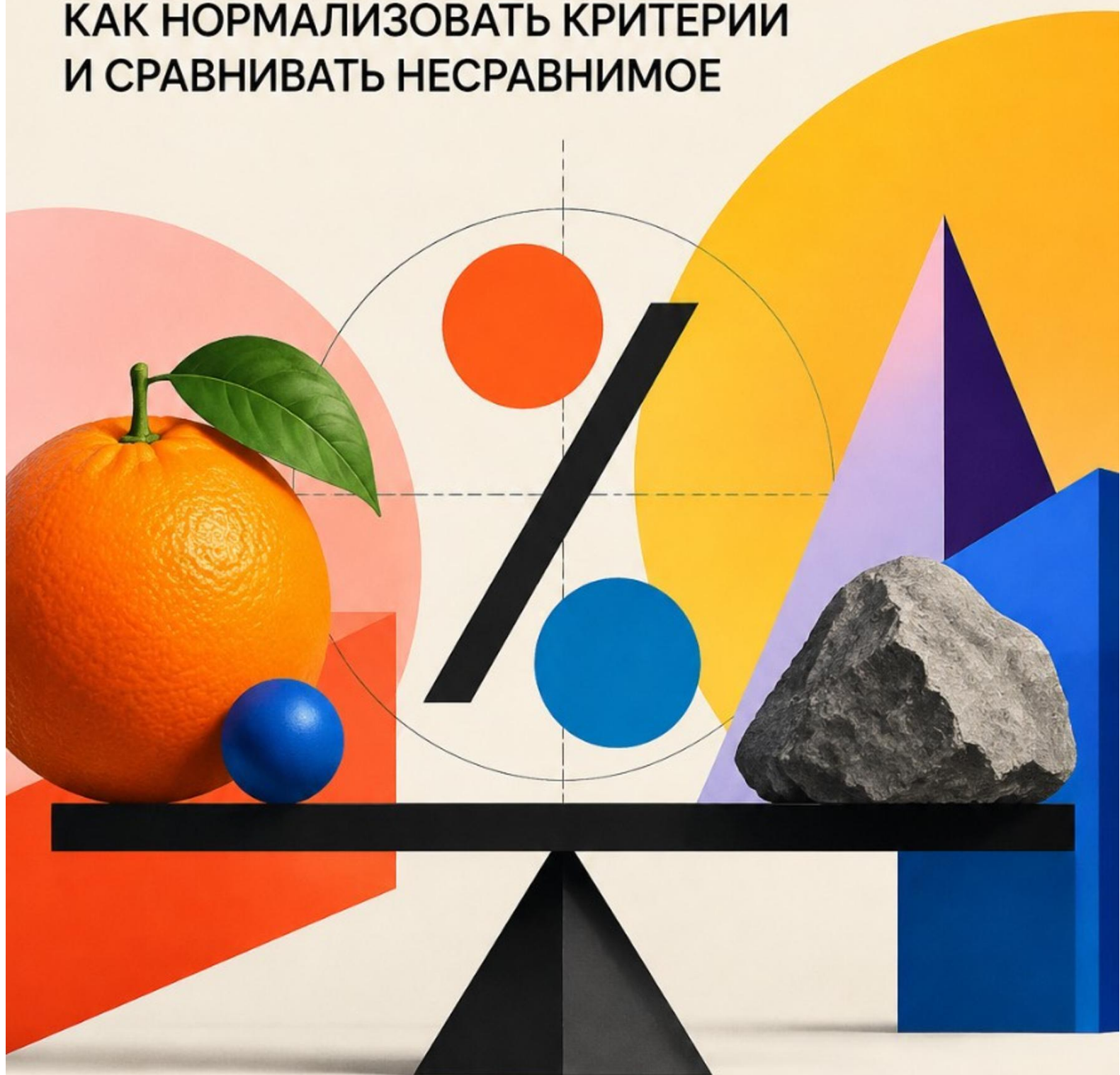


ОБЩИЙ ЗНАМЕНАТЕЛЬ:

КАК НОРМАЛИЗОВАТЬ КРИТЕРИИ
И СРАВНИВАТЬ НЕСРАВНИМОЕ



и
Наталья Полынная

Наталья Полынная

**Общий знаменатель: Как
нормализовать критерии
и сравнивать несравнимое**

«Автор»

2026

Полынная Н.

Общий знаменатель: Как нормализовать критерии и сравнивать несравнимое / Н. Полынная — «Автор», 2026

Мельница с историей, пустующее помещение в торговом центре или новое модульное здание — где открыть общественный центр? Без общих правил спор о достоинствах быстро превращается в обмен симпатиями и первыми впечатлениями. «Общий знаменатель» показывает, как сравнивать варианты с разными показателями, не маскируя субъективность формулами. Вы научитесь задавать цель и критерии, выбирать проверяемые данные, приводить шкалы к общей основе, учитывать веса, пробелы и неопределённость. Разберётесь, как устанавливать пороги, видеть цену компромисса и проверять, устоит ли вывод при изменении допущений. Книга адресована руководителям, экспертам, командам и всем, кому приходится выбирать между проектами, предложениями или сценариями. Она поможет заменить спор «что лучше?» прозрачным решением: с понятными основаниями, видимыми потерями и условиями пересмотра. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Почему несравнимое кажется сравнимым: ловушки интуитивных оценок	6
Сначала задача, потом формулы: определить цель, варианты и границы решения	11
Из интересов в критерии: что именно должно иметь значение	18
От критерия к измерению: показатели, шкалы и проверяемые свидетельства	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Наталья Полынная
Общий знаменатель: Как нормализовать
критерии и сравнивать несравнимое

Общий знаменатель: Как нормализовать критерии и сравнивать несравнимое
Наталья Полынная

Почему несравнимое кажется сравнимым: ловушки интуитивных оценок

На экране — три фотографии. Слева старая мельница: кирпич, высокие окна, плющ у стены. В центре — пустующее помещение в торговом центре, где ещё видны следы вывесок и ровные стеклянные витрины. Справа — модульное здание: аккуратный прямоугольник, светлый фасад, ни одной детали, за которую цепляется взгляд.

Городской совет выбирает место для нового общественного центра. На столе лежат папки, у каждого участника — ручка, а у большинства уже есть любимый вариант.

— Мельница, — говорит председатель. — Там сразу чувствуется история. Людям будет приятно туда приходить.

— Торговый центр практичнее, — возражает кто-то. — Парковка, транспорт, магазины рядом. Всё готово.

— А модульное здание просто дешевле, — говорит третий. — Не надо переплачивать за кирпичную романтику.

Секретарь отмечает голоса. Мельница уверенно вырывается вперёд. Обсуждение длится всего несколько минут — быстро, гладко и почти без сомнений. Кажется, решение найдено.

Почти.

На самом деле совет пока сравнил не три места для общественного центра. Он сравнил три впечатления: уютное, практичное и дешёвое. Это похоже на сравнение — у каждого варианта есть прилагательное, у каждого есть голос, а значит, будто бы есть и оценка. Но за каждым прилагательным скрываются разные вопросы, разные предположения и разная степень знакомства с объектом.

Именно поэтому несравнимое так часто кажется сравнимым. Мозг не любит оставлять пробелы. Если ему дают три фотографии и просят выбрать одну, он быстро находит знакомые ориентиры: красивее, современнее, дешевле, надёжнее. Эти ориентиры полезны — они помогают сориентироваться, когда времени мало. Но если принять первое впечатление за окончательный вердикт, ориентир незаметно превращается в судью.

Любимый вариант — ещё не решение

Интуицию часто представляют как что-то подозрительное: будто она мешает разуму и должна быть изгнана из серьёзных решений. Это несправедливо. Быстрая оценка — не ошибка сама по себе. Она позволяет заметить важное до того, как мы успеем сформулировать, что именно заметили. Опытный врач может насторожиться из-за едва уловимого сочетания симптомов; мастер — увидеть по поведению машины, что звук «не такой». Иногда интуиция собирает множество наблюдений быстрее, чем их можно перечислить.

Но полезная гипотеза ещё не доказательство. Интуиция говорит: «Посмотри сюда». Она не всегда умеет ответить на следующий вопрос: «Почему именно сюда и насколько это важно для задачи?»

Председатель совета искренне считает мельницу хорошим выбором. Её красота вызывает симпатию, кирпичные стены напоминают о городе, а просторные окна обещают светлые залы. Это вполне человеческие реакции. Проблема возникает не потому, что участникам нравится мельница, а потому, что симпатия начинает отвечать за вопросы, на которые сама по себе ответа не даёт: сколько будет стоить ремонт, удобно ли добираться людям с ограниченной мобильностью, можно ли разместить там необходимые службы, сколько времени займёт открытие.

Так работает **эффект ореола**: заметное достоинство объекта окрашивает оценку его других свойств. Если место красивое, оно начинает казаться более надёжным, удобным и под-

ходящим. Психолог Эдвард Торндайк описал подобный перенос оценок ещё в начале XX века, изучая, как впечатление об одном качестве человека влияло на оценки других его качеств. В городской комнате оценки тоже легко сливаются: историчность незаметно становится доводом в пользу удобства, а приятный фасад — почти обещанием удачной эксплуатации.

Ореол не означает, что красота не важна. Для общественного пространства она может быть значима: людям хочется возвращаться туда, где они чувствуют себя хорошо. Но нужно отдельно выяснить, насколько это чувство связано с целью проекта и как оно соотносится с другими требованиями. Красивое место может оказаться прекрасным общественным центром. А может быть красивым зданием, которое сложно приспособить для этой роли.

Три прилагательных, три набора предположений

В репликах участников совета есть не только мнения, но и маленькие теории.

«Мельница уютная» — возможно, значит: люди будут чувствовать себя здесь желанными гостями. Но это не следует из фотографии автоматически. Уют может сочетаться с неудобным входом, плохой акустикой или тесными помещениями.

«Торговый центр практичный» — возможно, значит: до него легко добраться и там есть нужная инфраструктура. Но парковка не отвечает на вопрос, удобно ли добираться тем, кто пользуется автобусом. А свободное помещение ещё не обязательно можно использовать без длительных согласований или существенной переделки.

«Модульное здание дешёвое» — возможно, значит: его цена на первом листе сметы ниже. Но первое число может не включать подготовку участка, подключение коммуникаций, обслуживание и будущий ремонт. Цена объекта и стоимость решения — не всегда одно и то же.

Каждое прилагательное сжимает цепочку рассуждений до одного слова. Пока эта цепочка не распакована, слово звучит убедительнее, чем заслуживает.

Кроме того, варианты различаются не только свойствами, но и типом. Мельница — историческое здание, торговый центр — часть коммерческого комплекса, модульное сооружение — способ строительства. Одни участники мысленно оценивают атмосферу, другие — удобство эксплуатации, третьи — первоначальную цену. Все отвечают на один вопрос — «что выбрать?» — но в действительности отвечают на разные.

Отсюда рождается ложная сопоставимость: цифры и эпитеты выглядят как общая шкала, хотя измеряют разные вещи. «Дорого» может означать большую сумму сейчас, значительные расходы за десять лет или просто неприятный контраст с первым названным числом. «Удобно» — удобно для посетителя, сотрудника или владельца здания? «Хорошо» — хорошо для кого и ради какого результата?

Почему первая цифра получает власть

В папке секретаря лежит предварительная оценка модульного здания: 48 миллионов рублей. Это первая цена, названная вслух на заседании. Позже выясняется, что она покрывает строительство, но не включает часть расходов на подготовку участка и подключение коммуникаций.

Когда на экране появляется ориентировочная стоимость работ на мельнице, кто-то говорит:

— Семьдесят шесть миллионов? Это уже почти вдвое дороже.

Число 48 успело стать точкой отсчёта. Хотя сравнение расходов ещё неполное, все новые суммы теперь воспринимаются относительно первой. Так проявляется **якорение**: первоначальная цифра влияет на последующие оценки даже тогда, когда она не должна определять вывод. Исследования Амоса Тверски и Даниэля Канемана показали, что при вынесении суждений люди нередко отталкиваются от доступного начального значения и корректируют его недостаточно далеко. Эффект не превращает человека в марионетку цифры, но способен незаметно сместить его оценку.

Особенно коварен якорь, похожий на полезную информацию. Цена в смете — настоящее число, а не выдумка. Именно поэтому легко забыть спросить, что в него включено и с чем его можно сопоставлять. Если же рядом лежат разные виды расходов — строительство, аренда, ремонт, эксплуатация, — простое сравнение заголовков создаёт иллюзию точности.

Своя роль есть и у **знакомства**. Мельница находится в городе много лет; участники знают её, видели из окна автобуса, водили туда детей на экскурсию. Знакомое проще вообразить, а воображаемое часто кажется менее рискованным. Психология описывает, как лёгкость мысленной обработки — то, насколько без усилий возникает образ или мысль, — может влиять на наше чувство уверенности и симпатии. Но знакомство сообщает прежде всего о том, что объект нам не чужой. Оно не доказывает, что мы знаем его техническое состояние или будущие расходы.

Наконец, включается **аффективная эвристика**: общее чувство по отношению к объекту быстро подменяет раздельную оценку его характеристик. Нравится — значит, кажется безопаснее и лучше. Не нравится — недостатки выступают крупнее. Это быстрый и часто полезный способ ориентироваться. Но в выборе, где нужно учитывать множество последствий, он может склеить «мне приятно это место» и «это место лучше служит общественной цели».

Когда первое предпочтение уже сформировалось, появляется ещё одна опасность: мы начинаем искать подтверждения ему. Сторонник мельницы замечает её историческую ценность, но может меньше внимания уделять техническим ограничениям. Сторонник торгового центра подчёркивает транспорт, не уточнив, как устроен доступ в помещение. Сторонник модульного здания охотно повторяет стартовую цену, но не задаётся вопросом о полном жизненном цикле. Это не обязательно сознательная уловка. Чаще человек просто внимательнее смотрит на то, что помогает его версии решения.

Вопрос, который замедлил голосование

Когда секретарь совета видит, что разговор снова движется к подсчёту голосов, она поднимает руку.

— Давайте пока не называть любимый вариант. Назовите факт, который мог бы изменить ваше мнение.

Вопрос звучит просто, но меняет направление разговора. Он не требует от участников отказаться от симпатии. Он просит показать, где заканчивается впечатление и начинается проверяемое предположение.

Председатель говорит:

— Если обследование покажет, что мельницу нельзя приспособить для доступного входа без серьёзных переделок, я пересмотрю оценку.

Сторонник торгового центра отвечает:

— Если выяснится, что помещение можно арендовать только на короткий срок и город не сможет планировать работу центра надолго, это для меня будет серьёзным минусом.

Защитник модульного варианта добавляет:

— Если полная стоимость с подготовкой участка и подключениями окажется сопоставима с другими, слова «дешевле» уже будет недостаточно.

В комнате становится тише. Теперь у каждого предпочтения обнаруживается основание, которое можно проверять. Не все факты легко свести к одной цифре, и не любой спор исчезнет после обследования. Но участники хотя бы перестают путать уверенность с доказанностью.

Этот вопрос особенно полезен потому, что не спрашивает: «Почему вы правы?» Он предлагает представить, при каком наблюдении вы могли бы оказаться неправы. В ответе часто обнаруживаются скрытые критерии: доступность, долгосрочная устойчивость, полнота сметы, удобство для посетителей. А иногда обнаруживается, что человек вообще не знает, какой факт способен повлиять на его выбор. Это тоже важная информация: значит, мнение пока больше похоже на симпатию, чем на обоснованное решение.

Таблица первых впечатлений

Такой разговор можно сделать практическим инструментом. Не нужно немедленно вводить сложные баллы. Сначала полезно зафиксировать, что именно мы уже думаем и на чём это держится.

Вариант

Первое впечатление

Скрытое предположение

Какой факт мог бы изменить мнение?

Старая мельница

«Уютная», «с характером»

Привлекательность здания означает, что людям будет удобно; переделка окажется посильной

Результаты технического обследования, оценка доступности и стоимости необходимых работ

Помещение в торговом центре

«Практичное», «всё рядом»

Парковка и соседняя инфраструктура сделают центр доступным для разных посетителей; условия пользования будут устойчивыми

Данные о маршрутах, сроках и условиях аренды, ограничениях на использование

Модульное здание

«Дешёвое», «быстрое»

Начальная цена отражает полную стоимость, а участок можно подготовить без существенных затрат

Полная смета, сроки подключения коммуникаций, оценка затрат на обслуживание

Такая таблица не решает, какое здание лучше. Она делает другое: показывает, какие вопросы следует задать до сравнения. Колонка «первое впечатление» сохраняет интуицию, а колонка «скрытое предположение» не позволяет ей незаметно выдавать себя за факт. Последний столбец превращает оценку в проверяемую гипотезу.

Важно не считать любую эмоцию бесполезной. «Здесь мне спокойно» или «это место кажется холодным» — не технические данные, но они могут указывать на опыт, который стоит исследовать. Например: людям может быть трудно понять, куда входить; помещение может восприниматься как неприглашающее; историческая среда может усиливать чувство связи с районом. Следующий шаг — не стереть реакцию, а выяснить, связана ли она с задачей, разделяют ли её другие люди и как её можно проверить.

Упражнение: зафиксируйте своё первое «да»

Попробуйте короткое упражнение, прежде чем переходить к каким-либо расчётам.

1. Выберите до знакомства с подробными данными. Представьте три варианта или возьмите реальный выбор из своей жизни. Запишите, какой из них вы предпочитаете сейчас, и отметьте уверенность, например от 0 до 100. Не старайтесь выглядеть беспристрастным. Здесь важна честная откровенная точка.

2. Запишите причины дословно. Не редактируйте «мне нравится», «кажется надёжным», «все туда ходят» в более солидные формулировки. Первоначальные слова показывают, откуда пришла оценка.

3. Разделите факты, чувства и предположения. «Здание кирпичное» — наблюдение. «В нём уютно» — впечатление. «Людам будет удобно» — предположение о будущих посетителях. Одно не обязательно лучше другого, но они требуют разных способов проверки.

4. Для каждой причины спросите: как она связана с целью решения? Если вы выбираете место для общественного центра, красота может быть важна, но сама по себе не сообщает, сможет ли центр выполнять свои функции. «Дешевле» важно, только если понятно, какие расходы учтены. «Рядом» важно, если определено, для кого и насколько дорога должна быть доступна.

5. Назовите факт, который мог бы изменить ваш выбор. Постарайтесь быть конкретным. Не «если появятся новые данные», а «если обследование покажет, что...» или «если выяснится, что...». Если никакой мыслимый факт не меняет предпочтение, возможно, вы защищаете не вывод, а привязанность к варианту.

6. Проверьте себя на симметрию. Если бы те же достоинства принадлежали варианту, который вам нравится меньше, вы оценили бы их так же? Если «дешёвое» здание оказалось бы несимпатичным, продолжили бы вы называть его практичным? Если любимая мельница требовала бы тех же затрат, что и нейтральное помещение, сочли бы вы расходы оправданными?

Цель упражнения — не запретить себе выбирать сердцем. Она в том, чтобы заметить, где сердце уже добавило к имеющимся фактам то, чего они пока не доказывают.

Замедлитесь, чтобы сравнить точнее

После разговора секретарь не предлагает совету немедленно проголосовать заново. Вместо этого участники записывают первые оценки, отмечают предположения и составляют список сведений, которых им не хватает. На следующем этапе предстоит выяснить, какие задачи должен решать центр и какие границы нельзя нарушить. Пока же они сделали важную вещь: перестали выдавать три ярких впечатления за три сопоставимых результата.

Это не поражение интуиции и не поклонение таблицам. Формализация не делает человека бесчувственным и не гарантирует идеального решения. Она просто позволяет увидеть, что именно мы оцениваем, где используем личную симпатию, а где располагаем проверяемым основанием. Хорошая таблица не заменяет здравый смысл. Она помогает здравому смыслу объяснить себя.

Первое впечатление похоже на вспышку фонаря в тёмной комнате: оно быстро освещает один участок и подсказывает, куда посмотреть дальше. Но вспышка не показывает всю комнату. Если сразу объявить освещённый угол самым важным, легко принять ограниченность света за полноту картины.

Поэтому полезное правило звучит так: сначала запишите, что вам кажется, затем спросите, почему это кажется и какое наблюдение могло бы вас переубедить. Уверенность в выборе не должна опережать качество сравнения. Когда мы замечаем якоря, ассоциации и личные симпатии, мы не теряем интуицию — мы перестаём путать её первый сигнал с окончательным ответом.

Сначала задача, потом формулы: определить цель, варианты и границы решения

В комнате пахло мокрыми пальто, дешёвым кофе и спором, который давно начался, хотя совещание только открылось. На стене висела карта района с тремя обведёнными зданиями: старой мельницей у реки, бывшей поликлиники на главной улице и пустующим крылом школы.

— Нам нужно выбрать лучшее место для общественного центра, — сказала председатель рабочей группы. — Давайте сравним варианты.

— Если мы не спасём мельницу, через пару лет от неё останется одна фотография, — отозвался представитель краеведческого общества.

— А если занятия будут в полуподвале с одним выходом, родители детей туда не приведут, — сказала мама двоих школьников. — Нам нужно безопасное пространство, а не красивая декорация.

Сотрудник администрации открыл папку с расчётами.

— Ремонт мельницы стоит почти вдвое больше доступного бюджета. И это ещё без содержания здания.

Все трое говорили о важном. Но они не отвечали на один и тот же вопрос.

Сторонник мельницы пытался решить, как сохранить исторический объект. Родители — где проводить занятия безопасно и удобно. Администрация — как распорядиться ограниченными деньгами. На карте были здания, но за ними скрывались три разные задачи. Если группа немедленно начнёт выставлять объектам оценки, она получит аккуратную таблицу и, возможно, совершенно неверное решение.

Это не редкая ошибка. Люди часто принимают решения раньше, чем выяснили, что именно выбирают. А формула, как бы убедительно она ни выглядела, не исправит плохо поставленный вопрос. Можно безупречно посчитать, какое здание лучше, — и всё равно не решить, нужен ли району центр, где он должен работать и какую цену город готов платить за доступность, безопасность или сохранение наследия.

Сначала — не «что лучше», а «для чего выбираем»

Председатель посмотрела на доску, где уже успели написать: «НАЙТИ ЛУЧШЕЕ МЕСТО».

— Давайте пока уберём слово «лучшее», — предложила она. — И разберёмся, что мы сегодня решаем.

Это простое действие меняет ход разговора. Слово «лучшее» звучит так, будто существует одна универсальная шкала качества. Но здание может быть лучшим для экскурсии, плохим для занятий с маленькими детьми и неподходящим для муниципального бюджета. Без цели сравнения «лучше» означает лишь «больше нравится тому, кто сейчас говорит».

Исследования принятия решений показывают, что формулировка вопроса влияет на то, какие стороны ситуации мы замечаем и как оцениваем исходы. Амос Тверски и Даниэль Канеман подробно изучали эффект рамки: люди могут по-разному реагировать на один и тот же набор последствий, если представить его в разных формулировках. Не потому, что они неразумны, а потому, что рамка направляет внимание. «Как спасти мельницу?» и «Как обеспечить безопасные занятия?» — два вопроса, способных привести к разным ответам ещё до обсуждения фактов.

Поэтому перед сравнением стоит прояснить не баллы, а рамку решения. Удобно делать это шаг за шагом, прямо на рабочей доске.

Шаг первый. Назвать того, кто принимает решение

— Кто в итоге выбирает? — спросила председатель.

— Мы, — ответил кто-то из участников.

— В смысле рабочая группа? Или городской совет? Или администрация распоряжается зданием и деньгами?

На несколько секунд стало тихо.

Это был не формальный вопрос. Если группа только готовит рекомендацию, не нужно изображать, будто она принимает окончательное решение. И наоборот: нельзя поручить кому-то «обсудить варианты», если у него нет полномочий менять бюджет, арендовать помещение или закрыть здание.

В нашем примере муниципальный совет утверждает финансирование и выбирает вариант, а рабочая группа готовит рекомендацию. Администрация проверяет смету и технические условия. Такая ясность не отменяет обсуждения, но показывает, кто за что отвечает.

Важно также различать тех, кто принимает решение, и тех, на кого оно повлияет. Родители, дети, люди с инвалидностью, пожилые жители, сотрудники центра, соседи, краеведы и налогоплательщики могут не иметь одинаковых полномочий, но у них есть сведения и интересы, без которых решение будет неполным. Участие заинтересованных сторон — не обязательно голосование за любимое здание. Это способ обнаружить, какие последствия организации могли не заметить.

На доске появились две строки: «Кто утверждает решение?» и «Кого оно затрагивает?». Впервые разговор перестал сваливаться в одну общую кучку.

Шаг второй. Описать желаемое изменение, а не заранее выбранное средство

— Если убрать здания с карты, чего мы хотим добиться? — спросила председатель.

— Чтобы у детей было место для занятий, — сказала мама.

— И для встреч жителей, — добавил пожилой участник совета.

— И чтобы мельницу не бросили, — напомнил представитель краеведческого общества.

— Вот это уже три цели, — заметила председатель.

Это не значит, что одну из них нужно немедленно объявить неважной. Но группе придётся решить, является ли сохранение мельницы обязательной частью проекта, самостоятельной задачей города или предпочтением, которое важно учитывать наряду с другими. Пока это не прояснено, спор о зданиях будет только маскировать спор о приоритетах.

Полезно формулировать цель через результат, а не через заранее выбранный предмет. «Открыть центр в мельнице» — это уже решение, записанное в виде цели. «Найти лучшее здание» тоже сужает задачу до объекта. А результат может звучать иначе: «обеспечить жителям района регулярные общественные занятия в доступном и безопасном помещении».

Результат помогает задать правильный масштаб выбора. Возможно, нужно выбрать здание. Возможно, сравнить аренду с ремонтом. Возможно, выяснить, можно ли распределить занятия между библиотекой и школой. Возможно, уместен временный центр, пока город готовит постоянный. Если заранее считать, что решение обязательно должно быть «одним зданием из трёх», можно не заметить подходящий вариант за пределами карты.

Шаг третий. Уточнить, что входит в набор вариантов

На доске рядом с мельницей, поликлиникой и школьным крылом появились новые пункты: аренда помещения, временное размещение в библиотеке и сохранение нынешнего положения.

Последний вызвал недовольство.

— Мы же не для того собрались, чтобы ничего не делать, — сказал один из участников.

— Но если ничего не делать — это тоже возможный исход, — ответила председатель. — Он просто не бесплатный.

Включение варианта «оставить как есть» не означает, что его поддерживают. Оно показывает, с чем именно сравнивают предлагаемые перемены. Если нынешние занятия проходят в

тесном кабинете, отказ от решения может означать отмену части программ, рост очередей или необходимость тратить деньги на временный ремонт. Иногда бездействие оказывается разумным. Иногда — дорогим вариантом, которому просто забыли присвоить цену.

Набор альтернатив должен быть достаточно широким, чтобы не запирали участников в ложном выборе, но достаточно конкретным, чтобы варианты можно было исследовать. «Мельница», «поликлиника» и «школа» — это пока названия адресов. Чтобы сравнивать их, нужно понять, какой способ размещения за каждым стоит: капитальная реконструкция, частичный ремонт, аренда, совместное использование помещений или иной сценарий.

Есть и другая важная тонкость: варианты должны относиться к одному уровню решения. Не стоит сравнивать «сохранить мельницу» с «проводить безопасные занятия»: первое — способ действий, второе — желаемый результат. Если участники спорят на разных уровнях, надо вывести варианты на общий уровень — например, перечислить разные способы одновременно организовать занятия и, при возможности, сохранить историческое здание.

Шаг четвёртый. Отделить обязательные границы от предпочтений

Сотрудник администрации записал на доске:

«Бюджет. Пожарная безопасность. Доступность. Исторический облик. Центральное расположение. Сад во дворе».

— Значит, все пункты обязательны? — спросила председатель.

— Конечно, — сказал представитель краеведческого общества.

— Если обязательны и мельница, и бюджет, то у нас уже нет выбора, — заметил сотрудник администрации.

Так обнаруживается опасная привычка: называть обязательным всё, что для кого-то особенно важно. Но жёсткое ограничение и предпочтение выполняют разные функции.

Жёсткое ограничение определяет, какие варианты вообще допустимы. Его нарушение нельзя просто компенсировать красивым фасадом или удачным расположением. Пожарная безопасность, установленная законом, не превращается в «минус два балла», который можно уравновесить высокими оценками по другим пунктам. Если помещение не соответствует обязательным требованиям, сначала нужно понять, можно ли привести его в соответствие и сколько это будет стоить. Если нельзя — вариант исключают с объяснимым основанием.

Предпочтение, напротив, помогает различать допустимые варианты. Центральное расположение может быть удобнее, но не обязательно, если нужные занятия можно организовать иначе. Исторический облик может быть важен для жителей, однако группа должна решить, насколько он важен относительно других целей и ресурсов.

Чтобы проверить, является ли условие действительно жёстким ограничением, полезно задать четыре вопроса:

1. На каком основании оно обязательно: закон, утверждённая политика, договор, решение уполномоченного органа?

2. Можно ли выразить его проверяемо: например, установить предельную сумму или требуемую вместимость?

3. Кто подтвердит, что условие выполнено?

4. Можно ли устранить несоответствие разумной доработкой, или вариант следует признать недопустимым?

«Нам нужен бюджет» — пока не ограничение, а напоминание о реальности. «На капитальные работы выделено не более такой-то суммы, и совет не рассматривает дополнительное финансирование» — уже проверяемая граница. Причём бюджет стоит считать не только по первоначальному ремонту. У здания есть расходы на содержание, отопление, охрану и будущий ремонт. Граница, которая учитывает лишь стоимость входа, иногда ведёт к самой дорогой двери в городе.

То же относится к безопасности и доступности. Если доступный вход, туалет или безопасный путь эвакуации обязательны по закону или утверждённой политике, их нельзя превращать в необязательное пожелание. Если же речь о дополнительном удобстве — например, о близости к остановке сверх установленного минимума, — это может быть предпочтением. Важна не этикетка на доске, а основание и способ проверки.

Шаг пятый. Назвать срок и горизонт последствий

— До какого момента мы должны принять решение? — спросил сотрудник администрации.

— Совет утверждает бюджет в ноябре, — ответила председатель.

— Тогда рекомендации нужны к октябрю. Но на какой период мы выбираем? На год? На весь срок ремонта? На десять лет?

Эти вопросы легко отложить, а потом обнаружить, что участники считают выгоду на разных временных отрезках. Мельница может потребовать больших расходов сначала, но оказаться подходящей для долгой работы. Арендованное помещение, напротив, позволит быстрее открыть занятия, но договор придётся продлевать. Сравнить первоначальную цену одного варианта с десятилетними затратами другого — значит сравнивать разные часы.

Горизонт не обязан быть одинаковым для каждого решения, но он должен быть оговорён. Для городской программы это может быть период, на который утверждаются бюджет и договор, либо срок, в течение которого центр должен работать. Важнее не выбрать «правильное» число заранее, а понять, за какой период участники учитывают затраты и последствия.

А затем — честно посмотреть на отказ от решения. Если ничего не утвердить к ноябрю, что произойдёт? Продолжатся ли занятия в библиотеке? Придётся ли отменить часть программ? Можно ли временно арендовать помещение? Ухудшится ли состояние мельницы? Ответы превращают неопределённое «нам нужно поторопиться» в конкретные последствия бездействия.

Доска становится паспортом решения

К концу встречи на доске уже не было ни одного слова «лучшее». Вместо него появилась рамка, с которой можно было работать. Председатель предложила записать договорённости в короткий паспорт решения.

Поле

Пример для общественного центра

Цель

Обеспечить жителям района регулярные общественные занятия в безопасном и доступном помещении

Заказчик и полномочия

Муниципальный совет утверждает финансирование и выбирает вариант; рабочая группа готовит рекомендацию

Заинтересованные стороны

Дети и родители, люди с инвалидностью, пожилые жители, сотрудники центра, соседи, краеведы, администрация

Альтернативы

Реконструкция мельницы; приспособление бывшей поликлиники; использование крыла школы; аренда; временный вариант; сохранение текущего положения

Жёсткие ограничения

Подтверждённые требования безопасности и доступности; утверждённый предел капитальных и текущих расходов

Предпочтения

Исторический облик, удобство расположения, близость транспорта, возможность расширения

Горизонт и срок

Последствия оцениваются на согласованный период; рекомендация готовится к бюджетному циклу

Последствия отказа от решения

Сохраняются нынешние условия; отдельно фиксируются ожидаемые расходы, ограничения программ и риски для зданий

Основания исключения

Для каждого снятого варианта записываются проверенный факт и причина, по которой её нельзя устранить приемлемой доработкой

На практике паспорт не обязан быть длинным. Его задача — не заменить обсуждение, а сохранить его результат так, чтобы через неделю группа не вернулась к исходной путанице. Особенно важны варианты и основания их исключения.

Если мельницу убирают из списка потому, что ремонт превышает утверждённый лимит, нужно зафиксировать расчёт и подтвердить, что дополнительное финансирование действительно не рассматривается. Если вариант исключают из-за требований безопасности, нужно указать, кто проверял состояние здания и можно ли его адаптировать. Фраза «этот вариант не подходит» — не основание. Она лишь закрывает вопрос без объяснения, а вместе с ним часто закрывает путь неудобному конкуренту.

Правило должно быть одинаковым для всех: сначала определить требования к варианту, потом проверить каждый вариант по одним и тем же основаниям. Нельзя объявить мельницу слишком дорогой, не посчитав стоимость аренды на сопоставимый срок; нельзя исключить школьное крыло из-за неудобного расписания, не проверив, можно ли его изменить. Границы защищают анализ не только от путаницы, но и от выборочного применения правил.

Важное различие: ограничение не обязательно означает немедленное исключение. Иногда несоответствие устранимо. У мельницы нет доступного входа — но можно проверить, возможно ли его оборудовать. У помещения недостаточная вместимость — но можно изменить расписание или разделить занятия. Сначала выясняют, есть ли реалистичная доработка и какова её цена. Если доработка невозможна или нарушает границы решения, вариант снимают с объяснением. Так честнее, чем оценивать проблемный объект по первоначальному состоянию, а удобный — по его лучшей возможной версии.

Почему нельзя сразу выставить баллы

На следующей встрече один из участников предложил оценить каждое здание по шкале от одного до десяти.

— А что будет означать десять? — спросила мама.

— Ну, самое лучшее, — ответил он.

— Для кого? И на какой срок?

Предложение повисло в воздухе. Число выглядит точным даже тогда, когда за ним нет общего определения. Нормализация оценок, веса критериев и другие вычисления полезны

только после того, как решено, какие варианты сравниваются, для кого и ради какого результата. Иначе аккуратная математика придаёт блеск несогласованным предположениям.

Герберт Саймон описывал, как люди принимают решения в условиях ограниченного времени, информации и ресурсов. На практике мы редко можем рассмотреть всё; поэтому особенно важно не тратить силы на подробное сравнение неподходящих вариантов и не отбрасывать подходящие на основании скрытого правила. Хорошо поставленная задача здесь похожа на рамку картины: она не рисует изображение за нас, но показывает, что именно мы собираемся рассматривать.

После того как границы согласованы, следующий вопрос — какие свойства решений имеют значение и как они связаны с потребностями людей. Это уже разговор о критериях. Но он будет предметным только тогда, когда участники знают, что выбирают.

Практика: паспорт вашего решения за пятнадцать минут

Возьмите решение, которое предстоит принять вам, вашей команде или семье: выбор подрядчика, нового офиса, учебной программы, места для поездки. Не начинайте с таблицы оценок. Заполните короткий паспорт.

1. Цель. Какое изменение должно произойти? Опишите результат, не называя заранее любимый вариант.

2. Полномочия. Кто утверждает решение? Кто готовит рекомендацию? Кто отвечает за исполнение?

3. Затронутые люди. На кого повлияет выбор и чьи знания помогут увидеть последствия?

4. Альтернативы. Какие способы достичь цели существуют? Добавьте вариант «оставить как есть» и подумайте, нет ли решения за пределами первоначального списка.

5. Границы. Что строго обязательно и чем это подтверждается? Что важно, но допускает компромисс?

6. Время. Когда нужно решить вопрос и за какой период вы будете оценивать последствия?

7. Отказ от решения. Что произойдёт, если не выбирать сейчас?

8. Исключения. Какой факт должен быть зафиксирован, чтобы вариант можно было снять с рассмотрения?

Теперь проверьте формулировку цели. Если в ней уже звучит название фаворита — «купить именно этот офис», «назначить именно этого подрядчика», — вероятно, решение подменило результат. Перефразируйте так, чтобы из текста было понятно, чего вы хотите добиться, но не было видно, кто должен победить.

Участники встречи сделали именно это. После короткого спора они записали:

«До начала бюджетного цикла выбрать и представить совету вариант размещения общественного центра, который обеспечит регулярные занятия для жителей района в безопасном и доступном помещении, останется в установленных пределах капитальных и ежегодных расходов и будет оценён на согласованный срок работы».

Мельница не исчезла с карты. Но теперь она была не ответом, замаскированным под вопрос, а одним из вариантов, который предстояло проверить. У родителей появилась возможность говорить о безопасности не как о возражении «против мельницы», а как о требовании к любому решению. У администрации — обязанность показать расходы не только на открытие, но и на содержание. А у рабочей группы — понятная работа: подготовить рекомендацию, не забывая, ради чего она существует.

В этом и состоит первая дисциплина сравнения: не спешить считать, пока не ясно, что именно мы считаем. Ясная цель удерживает анализ от подмены задачи, а ясные границы делают правила видимыми для всех. Только после этого можно переходить к следующему вопросу:

какие именно свойства вариантов должны иметь значение и как превратить интересы людей в критерии сравнения.

Из интересов в критерии: что именно должно иметь значение

В зале бывшего почтового отделения пахло мокрыми пальто и свежей краской. На стене висел план будущего районного центра: кружок для детей, мастерская, зал для встреч. Пока на плане были только аккуратные прямоугольники, но за столом уже спорили о том, каким должен быть фасад, где поставить машины и до скольких проводить занятия.

— Нам нужна парковка прямо у входа, — сказала Нина Петровна, положив на колени трость. — Иначе я сюда зимой не дойду.

— А мне важно, чтобы дети могли добираться сюда сами, — возразил Олег. — Машины у входа как раз опасны.

— Только не занятия до десяти вечера, — сказала Вера, жившая в соседнем доме и работавшая по ночам.

Тимур, волонтер, который готовил расписание кружков, постучал пальцем по своему ежедневнику:

— Хоть до десяти. Только пусть оно будет известно заранее. Нельзя каждую неделю обзванивать людей и объяснять, что занятие опять перенесли.

Секретарь встречи записывала всё подряд: «парковка», «безопасность», «тишина», «стабильное расписание», «красивый фасад». Через десять минут список уже выглядел как конкурс несовместимых желаний. А вопрос «что важнее?» лишь усилил напряжение. Каждый слышал: чтобы учесть другого, его собственное обстоятельство придётся отодвинуть.

Тогда ведущая встречи попросила всех на минуту забыть о решениях и рассказать о случаях, из-за которых прозвучали эти требования.

Нина Петровна рассказала, как прошлой зимой поскользнулась на пути от остановки к аптеке. Она не мечтает о парковке как таковой. Ей нужен маршрут, по которому можно пройти с тростью, не спускаясь с высокого бордюра и не лавируя между припаркованными машинами.

Олег вспомнил, как его семилетний сын однажды выбежал из магазина прямо на проезд. Он хочет, чтобы дети могли посещать кружки без постоянного сопровождения взрослых, но не пересекали путь машин.

Вера объяснила, что после ночной смены засыпает под окнами, выходящими во двор. Она не против людного центра: ей важно понимать, когда во дворе будет шумно, и иметь время подготовиться.

А Тимур говорил не о своём удобстве. Он рассказал о подростках, которые приходили на отменённую встречу и ждали под дождём: волонтер не получил ключи, помещение оказалось закрыто, замену никто не назначил.

Слова остались прежними — удобство, доступность, безопасность, тишина. Но за каждым теперь стояла конкретная жизнь.

Требование — это часто уже предложенное решение

В повседневной речи мы быстро переходим от проблемы к рецепту. «Нужна парковка у входа». «Нужны стеклянные стены». «Надо закрывать двор в девять». Такие фразы полезны: в них есть энергия, опыт и часто важная подсказка. Но это ещё не обязательно критерии, по которым следует сравнивать варианты.

В практике переговоров различают позицию и интерес. Позиция — то, чего человек просит или требует. Интерес — то, чего он пытается добиться, защитить или избежать. Парковочное место у входа — позиция. Возможность попасть в здание без боли, риска или унижительной зависимости от сопровождающего — возможный интерес.

Эти понятия не означают, что за каждым требованием скрывается тайная «настоящая» причина, а произнесённое вслух можно не принимать всерьёз. Иногда человеку действительно нравится фасад определённого типа. Красота, узнаваемость и чувство достоинства тоже могут быть важными результатами. Задача не в том, чтобы разоблачить предпочтение, а в том, чтобы понять, что оно значит в контексте решения и как его можно честно учесть.

Людям проще назвать конкретную вещь, чем описать желаемый результат. «Поставьте лавочку» сказать легче, чем объяснить, что после дороги до центра человеку нужно место, где можно передохнуть. Исследования принятия решений показывают: предпочтения нередко уточняются и формируются по мере обсуждения вариантов. Поэтому первый ответ полезно воспринимать не как окончательное условие, а как начало разговора.

Для этого достаточно бережного вопроса: «Что станет возможным благодаря этому?» Или: «Что произойдёт, если этого не будет?» Важно не допрашивать собеседника и не подталкивать к «правильному» ответу. Мы выясняем обстоятельства, а не проверяем, заслуживает ли человек своего пожелания.

От истории — к критерию

Критерий описывает значимый для решения результат, а не один из способов его достичь. Он помогает ответить: что должно иметь значение, когда мы будем сопоставлять варианты?

Разница видна в цепочке, которую ведущая встречи записала на большом листе.

Участник и обстоятельство

Пожелание

Возможный интерес

Возможный критерий

Возможное свидетельство

Нина Петровна ходит с тростью, зимой опасается гололёда
Парковка у входа
Самостоятельно и безопасно добираться до занятий
Доступность пути от улицы до основных помещений для людей с ограниченной мобильностью

Осмотр маршрута, наличие перепадов высоты и препятствий

Олег отпускает сына на кружок неподалёку от дома
Большие окна, «чтобы всё было видно»
Дети могут перемещаться безопасно, без постоянного надзора
Безопасность детских маршрутов в часы работы центра
План движения людей и машин, оценка опасных пересечений

Вера отдыхает после ночной смены
Закрывать двор в девять
Снизить помехи отдыху жителей, сделать шум предсказуемым
Воздействие вечерних мероприятий на ближайшие жилые помещения
Расписание, расположение помещений, оценка шума

Тимур отвечает за занятия волонтеров
Не менять расписание в последний момент
Посетители могут рассчитывать на занятия, а организаторы — выполнять обещанное
Надёжность опубликованного расписания

Порядок доступа к помещению, план замены ведущих

Несколько жителей хотят, чтобы центр выглядел «не как склад»

Красивый фасад

Чувство гостеприимства, связь с характером улицы

Соответствие облика здания местному контексту и ожиданиям посетителей

Эскизы, отзывы жителей, описание архитектурных решений

Последний столбец — пока не готовая система измерений. Это подсказка: какие факты могут помочь проверить, действительно ли критерий учтён. Подробно о показателях и шкалах речь пойдёт дальше. Здесь важно не перепутать критерий с доказательством: «количество окон» может быть свойством проекта, но само по себе не объясняет, зачем оно нужно.

Особенно показателен вопрос парковки. Если записать «парковка у входа» в список критериев, мы заранее дадим преимущество вариантам с парковочными местами — даже если тот же результат лучше обеспечивает ровный тротуар, короткий доступный маршрут от остановки или место высадки пассажиров. Но после разговора может обнаружиться и отдельный интерес: например, стоимость парковки мешает малообеспеченным жителям посещать занятия. Тогда доступность пути и финансовая доступность — разные результаты, и их следует рассматривать отдельно.

Так мы не отбрасываем требование, а раскрываем его. Иногда за одним требованием обнаруживаются два интереса. Иногда одно и то же требование у разных людей означает разное. А иногда исходная формулировка остаётся важной сама по себе — но уже становится яснее, почему.

Карта интересов: не список желаний, а карта человеческих обстоятельств

Начинать полезно не с вопроса «Какие критерии нам нужны?», а с карты заинтересованных сторон. В ней должны появиться не только те, кто громче говорит на встрече, но и те, кого решение затронет без их непосредственного участия: дети, люди с инвалидностью, сотрудники, будущие посетители, соседи, которым трудно прийти на вечернее обсуждение.

У каждой стороны можно выяснить:

1. В какой ситуации она окажется? Не «пожилые люди хотят парковку», а «человеку, который ходит с тростью, нужно добраться от улицы до помещения зимой».

2. Что ей важно сохранить или получить? Самостоятельность, безопасность, предсказуемость, доступную стоимость, тишину, чувство принадлежности.

3. Какое требование она предлагает? Это могут быть лавочки, отдельный вход, раннее расписание, парковочные места.

4. Какой результат следует оценивать независимо от конкретного решения?

5. Какое свидетельство покажет, что результат достигнут или не достигнут?

Для интервью подойдут вопросы, которые возвращают разговор к реальному опыту: «Вспомните последний случай, когда это было важно». «Что именно тогда помешало?» «Кому ещё это может создать трудность?» «Если бы мы нашли другой способ решить эту проблему, что обязательно должно было бы сохраниться?»

Особенно полезна последняя формулировка: она проверяет, не сросся ли интерес с одним-единственным решением. Ведущая встречи могла спросить Нину Петровну: «Если бы до входа можно было дойти по ровному защищённому от гололёда пути от остановки, парковка всё равно была бы необходима?» Это не спор и не попытка отговорить. Ответ поможет понять, что именно нельзя потерять.

При этом нельзя полагаться только на тех, кто присутствует. Тихая группа не обязательно равнодушна; люди могут не прийти из-за возраста, графика, языка, ухода за близкими. Карта интересов — способ заметить пробелы, а не просто аккуратно записать заявления участников.

Если решение затрагивает детей, важно услышать их опыт — напрямую или через безопасный и подходящий возрасту формат. Если речь о доступности, нельзя считать, что один человек представляет всех людей с разными ограничениями.

Как очистить список, не обеднив его

После интервью пожеланий обычно становится больше, а не меньше. Затем начинается аналитическая работа: нужно отделить важные результаты от повторов, расплывчатых слов и решений, замаскированных под критерии.

Соберите формулировку вокруг результата. «Удобно» почти ничего не говорит, пока не уточнено: кому удобно, в какой ситуации и за счёт чего. «Удобно посетителям» можно развить в разные критерии: доступность маршрута, понятность навигации, удобное время занятий. Это не один большой критерий, а несколько разных результатов.

Проверьте, не измеряете ли вы один интерес дважды. «Низкий уровень шума» и «малое количество жалоб на шум» могут описывать одну и ту же сторону, хотя первое — свойство воздействия, а второе — один возможный сигнал о нём. Если включить оба как равноправные критерии, шум получит двойной вес. Спросите: могут ли два критерия изменяться по отдельности и ценны ли они по разным причинам? Если нет, вероятно, один из них — уточнение, свидетельство или часть другого.

Отделите критерий от конкретной альтернативы. «Выбрать проект с отдельной парковкой вдоль восточной стены» — не нейтральный критерий: в нём уже спрятан победитель. Попробуйте переформулировать его так, чтобы он одинаково подходил ко всем вариантам: например, «доступность входа для посетителей, прибывающих пешком, на общественном транспорте и на автомобиле». Если один из проектов после этого выглядит менее убедительно, это должно произойти из-за его свойств, а не из-за того, что мы называли критерий его языком.

Не смешивайте порог с предпочтением. Иногда условие обязательно: например, здание должно отвечать требованиям безопасности. Такое условие может служить основанием для исключения варианта, а не пунктом, по которому остальные варианты получают больше или меньше баллов. Но всё, что лежит выше обязательного минимума, может заслуживать сравнения: например, насколько разные варианты делают маршрут безопасным для детей. Важно ясно понимать, что является условием допуска, а что — критерием выбора.

Сохраняйте реальные различия между интересами. Доступность и безопасность могут быть связаны, но не обязательно совпадают. Ровный маршрут помогает человеку на коляске; безопасный путь ребёнка может требовать отделить пешеходное движение от машин. Иногда один проект улучшает оба результата, иногда возникает компромисс. Нельзя заранее объединять разные интересы только потому, что их удобно назвать одним словом.

Полезный тест независимости звучит так: «Если мы улучшим этот результат, обязательно ли улучшится другой?» Если да — проверьте возможный дубль. Если нет — возможно, перед вами самостоятельный критерий. Это не математическая проверка на полную независимость: человеческие ценности связаны. Задача практическая — не посчитать один и тот же выигрыш дважды и не спрятать важную потребность внутри слишком общего пункта.

От длинного перечня — к рабочему набору

После первой встречи у жителей получилось двадцать семь пунктов. Среди них были «побольше света», «уютно», «чтобы всем нравилось», «не дорого», «больше парковки», «вход без лестниц», «не шуметь», «не менять расписание». Когда участники разложили их по интересам, часть формулировок оказалась повторами, часть — предложенными решениями, а несколько пунктов требовали уточнения.

«Побольше света» и «чтобы не было тёмных углов» объединили в вопрос видимости и ощущения безопасности. Но слово «уютно» не стали немедленно вычёркивать: одни имели в виду места для отдыха, другие — тёплый свет и дружелюбный облик. Это были разные возможные критерии, а может быть, и предпочтения, которые ещё предстояло проверить.

«Не дорого» уточнили по двум сторонам. Одна касалась расходов на устройство и содержание центра, другая — возможности посетителей участвовать в мероприятиях без чрезмерной платы. Общее слово скрывало разные группы и разные последствия.

К завершению разговора список стал короче, но содержательнее: доступность для разных посетителей; безопасность детей и взрослых; воздействие на отдых соседей; надёжность работы по расписанию; стоимость создания и эксплуатации; доступность мероприятий для жителей; гостеприимный и уместный облик. Это не универсальный набор — для другого решения он будет иным. Его ценность в том, что за каждым пунктом можно назвать людей и обстоятельства, ради которых он появился.

Чтобы проделать такую работу самостоятельно, выберите решение, которое сейчас обсуждаете, и выделите 30–40 минут. Составьте список затронутых сторон. Напротив каждой запишите конкретную ситуацию, а не обобщающий ярлык. Затем соберите высказанные пожелания и к каждому задайте вопрос: «Какой результат это должно обеспечить?» Перепишите ответ нейтрально, так, чтобы формулировка не называла заранее выбранный способ. Наконец, для каждого будущего критерия отметьте, чью потребность он отражает, не дублирует ли другой пункт и какое наблюдаемое свидетельство могло бы помочь его проверить.

Завершите упражнение короткой проверкой: прочитайте критерии вслух людям, чьи интересы они должны представлять. Понятно ли им, что именно здесь важно? Узнают ли они свой опыт? Не подменили ли вы их обстоятельства удобной для себя формулировкой? Такой разговор может снова изменить список. Это не признак провала, а признак того, что критерии становятся точнее.

Хороший критерий — не самый красивый пункт в таблице и не голосование за предпочтение большинства. Это понятное описание результата, который имеет значение для решения. Чтобы его найти, нужно пройти путь от требования к обстоятельству, от обстоятельства — к интересу, а затем сформулировать критерий, который не предрешает, каким именно способом этот интерес будет учтён.

Когда такой путь пройден, критерии перестают быть безликими строками. За доступностью снова видна Нина Петровна, за предсказуемостью — люди, которые ждут занятия, за тишиной — соседка, которой предстоит уснуть после смены. Это не делает выбор простым и не устраняет конфликты. Но позволяет спорить не о том, чьё пожелание громче, а о том, какие человеческие результаты нельзя упустить и чем их можно честно проверить. Именно с этого начинается сравнение, в котором интересы не растворяются в таблице.

От критерия к измерению: показатели, шкалы и проверяемые свидетельства

На экране таблица выглядела убедительно: три площадки, пять критериев, аккуратные оценки. Напротив слова «доступность» стояло «высокая». Напротив слова «уют» — «хороший». Но когда команда собралась выбрать место для общественного мероприятия, таблица внезапно перестала помогать.

— Эта площадка доступнее: от метро всего пятьсот метров, — сказал один участник.

— Зато там лестница перед входом, — возразила другая.

— А после девяти вечера от метро почти не ходит транспорт, — добавил третий.

Они говорили об одном критерии, но каждый измерял что-то своё: близость, безбарьерность, вечерний маршрут. Слово «доступность» создавало впечатление согласия, которого на самом деле не было.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.