

Decision Canvas

Инструкция по заполнению

Архитектура решений · Владимир Коровин · v2.2.4 · Май 2026

Что такое Decision Canvas

Decision Canvas — одностраничный инструмент для принятия необратимых или высокоставочных решений. Он не заменяет профессиональную экспертизу, но помогает структурировать мышление до действия.

Это не таблица выбора. Это архитектурный чертёж решения.

В комплект v2.2.4 входят два Canvas-файла и инструкция по заполнению:

- Decision Canvas Clear — чистый бланк для самостоятельного заполнения. Для повторного использования.
- Decision Canvas Guide — версия с вопросами-подсказками в каждом блоке. Используйте при первом знакомстве с инструментом.
- Инструкция по заполнению (этот документ) — описание всех блоков, логика работы, типичные ошибки.

Когда использовать

Canvas подходит для решений, где цена ошибки высока или действие необратимо: стратегические развилки, крупные инвестиции, ключевые найм/увольнения, партнёрства, смена бизнес-модели, выход на новый рынок.

Canvas не нужен для:

- оперативных решений, которые можно откатить за день;
- вопросов с очевидным единственным ответом;
- ситуаций, где нет альтернатив.

Сколько времени нужно

20 минут	Быстрая управленческая развилка: сформулировать решение, 2–3 альтернативы, цена ошибки, ближайший следующий шаг.
40 минут	Самостоятельная сессия по важному решению: заполнить все блоки Canvas без глубокого обсуждения.
90 минут	Фасилитируемая сессия: согласовать постановку проблемы, альтернативы, критерии, сценарии, условия GO/NO-GO в команде.

Как начать

Рекомендуемый порядок заполнения:

1. Блок 1 — сформулируйте решение. Это самый важный шаг.
2. Блок 1А — разберите архитектуру проблемы (MECE Gate).
3. Блок 2 — выпишите альтернативы. Минимум три, включая «ничего не менять».
4. Блоки 3–5 — ставка, критерии, факты.
5. Блок 6 — сценарии и EV.
6. Блок 7 — последствия 1/2/3 порядка.
7. Блоки 8–11 — Opportunity Cost, проверка искажений, Pre-mortem, GO/NO-GO.
8. Блок 12 — итоговое решение.
9. Ряд А/В/С — точка невозврата, удешевление ошибки, точка пересмотра.

⚠ Не заполняйте Блок 2 (Альтернативы) до завершения Блока 1А. Частая ошибка — сравнивать варианты внутри плохо сформулированной проблемы.

Описание блоков

Блок 1 — Решение / Развилка

Сформулируйте, что именно решаете. Используйте формулу:

Сформулируй: [действие] + [объект] + [условия] + [срок]

Например: «Войти на рынок Казахстана через партнёра или собственную структуру — до конца Q3 2026».

Ответьте на вопросы в блоке:

- Какое решение нужно принять?
- Почему оно важно сейчас?
- Что будет, если решение не принять?
- Обратимое или необратимое?
- Срок принятия решения.

✓ Заполните поле «Первичное ощущение» в конце блока до начала анализа. После завершения Canvas сравните первичное ощущение с итоговым решением — это важная точка рефлексии.

Блок 1А — Problem Architecture / MECE Gate

Разберите проблему до сравнения альтернатив. Заполняйте слева направо.

Левая зона (симптом → настоящая проблема)

Симптом:	Что видите на поверхности: падение продаж, конфликт, кассовый разрыв.
Настоящая проблема:	Почему это происходит: оффер, лиды, роли, данные, экономика.
В рамке:	Что анализируем в этом Canvas — фокус задачи.
Вне рамки:	Что сознательно не решаем сейчас.

Центральная таблица (MECE-блоки)

Разбейте проблему на 4–5 непересекающихся и исчерпывающих аспектов. Для каждого: назовите блок и укажите, что проверить.

Аудитория / клиент	Кто реально платит? Совпадает ли ICP с реальным покупателем?
Оффер / ценность	Понятна ли ценность? Есть ли разрыв между обещанием и восприятием?
Канал / доступ	Где теряемся? Где стоимость привлечения выше допустимой?
Процесс / операция	Где узкое место? Что замедляет доставку ценности?
Экономика / модель	Unit-экономика сходится? Где настоящий источник потерь?

Правая зона (Gate)

После заполнения MECE-таблицы ответьте:

- Возможные пересечения — где блоки могут дублировать друг друга?
- Возможные слепые зоны — что могло остаться вне анализа?
- Можно переходить к Альтернативам? — выберите один из пяти вариантов Gate.

⚠ Не переходите к Блоку 2, если Gate показывает «Нет — нужно уточнить проблему» или «Нет — есть пересечения между блоками».

Блок 2 — Альтернативы

Заполняйте только после прохождения Блока 1А и MECE Gate.

Основные альтернативы

Минимум три варианта. Запишите их как «Вариант А / Б / В» — без оценки, только описание.

Проверьте также

Всегда рассматривайте три нестандартные альтернативы:

- Ничего не менять — что произойдёт, если оставить всё как есть?
- Отложить — не потеряют ли мы больше от промедления, чем от действия?
- Сначала проверить гипотезу — можно ли снизить неопределённость за 2–4 недели?

✓ Добавьте самую неудобную альтернативу — ту, которую не хочется рассматривать. Именно она часто оказывается наиболее рациональной.

Блок 3 — Ставка и лимит ошибки

Определите, чем рискуете, и установите предел потерь заранее.

Виды ставок

- Финансовая ставка — деньги: инвестиции, выручка, залог.

- Временная ставка — сколько месяцев/лет уходит на этот путь.
- Командная ставка — ключевые люди, которых занимаем или теряем.
- Репутационная ставка — что произойдёт с позицией на рынке.
- Стратегическая ставка — от чего отказываемся, выбирая этот путь.

Цена ошибки: оцените как низкая / средняя / высокая / критическая.

Лимит потерь: «Что нельзя потерять ни при каком сценарии?» — зафиксируйте цифру или условие до начала.

Блок 4 — Критерии решения

Запишите критерии, которые нельзя нарушить, и присвойте каждому вес.

Таблица содержит строки: Критерий / Вес / Комментарий. Примеры критериев:

- Скорость выхода на рынок
- Доходность
- Контроль над процессом
- Риск
- Стратегическая позиция
- Репутация

⚠ Заполняйте критерии до сравнения альтернатив — иначе критерии подстраиваются под уже выбранный вариант (confirmation bias).

Блок 5 — Факты / Предположения / Тёмные данные

Разделите то, что знаете, от того, во что верите, и от того, чего не знаете.

Факты	Что подтверждено данными, документами, исследованиями. Только проверяемое.
Предположения	Что считаете правдой, но не можете доказать прямо сейчас.
Тёмные данные	Что нужно знать для решения, но этого нет и не будет до дедлайна.

✓ Ответьте на вопрос внизу блока: «Какая отсутствующая информация может изменить вывод?» — это самый ценный вопрос блока.

Блок 6 — Сценарии и EV

Оцените три сценария (базовый / оптимистичный / пессимистичный) по формуле:

EV = вероятность × результат | Рабочий EV = сумма взвешенных результатов

Для каждого сценария укажите:

- Вероятность (в %, сумма трёх = 100%).

- Результат — финансовый или качественный исход.
- Взвешенный результат = вероятность × результат.

Строка «Рабочий EV» (выделена золотым) — итоговая ожидаемая ценность решения.

⚠ Не используйте точные цифры EV как абсолютную истину. Используйте их для сравнения альтернатив между собой — порядок величин важнее точности.

Блок 7 — Последствия 1/2/3 порядка

Думайте за горизонт непосредственного действия. Три временных горизонта:

Сразу	Что произойдёт немедленно? Кто это почувствует первым?
Через 3–6 месяцев	Что изменится в операционной модели? Какие вторичные эффекты проявятся?
Через 1–3 года	Что станет необратимым? Кто выиграет, кто понесёт издержки?

✓ Последствия 3-го порядка часто определяют стратегическую ценность решения — но почти никогда не учитываются в моменте.

Блок 8 — Opportunity Cost

Любой выбор — это отказ от альтернативы. Сделайте этот отказ осознанным.

Ответьте на вопросы:

- От чего мы отказываемся?
- Какой рост станет недоступным?
- Какие ресурсы будут заблокированы?
- Что мы перестанем видеть после выбора?
- Какая цена несделанного сегодня станет очевидной позже?
- Что невозможно через 30 / 90 / 180 дней?

Блок 9 — Проверка искажений

Отметьте галочкой когнитивные ловушки, которые могли повлиять на анализ. Для каждой отмеченной — укажите, как именно она проявилась.

Якорение	Первая цифра или вариант стал точкой отсчёта для всего остального.
Подтверждающее искажение	Искали только доказательства в пользу предпочтительного варианта.
Доступность	Переоценили риск или вероятность из-за яркого недавнего случая.
Чрезмерная уверенность	Диапазон оценок слишком узкий — реальность шире.
Фокусировка	Один фактор занял непропорционально много внимания.

Sunk cost	Прошлые вложения влияют на решение о будущем.
Статус-кво	Бездействие кажется безопасным по умолчанию.
Эффект владения	Переоцениваем то, что уже имеем.
Групповое давление	Мнение команды или партнёра перевешивает данные.
Страх потерь	Боязнь потерять важнее потенциальной выгоды.

Поле «Главный риск мышления» — одна строка: главное искажение в этом конкретном решении.

Блок 10 — Pre-mortem

Представьте: через 12 месяцев решение провалилось. Ответьте на пять вопросов:

- Почему оно провалилось?
- Какие сигналы мы проигнорировали?
- Где была ошибка в предположениях?
- Что можно было проверить заранее?
- Какой один шаг снизил бы этот риск?

Проверьте: решение провалится из-за плохого варианта или из-за неправильно поставленной проблемы?

✓ Pre-mortem — это не пессимизм, а страховка. Он позволяет увидеть риски, которые оптимизм скрывает.

Блок 11 — Условия GO / NO-GO

Зафиксируйте конкретные условия до принятия решения — не после.

GO, если:	гипотеза подтверждена · есть владелец решения · риск ограничен · есть точка выхода
NO-GO, если:	нет точки пересмотра · нужна вера вместо данных · цена ошибки выше лимита · нет владельца исполнения

⚠ Условия GO/NO-GO теряют смысл, если их формулируют после того, как решение уже принято психологически.

Блок 12 — Итоговое решение

Финальный синтез. Заполняется последним.

Выбранный вариант:	Один вариант, одним предложением.
Почему он выбран:	Главный аргумент — не список, а суть.

Какие риски принимаем осознанно:	Что может пойти не так, и вы с этим согласны.
Какие риски требуют контроля:	Что нужно отслеживать с конкретной метрикой.
Первый следующий шаг:	Конкретное действие + дата.
Ответственный:	Имя, не функция.
Кто может заблокировать:	Стейкхолдер, юридика, финансовый контроль.

Сильное решение — это не решение без риска. Это решение, где риск назван, цена ошибки ограничена, альтернативы видны, условия пересмотра зафиксированы, а ответственность не растворена.

Ряд А / В / С — над подвалом

А — Точка невозврата

Когда решение станет необратимым? Ответьте на три вопроса:

- Когда решение станет реально необратимым?
- Какое событие создаёт необратимость?
- Кто контролирует момент?
- Можно ли остановиться до этой точки?

В — Как удешевить ошибку

Как превратить ставку в тест? Заполните три поля:

- Пилот — минимальный эксперимент, который проверит ключевую гипотезу.
- Лимит — максимальные потери, после которых останавливаемся.
- Условие выхода — триггер, при котором выходим без обсуждений.

С — Точка пересмотра

Используйте формулу:

Пересмотр [дата], если [метрика] не достигла [порог]

Пример: «Пересмотр 1 сентября 2026, если выручка не достигла 5 млн руб/мес».

⚠ "Посмотрим через квартал" — НЕ точка пересмотра. Нужна конкретная дата, метрика и порог.

Типичные ошибки при заполнении

- **Ошибка 1.** Формулировать решение как цель, а не как выбор
«Увеличить выручку на 30%» — это не решение, а цель. «Открыть второй офис или нанять удалённую команду — до Q2» — это решение.

- **Ошибка 2.** Заполнять Альтернативы до MECE Gate

Сравнение вариантов внутри плохо сформулированной проблемы — самая дорогая ошибка процесса.

- **Ошибка 3.** Пропускать «неудобные» альтернативы

Вариант «ничего не менять» или «отложить» редко записывается, но часто оказывается рациональным.

- **Ошибка 4.** Заполнять блок 9 формально

Проверка искажений работает, только если вы честно отвечаете, а не «отмечаете для галочки».

- **Ошибка 5.** Оставлять точку пересмотра без конкретики

«Вернёмся к вопросу» без даты и метрики — не точка пересмотра.

Рекомендации по типам решений

Инвестиционное решение	Фокус на блоки 3, 6, 8. EV обязателен. Точка выхода — до входа.
Найм / увольнение	Фокус на блоки 1, 4, 9. Критерии фиксируют до просмотра кандидатов.
Стратегический поворот	Полное заполнение. MECE Gate и Pre-mortem — обязательны.
Партнёрство / сделка	Фокус на блоки 3, 5, 11. Условия GO/NO-GO — до переговоров.
Операционное изменение	Сокращённый формат: блоки 1, 2, 3, 11, ABC.

Что делать после заполнения

10. Сравните «Первичное ощущение» (блок 1) с «Итоговым решением» (блок 12). Если они расходятся — это важный сигнал.
11. Сфотографируйте или сохраните заполненный Canvas. Он становится записью в вашем Decision Journal.
12. Зафиксируйте дату точки пересмотра в календаре прямо сейчас — не после.
13. Убедитесь, что ответственный за первый шаг знает об этом и согласен.
14. Через 3 месяца вернитесь к Canvas. Что сбылось? Где были ошибки в предположениях?