

# МАКСИМ КРИВЕЛЕВИЧ

ДОЦЕНТ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА  
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО  
ФЕДЕРАЛЬНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА, КАНДИДАТ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК:

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ  
ЭКОНОМИКА — ЭТО  
НАУКА О ТОМ, КАК  
ЛЮДИ ПЫТАЮТСЯ  
ДУМАТЬ И ПОЧЕМУ  
ЭТО У НИХ ТАК ПЛОХО  
ПОЛУЧАЕТСЯ

КАК ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ  
ЭКОНОМИКА СВЯЗАНА  
С УДАЧНЫМ БРАКОМ  
ПОЧЕМУ ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ  
ГЛУПОСТЬ —  
ВО МНОГОМ ОТГЛОСОК  
ТЫСЯЧЕЛЕТНЕЙ  
ЭВОЛЮЦИИ  
И ТОЧНО НЕ ПОВОД ДЛЯ  
ПЕРЕЖИВАНИЙ —  
ОБ ЭТОМ ЖУРНАЛУ  
«HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ  
МАКСИМ КРИВЕЛЕВИЧ,  
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ,  
ПРИГЛАШЁННЫЙ СПИКЕР  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА РЖД.



## НЕ ЗЛОДЕЯНИЕ, А НЕРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

— Максим, начать предлагаю с основ, с самого термина «поведенческая экономика» Как его определяет строгая наука? И, может быть, у вас есть своё определение, сформированное за годы преподавания?

— Поведенческая экономика непосредственно связана с когнитивистикой: каким образом люди думают, как принимают решения и какие при этом бывают сбои. Собственно, все самые значительные события в мире — конфликты, революции, биржевая эйфория, массовая паника — это всё предмет изучения поведенческой экономики.

Если уходить в менее книжное определение, то для меня поведенческая экономика — это наука о том, как люди пытаются думать и почему это у них так плохо получается.

— И почему же это так плохо получается?

— Эволюционный механизм развивался в течение длительного времени в условиях, которые очень отличаются от сегодняшних, поэтому нельзя сказать, что те ошибки, которые люди допускают, связаны с их глупостью. Часто их ошибки — это не глупость, а вполне правильное решение, просто для другой ситуации. Можно провести такую аналогию: современный человек, когда совершает ошибку, связанную с деньгами, ведет себя, как тот, кто очень правильно оделся по меркам августа, но только вышел на улицу в феврале.

Здесь мы очень чётко понимаем, что мышеловка ловит мышей постольку, поскольку она настроена на образ их мыслей. И точно так же современная финансовая система настроена на базовый сценарий поведения человека таким образом, чтобы не оставить ему шанса на то, чтобы он не расстался со своими деньгами.

— Вы считаете подобное сразу. Как вам живётся с таким умением?

— Вы даже не представляете всю глубину проблемы. Дело в том, что я пришёл в поведенческую экономику с финансового рынка, но что ещё важнее, являюсь специалистом по составлению контрактов, а значит, прекрасно понимаю, когда меня хотят обмануть, будь то финансы, контракты или очередная глупость со стороны чиновников. Поэтому, конечно, с этими знаниями жить бывает грустно, но без них жить было бы тяжелее.

С другой стороны, поведенческая экономика учит тому, что большая часть того, что мы воспринимаем как злодеяние, на самом деле — не злодеяние, а иррациональность: не нужно объяснять злодейством то, что проще объясняется глупостью. А зна-

## ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА НАПОЛНЯЕТ ЧЕЛОВЕКА ЭКЗИСТЕНЦИОНАЛЬНОЙ ГРУСТЬЮ, НО ДАЁТ НАДЕЖДУ

чит, начинаешь легче относиться к человеческим несовершенствам и недостаткам, начинаешь ценить вещи, которые при первом взгляде кажутся ошибочными. Например, в поведенческой экономике есть так называемый эффект владения, известный ещё как endowment effect. Он отвечает за то, что человек привязывается к вещам и гораздо больше ценит какую-то знакомую вещь больше, чем новую.

Этот поразительный эффект отвечает за невосприятие людьми огромного количества выгодных предложений. Вы хотите предложить человеку отличный финансовый продукт, а он отказывается. У нас достаточно много людей, у которых есть значительные сбережения в десятки миллионов рублей (наследственная квартира, например), но они продолжают ходить на работу за 100 тысяч рублей в месяц. Если бы такой человек дал себе труд прочитать за два выходных, что такое государственные облигации, он мог бы получать вдвое больше своей зарплаты, просто вложив эти деньги.

И начинает накапливаться негодование: как же вы не видите свои возможности? Как же вы не хотите? Откуда в вас это? Сколько можно жить в плену этого эффекта? А потом ты вспоминаешь, что есть один феномен в человеческой жизни, который закреплён исключительно на эффекте владения, и он же полностью искупает своё существование для всех цивилизаций. Угадайте, что это за феномен.

— Так с ходу и не скажу...

— Ну да, быстро не догадаешься. Это человеческий брак, который держится исключительно на эффекте владения. Мужчина просыпается каждое утро и вместо того, чтобы задать себе вопрос, какая женщина будет лучше для него на сегодняшний день, он поворачивается к жене, с которой живёт 30 лет, и говорит: «Дорогая, доброе утро!» Предпочтение вот этой женщины из миллиарда остальных связано исключительно с эффектом владения — со временем нам вещи, люди и домашние животные становятся родными, и эта женщина, с которой он прожил 30 лет, он действительно её любит.

Ещё один очень важный экономический феномен — это боязнь убытка, или loss aversion, именно он спасает людей от самых разных неприятностей. Мы действительно очень боимся убытка и, как правило, нас это крайне подводит. Знаете, с чем можно сравнить? Когда ребёнок разбил банку варенья, и вместо того, чтобы быстро прибежать к взрослому и сообщить об этом, минимизировав ущерб, он пытается всё это спрятать, то есть он настолько не хочет сознаться себе и окружающим, что он что-то натворил, что готов принять на себя бремя много худших последствий.

Конечно, это патология, но естественная и эволюционно обоснованная, потому что те, кто поступал иначе, не давали потомства,

поэтому каждый раз, когда мы хотим подумать: «Люди, ну как можно быть такими недалёкими?..» О нет! Такими они выглядят с точки зрения последних 15 минут, а вот предшествующие 10 тысяч лет эволюции научили, что в долгосрочной перспективе именно такое поведение является единственно правильным.

Поэтому, с одной стороны, поведенческая экономика наполняет человека экзистенциальной грустью, с другой стороны, она даёт надежду.

### МРАЧНАЯ НАУКА

— Максим, а где в поведенческой экономике начинается чистая психология?

— Знаете, однажды я неожиданно понял очень интересную вещь: я очень уважаю психологию, но наукой больше не считаю — я считаю её искусством.

Поясню разницу. Экономический эксперимент воспроизводим практически в любом месте и времени, а вот психологические эксперименты имеют очень низкую воспроизводимость.

Пример. Вы взяли щёлочь и кислоту, смешали, и то же самое сделал какой-то человек в Бразилии, Китае или Англии, днём или ночью — у всех получится одинаковое количество осадка и газа. А вот когда вы возьмёте скрипку, потом это сделаю я и случайно пойманный в Бразилии человек — у каждого из нас получатся совершенно разные мелодии, и это уже про искусство.

Да, психология — это грандиозно, но это искусство, и оно зависит от того учёного или философа, который им занимается. Нельзя говорить, что что-то лучше, а что-то хуже, ведь нельзя сравнивать музыку и химию. Пусть то и другое процветает.

— Вам принадлежат слова о том, что экономика — наука, помогающая принимать правильные решения. Но тогда, усиливая такое определение, получается, что без поведенческой экономики вообще невозможно принять то самое правильное решение? — Если вы безразличны к последствиям своих решений, их можно не продумывать. До этого момен-

та в словосочетании «поведенческая экономика» мы говорили про прилагательное, а сейчас нужно сказать про существительное. Дело в том, что Аристотель, который придумал определение экономики и задал её как учение о том, как использовать заведомо ограниченные ресурсы, удовлетворяя постоянно растущие потребности, стал прародителем идеи об экономике как о мрачной науке. Это действительно очень мрачная наука: и ресурсы ограничены, и потребности бесконечны, плюс мы живём в мире постоянно убывающей эффективности, то есть любое изменение модели уменьшает её эффективность. Как только мы говорим, что хотим купить платье (первое попавшееся), то это простая задача с низкими альтернативными издержками, то есть её можно решить быстро и не затратно в плане ресурсов. Но когда мы говорим, что хотим купить платье определённого размера — выбор становится меньше, добавим ещё цвет, состав ткани — он ещё более сократится, а издержки (временные, финансовые и другие) возрастут.

Это наша жизнь, поэтому к принятию решений нужно приходить осмысленно — и за это отвечает поведенческая экономика. Но нужно чётко понимать, что собственно принятие правильных решений не является гарантией надлежащего результата — за это отвечает экономика.

Самая большая проблема в том, что поведенческая экономика учит человека, как поступать разумно и надеяться на благоприятный исход, но разумность наших поступков не является гарантией благоприятного исхода, она только увеличивает его вероятность.

— Вы учите столь правильным вещам своих студентов — как можно отследить КПД вашей работы?

— Замерить можно самым простым способом — мои выпускники руководят филиалами крупных банков в Лондоне, Сингапуре, Шанхае, на Дальнем Востоке. Практически все они счастливы в браке и в карьере, и я даже не могу сказать, что здесь является доминирующим, потому что, если вы выработаете некое рациональное отношение к принятию решений, вы становитесь гораздо более привлекательны как супруг, как работник и как деловой человек.

— Я понимаю, что рациональность в браке решает очень многое, но я точно никогда столь практично и осознанно не подходила к этому.

— Вы думаете, как персонаж Мольера, который говорил: «Я всё время писал прозу и не знал, что это проза». Принимая правильные решения, вы просто не классифицировали их, не анализировали. Это же эволюционный механизм, мы не говорим: «Я не буду хватать руками чайник, потому что температура его внешней поверхности — 126 градусов, а теплопроводность моей кожи вот такая-то, и я получу ожог». Такие вещи проигрываются автоматически. Тем не менее, практика — критерий истины, то есть если у вас получается общение с детьми, с коллегами и со многими другими людьми, это значит, что вы способны, не осознавая правильность технологии общения, выстроить ситуацию таким образом, когда каждый получает некоторые преимущества.

К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ — С НУЛЕВОГО ШАГА

— Максим, а как вы считаете, надо ли преподавать поведенческую экономику в школе? Нужен ли детям такой обязательный предмет?

— Нет, и вот почему: человек должен быть готов. Дети в старшем школь-

## ПОВЕДЕНЧЕСКУЮ

## ЭКОНОМИКУ

## НЕВОЗМОЖНО ПОНЯТЬ,

## ПОКА ТЫ НЕ ПОНАСТУПАЛ

## НА ГРАБЛИ

## В ЭКОНОМИКЕ КАЖДАЯ СДЕЛКА ВЫГОДНА ОБЕИМ СТОРОНАМ ДАЖЕ ТОГДА, КОГДА ОНА НЕСПРАВЕДЛИВА

ном возрасте могут продемонстрировать довольно здравый подход к мышлению и способность понимать какие-то абстрактные концепции. Однако для восприятия поведенческой экономики человеку нужно нечто большее, чем просто способность думать — ему нужен жизненный опыт, потому что поведенческая экономика — это очень экспериментальная наука, её невозможно понять, пока ты не понаступал на грабли.

Знаете, на что это похоже? Почти все советские граждане учили английский язык в школе и выходили из неё с твёрдым знанием того, что London is the capital of Great Britain. А потом те, кому посчастливилось пожить за границей, вдруг осознали, что то, что они раньше учили девять лет в школе, теперь они могут выучить за девять месяцев. Стали ли они умнее? Нет, конечно, им некогда учиться, да и мозг отвык думать, а еще у взрослых 100 проблем плюс ипотека, но наличие жизненного опыта позволяет выстраивать логические цепочки, формировать нейронные связи более эффективно.

Точно так же с поведенческой экономикой: я считаю, что каждый взрослый человек, который желает самореализоваться, должен уделить ей время, но вот школьники к этому не готовы.

— Кстати, в школе у дочери есть финансовая грамотность. Подробностей не знаю, но недавно им рассказали, например, кто такие иждивенцы.

— Вау! Я горячий противник большинства программ финансовой грамотности, потому что есть такая знаменитая приморская поговорка о том, что джип — это автомобиль, который застрянет там, куда остальные не доедут. Так вот, для того, чтобы не наделать по-настоящему глупых ошибок, нужно обладать некоторым уровнем финансовой грамотности. Ребёнок ещё ничего не знает, и для него единственный способ потерять деньги — это физически потерять мешок с деньгами. А вот человек, который мало-мальски в чём-то подобном разбирается, но именно что мало-мальски, вот он уже может таких дров наломать... Поэтому я всегда призываю к очень, очень, очень осторожному отношению к финансовой грамотности, потому что этим должны заниматься профессионалы и с тем же подходом, что и врачи — не навреди.

В этом отношении, если мы можем позволить такую аналогию, она подобна сексуальному воспита-

нию: вообще детям об этом совсем не рассказывать нельзя, но если рассказать им об этом неправильно, то можно нажить проблем, которые детёныш будет до 30 лет разгребать.

— А с чего начать путь к экономической осознанности и грамотности? Какими должны быть первые шаги?

— Я предлагаю начать даже не с первого шага, а с нулевого, он буквально как утренняя зарядка, причём именно по этой причине всегда и игнорируется. И так. Есть компьютер — завели экселевский файл, нет компьютера — завели табличку на бумаге, а дальше — доходы и расходы по категориям и времени. Строчки — дни, столбцы — категории: ЖКХ, продукты, развлечения, транспорт, отдых... И также столбцы доходов — зарплата, премии, продажа редиски с собственного огорода... Потому что только человек, привыкший вести учёт доходов и расходов, способен продвинуться дальше. Человек, который не знает, как он зарабатывает деньги и на что тратит, какие механизмы и инструменты ни давай, он не сможет их применить.

Мы живём в мире, где нас окружает огромное количество недоступной информации. Мы постоянно слышим об инфляции: «Раньше я мог купить три килограмма еды, сейчас — один, а инфляция — всего 4%!» Правильно, дружище, какое отношение к тебе имеет инфляция — она у тебя своя!

Наивно полагать, что существует общий рост цен для всех. У людей с различной продуктовой корзиной не только не совпадёт темп роста цен, но и месяцы, когда это происходит наиболее заметно, потому что чёрная икра и «Доширак» растут в цене не одинаково и не одновременно.

Поэтому каждый человек должен осознать, что не существует роста благосостояния у всей страны в целом — существует перераспределение доходов.

## ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА ОБЪЯСНЯЕТ ЛЮБЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПСИХОЛОГИИ

ПСИХОЛОГИИ



РАЦИОНАЛЬНОСТИ / ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ

ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ



Последние 15 лет поведенческая экономика выгрызает себе всё более глубокую нишу внутри экономических наук. Раньше экономика была ответвлением математики, потому что всем казалось, что экономические агенты действуют логично. Если мы чего-то не понимаем, значит, мы не все цифры собрали, то есть нужно накопить много цифр, сложить их все в компьютер — и сразу всё будет понятно и хорошо. Но оказалось, что это не так, потому что люди иррациональны, а экономика прежде всего — это наука о человеческом поведении.

Когда дело касается экономики, это, как правило, смена парадигм сотрудничества, потому что в экономике каждая сделка выгодна обеим сторонам даже тогда, когда она несправедлива. Возьмём классический пример сделки, которая предельно выгодна, но при этом совершенно несправедлива. Возвращается человек домой, в тёмной подворотне его встречает другой человек с пистолетом и словами: «Кошелёк или жизнь!» Вот она, сделка. Выгодна ли эта сделка? Господи, конечно, выгодна! Ценой какого-то кошелька, где лежит сумма расходов на пару дней и карточки, которые ты ещё успеешь заблокировать, ты покупаешь себе жизнь и здоровье. Это же одна из самых выгодных сделок в мире, но при этом она совершенно несправедлива, и вы, понятно, не хотите её совершать: каждый из нас готов очень дорого заплатить за возможность не совершать таких сделок.

#### НОРМАЛЬНОСТЬ ГЛУПОСТИ

— Читая публикации о поведенческой экономике, попалась любопытная фраза о том, что эта наука исследует границы рациональности. Как вы считаете, какие они, эти границы, и как они формируются? Вот глупость человеческая, как известно, границ не имеет...

— Безграничность глупости — это аксиома, и наука не может это доказать. Но опять же, глупость безгранична только потому, что это эволюционный механизм, это не вина людей — это постепенная адаптация к изменяющимся условиям. Представьте, какой адаптационный механизм сформировался за десятки тысяч лет: мы накопили такой запас глупости, который, понятно, за 15 поколений не изживёшь, поэтому да, глупость безгранична, но это нормально.

Что же касается границ рациональности, это один из столпов поведенческой экономики, но он менее трагичен, чем кажется, потому что он звучит примерно так: человек иррационален, но стремится к рациональности. Да, он не может мыслить рационально, но он старается рационализировать своё мышление. К примеру, в древности у людей представление об электрических цепях было крайне поверхностным, поэтому, когда ударяла молния, они начинали себе воображать что-то оккультное для рационализации этого явления. Было ли это правильно? Нет, не было. Но это было полезным, потому что они переставали хвататься за бронзовые щиты во время грозы.

Теория рефлексивности говорит о том, что сознание и реальность являются рекурсивными функциями, то есть одно — функция от другого. А потому даже не очень важно, насколько неправильно мы для себя объясняем ситуацию, до тех пор, пока наше объяснение помогает. Пример. Если мы не берём людей, которые занимаются физикой много и с удовольствием, то концепция электричества человечеству практически неизвестна. Вот что там на самом деле между розеткой и электростанцией бегаёт? Но правда жизни в том, что для того, чтобы вкрутить лампочку или установить розетку в стену, упрощённого представления об электрическом токе достаточно.



Обучение на программе «Корпоративный MBA» Университета РЖД

— Максим, а вы позволяете себе наблюдать за людьми? Что-то вроде: «Друзья, ну сколько можно?! Столько об этом было говорено, а вы продолжаете!»

— Да, у меня для этих целей есть биржа. Ни один театр, ни один цирк не даст такого накала страстей и такой натуральной игры актёров, как биржа. Все человеческие предрассудки, все страсти — это всё, что называется, on display — не оторваться.

— А в реальной жизни? К вам приходят за советом люди?

— Ко мне приходят заказывать бизнес-планы под свои проекты. И я благодарен судьбе за то, что у меня есть этот бизнес, дело даже не в зарплате.

В этой работе я постоянно сталкиваюсь с проявлениями поведенческой экономики. Пример, который очень люблю. Пришли ко мне очень крупные бизнесмены с проектом по строительству большого рыбоперерабатывающего завода. Смотрим их планы, в том числе по штату, и вдруг у меня возникает вопрос: «А вот эти 2 гектара очень грязного производства вы будете сами убирать? У вас нет уборщицы в штатном расписании». Предлагают написать парочку — тогда я прошу меня познакомиться с тем человеком, который сможет в одиночку убрать 2 гектара завода, потому что у людей бывают отпуска и больничные, а значит, кто-то из уборщиков неизбежно останется один. Решили посчитать заново, вышло 16 человек, 2 смены по 8.

И мы снова возвращаемся вот к чему: ко мне обратились люди, хорошо знающие свой бизнес, но почему-то они не вспомнили про уборщицу. Это классический пример из учебника по поведенческой экономике: память — это эмоционально окрашенный механизм, вы никогда не забудете главного бухгалтера, юриста, инженера и электрика, потому что все эти люди вам ежедневно досаждают. А вот уборщики, охрана — они вроде как есть, а вроде как и нет. Самый «забываемый» на моей практике — кадровик: никто не забывает бухгалтера, все забывают кадровика. За кадровые нарушения никто вас не накажет, а за бухгалтерские — всегда прилетает первому руководителю. HR

# КНИЖНЫЙ КЛУБ

Видеоинтервью с авторами книг

Евгений Черешнев  
«Форма жизни № 4»

Максим Киселев

«Ментальные привычки критически мыслящего человека»

Никита Непряхин  
«Я манипулирую тобой»

Дмитрий Сендеров  
«Великая рекламная революция»

Олег Замышляев  
«Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании»

Лариса и Борис Лапидус  
«Железнодорожный транспорт: философия будущего»

КОРПОРАТИВНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
РЖД

знания  
экспресс

Все выпуски смотрите на сайте университета

