



# ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ШВПР)

**Ромашкина Наталия Петровна**  
С.н.с. Центра международной безопасности  
Института мировой экономики и международных отношений  
Российской Академии Наук (ИМЭМО РАН)  
Кандидат политических наук  
Профессор АВН  
[Romachkinan@yandex.ru](mailto:Romachkinan@yandex.ru)

# Цель и задачи

Усвоить знания об основных направлениях теории принятия внешнеполитических решений (ПВПР) в РФ

- Овладеть знаниями об истории развития и становления дисциплины «Процесс принятия политических государственных решений (ПВПГР)» как отдельного научного направления, теории, базовых понятиях, логических взаимосвязях между ними, а также о методологии, применяемой в ПВПГР
- ознакомиться с полномочиями субъектов РФ, формирующих механизм принятия внешнеполитических государственных решений (ВПГР);
- ознакомиться с основными принципами и практикой ПВПГР в зарубежных странах;
- овладеть практическими навыками и методами подготовки, принятия и реализации решений во внешней политике, международных экономических и научно-технических отношений

# ТЕМА 1

## *СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ (ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИХ) ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ И ЕЕ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ*

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ БАЗА  
ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ**

**МЕСТО ТЕОРИИ В КОМПЛЕКСЕ  
СОЦИАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ДИСЦИПЛИН**

**Теория  
принятия  
решений (ТПР)**

**Политологические дисциплины**

**Теория международных  
отношений**

**Теория  
государства и  
права**

**Описание  
конкретных  
методов  
урегулирования  
различных  
общественных  
конфликтов и  
процессов**

**Теория принятия  
внешнеполитических  
решений (ППГР)**

**Теория принятия  
внешнеполитических  
государственных  
решений (ПВПГР)**

**Фундаментальные  
положения о  
власти,  
механизмах ее  
применения**

**Теория принятия  
внешнеполитических решений в РФ**

# Процесс принятия решений (ППР)



**СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ  
ПРИНЯТИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
РЕШЕНИЙ КАК НАУЧНОЙ И  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Российская Федерация - Россия** есть  
демократическое федеративное правовое  
*государство* с республиканской формой  
правления

*(Конституция Российской Федерации. Раздел  
первый. Основные положения. Глава 1. Основы  
конституционного строя. Статья 1).*

**Качественная  
перестройка базовых  
механизмов  
функционирования  
государства в XX в.**

**Утверждение новых  
принципов принятия  
важнейших для общества  
решений в XX в.**

**Интерес  
научного  
сообщества**

**Системные  
изменения в  
организации и  
жизнедеятельности  
государства  
в XX-XXI вв.**

**Развитие и углубление разных  
отраслей знаний об  
управленческой и политической  
деятельности государства**

**Эволюция  
конкретных  
технологий  
осуществления  
основополагающих  
функций  
государства  
в XX-XXI вв.**

**Необходимость  
формирования  
специализированной  
теории принятия  
государственных  
решений**

**Государство –  
уникальный социальный актор**



Необходимость разработки  
специальных теоретических  
моделей  
и  
понятийно-категориального  
аппарата

**Государство –  
интегральный социальный  
актор**



Необходимость  
междисциплинарного подхода  
к изучению механизмов  
принятия государственных  
решений



**Адекватное отображение  
способов разработки,  
принятия и реализации  
государственных решений**



**Государство –  
особый социальный актор**

# Государство – особый социальный актор

*Субъект, актор* — носитель *особого интереса*

## *Наличие интереса*

- ⦿ выделяет проблему управленческой ситуации
- ⦿ интерпретирует установленные для целеполагания правила
- ⦿ предполагает ту или иную ответственность за занятую этим актором позицию и последствия принимаемых им решений
- ⦿ *Управление* – попытка привести состояние объекта в соответствие с намерениями субъекта

# Когнитивная схема принятия решений, базирующаяся на приоритете государства как субъекта целеполагания

Специфика  
государства как  
исходного  
актера  
присущего ему  
комплексного  
процесса  
целестремления

Характерный  
для государства  
набор  
специфических  
связей и  
технологий  
выдвижения и  
реализации  
целей

Механизм  
принятия  
государственных  
решений -  
*форма*  
*устойчивого*  
*взаимодействия*  
*задействованных*  
*в целеполагании*  
*норм, правил и*  
*институтов*

**ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ  
ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА**

Реальная  
действительность

Необходимость  
приспосабливаться к действительности

Необходимость  
контролировать действительность

Необходимость понимать действительность

Необходимость мысленно упростить действительность

**Субъект - исследователь**

**Необходимость  
создания  
теоретических  
моделей**

# Модель

- ◎ *Модель — это упрощенная картина реального мира. Обладает некоторыми, но не всеми его свойствами. Представляет собой множество взаимосвязанных предположений о мире. Как и любая картина, модель проще тех явлений, которые она по замыслу отображает или объясняет.*
- ◎ *Математическая модель (матмодель) — упрощенное описание процесса или ситуации в математических выражениях или упрощенный вариант действительности, используемый для изучения ее ключевых свойств.*

# Теория принятия решений (ТПР)

- Принятие решений выступает *универсальным механизмом и формой целенаправленной деятельности* любых общественных акторов в любом социуме
- И индивид, и группа, и институт в обыденной жизни или при решении публичных задач постоянно действуют в формате оценки складывающейся ситуации, выдвижения соответствующих своим интересам целей, рассмотрения альтернатив их достижения, реализации задач и т.д.

# Теория принятия решений (ТПР)

Теория принятия решений

Научно-теоретические  
модели и схемы

Универсальные  
параметры  
целеполагания

Элементы предметно  
направленной  
активности человека

*Общетеоретические  
представления  
об основах процесса  
принятия решений  
(математические модели)*

*Специфические  
теории*

*Механизмы целеполагания  
для разработки обыденных,  
корпоративных  
(организационных)  
экспертных и политических  
решений*

# Теория принятия государственных решений (ТПГР)

- *Атрибуты и механизмы,*
- *институциональные и неинституциональные компоненты,*  
*раскрывающие отличительные черты государства* как относительно самостоятельного и автономного актора с характерным процессом выработки и реализации целей и задающего оригинальные (не встречающиеся в аналогичной деятельности других социальных агентов) параметры целедостижения

# Теория принятия государственных решений (ТПГР)

**Предмет ТПГР**

**Описание и характеристика показателей, специфицирующих все базовые и второстепенные параметры процесса целеполагания, характерные для данного института**

**Атрибуты и механизмы, институциональные и неинституциональные компоненты, раскрывающие отличительные черты государства**

**Высокий уровень противоречивости!**

**Необходимость дальнейшего уточнения методологических основ, совершенствование логики исследований**

# Типы теоретических моделей ТПГР

## Теория принятия государственных решений (ТПГР)

### Статические теоретические модели

Выявление и раскрытие смыслов внутренних связей, сущностных черт и параметров ППГР

- Основы процессуальных действий государства (Ч. Барнард)
- Динамическая трактовка взаимодействий (Г. Кунц)
- Институциональные механизмы (Дж. Муни)
- Аксиологическое содержание процесса целеполагания (Э. Майо)
- Структурирующие данный процесс действия «коалиций поддержки» (П. Сабатье)
- Специфические «раунды» данного процесса (Г. Тейсман)

### Динамические теоретические модели

Описание ПГР как комплекса из множественных процессуальных компонентов (акции, интеракции, изменения)

- Экономико-математические (П. Ньюман и др.)
- Политико-административные (В. Вильсон, М. Вебер, Г. Саймон, Р. Снайдер, Дж. Андерсон)

**ИСТОКИ КОНЦЕПЦИЙ  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:  
ОБОБЩЕНИЕ  
ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА И  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ**

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И  
ПРИКЛАДНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИНЯТИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
РЕШЕНИЙ**

## **ТЕМА 2**

# **МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИЧЕСКИХ (ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИХ) РЕШЕНИЙ**

# МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## НОРМАТИВНЫЙ И ДЕСКРИПТИВНЫЙ ПОДХОДЫ

# Методологические основы теории принятия государственных решений (ТПГР)

Два  
философских  
течения

```
graph TD; A[Два философских течения] --> B[Два теоретико-методологических подхода]; B --> C[Нормативный (прескриптивный) подход]; B --> D[Поведенческий (дескриптивный) подход];
```

Два  
теоретико-методологических  
подхода

Нормативный  
(прескриптивный)  
ПОДХОД

Поведенческий  
(дескриптивный)  
ПОДХОД

- ◎ *Прескриптивный* (лат. *praescriptio* (предписание); англ. *prescriptive*) – *предписываемый, обязательный*
- ◎ *Дескриптивный* (англ. *descriptive*) – *описательный*

# Нормативный методологический подход ТПГР

Человек обладает  
высокими адаптивными возможностями



Человек способен  
объективно отображать ситуацию



Человек способен  
рационально выделять в ней касающиеся  
его проблемы



Человек способен  
диагностировать проблемы и  
рассчитывать принимаемые решения с  
использованием математических средств



Человек способен  
найти оптимальное решение!!!

# Нормативный методологический подход ТПГР

- ◎ *Принятие государственных решений* – совокупность рационально обусловленных технологий и процедур, составляющих алгоритмизированную цепочку действий и предопределяющих эффективное (оптимальное) принятие решений

## *Праксиология —*

наука о рациональном действии, делающая упор на формализацию теоретических моделей и их оптимизацию посредством нормативно заданных процедур, алгоритмов и технологий

### **Теория принятия внешнеполитических решений в Российской Федерации**

## *Праксиология –*

область социологических исследований, изучающая методики рассмотрения различных действий или совокупности действий с точки зрения установления их эффективности

# Нормативный методологический подход ТПГР

- *Человек и общество* – единая взаимосвязанная экосистема
- *Человек и общество* – совокупность прогнозируемых и просчитываемых взаимных отношений и действий
- *Общество, а вместе с ним и государство* – органическая, системно организованная целостность, которая функционирует по известным человеку законам
- Человек может учитывать тенденции этой системы при принятии всех своих решений
- Нормативная оценка ТПГР исходит из его внутренней целостности и предполагает его формализацию, а также исключительно публичный и рациональный характер действий государственных органов

# Поведенческий методологический подход ТПГР

Человеку присущи  
не только рациональные черты, но и  
интуитивные прозрения, заблуждения,  
стереотипы и др. факторы



Человек может транслировать в  
функционально-служебную деятельность  
различного рода неролевые (частные,  
бытовые) стимулы и мотивы поведения



Человек не способен  
объективно отображать ситуацию  
и рационально выделять в ней касающиеся его  
проблемы



Методы формализации мало или совсем не  
применимы



Преобладают  
качественные способы описания ситуации и  
принятия решений

# Поведенческий методологический подход ТПГР

- ◎ *Процесс принятия решений* – форма специфического взаимодействия людей, которую невозможно объяснить и описать сугубо рациональными и количественными методами
- ◎ *Принятие государственных решений* – процесс, принципиально открытый для всевозможных, в том числе и совершенно неожиданных для человека последствий, где сознательные усилия субъектов власти и управления недостаточны для осуществления намеченной ими программы действий

# Теории на методологической базе нормативного (прескриптивного) подхода к ПГР

- ◎ Концепция ограниченной рациональности (Г. Саймон и др.)
- ◎ Сетевая концепция (Д. Ноук, П.Ричардсон, Х. Хекло и др.)
- ◎ Концепции динамического цикла (Дж. Андерсон, Б. Дженкинс и др.)
- ◎ Концепции организационного институционализма (Дж. Марч, К. Олсен и др.)
- ◎ Весь процесс принятия решений – регламентированная деятельность государственных учреждений и чиновников, действующих в рамках своих ролевых обязанностей (специалисты в области административного права)

# Теории на методологической базе поведенческого (дескриптивного) подхода к ПГР

- ◎ Бихевиористская модель (Г. Лассуэлл, Д. Лернер и др.)
- ◎ Модель всеобщей рациональности (К. Эрроу, Э. Дауне и др.)
- ◎ Инкременталистская модель (Ч. Линдблом, И. Дрор и др.)
- ◎ Модель концепции групповой репрезентации (Р. Даль, Ф. Шмиттер и др.)

# Теории на методологической базе нормативного

Главный способ решения задачи –  
интеллектуальная деятельность человека, направленная на  
**последовательную рационализацию проблемы**

Использование познавательных (когнитивных) технологий

**Разложение проблемы на такие составляющие,**  
которые дают возможность субъекту **рационализировать ее и выбрать** в  
конечном счете **наиболее приемлемую альтернативу**

**Выбор вариантов действий,**  
дающий субъекту возможность достаточно адекватно **оценить** проблему,  
**прогнозировать ее решение и получить предсказуемые результаты**

Влияние неконтролируемых человеком переменных затрудняет нахождение  
оптимальных решений, однако  
**поиск рациональных решений вполне возможен**

*(Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона и др.)*

# Теории на методологической базе поведенческого (дескриптивного) подхода к ПГР

- *Бихевиористы* (англ. Behaviour - *поведение*):

основа – *психологические факторы* процесса принятия решений (социокультурные составляющие, мотивы, неформальные связи и отношения, непубличные (теневые и полутеневые) механизмы)

- *Инкременталистская модель* (Ч. Линдблом, И. Дрор и др.):

- предположение: главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели – *его интересы*

- *собственные намерения, а не рационализация действительности*, определяют механизм принятия решений, способ наложения ограничений на выдвигаемые цели и рассматриваемые варианты их достижения

- рациональность проявляется в инкрементальной, *пошаговой тактике последовательного продвижения к цели*, позволяющей *минимизировать* возможные потери субъекта от принятого решения

# Теории на методологической базе поведенческого (дескриптивного) подхода к ПГР

- ◎ *Инкременталистская модель (Ч. Линдблом, И. Дрор и др.)*
  - ◎ *метод ветвей, предполагающий учет последовательных ограничений, накладываемых практикой на целевую программу правительственного управленца, которому приходится принимать решения, не имея четкого представления о целях и средствах их реализации*
  - ◎ *цели выбираются в зависимости от имеющихся у управленца ресурсов, а решения принимаются путем проб и ошибок*
  - ◎ *общая стратегия и даже координация действий отсутствуют и компенсируются внимательным отношением к динамике самой проблемы*
  - ◎ *критерием успешности решения является согласие относительно конкретной цели, а не паритет ценностей и оценок проблемы.*

# Недостатки применения рациональной методики в ППГР

- ⊙ Большой объем нормативных предписаний и требований к процедурам и результатам принятия управленческих решений, что делает практически нереальным их полный учет в ходе решений
- ⊙ сопряженные с этим процессом неопределенность и неоднозначность, иногда антагонистичность нормативных предписаний
- ⊙ частое отсутствие системы нормативных предписаний или такую степень их обобщенности, которая делает их не пригодными для использования
- ⊙ рационально-нормативные подходы приспособлены к весьма ограниченным видам управления и руководства со стороны бюрократии
- ⊙ недостаточное внимание к компетенции органов нижних уровней управления, значение которых растет по мере воплощения целевого замысла такого масштабного субъекта, как государство
- ⊙ слишком жесткий характер взаимодействия между агентами процесса принятия решений, чрезмерная схематизация движения их реальных интересов и, следовательно, маложизнеспособное соотношение выдвигаемых целей и используемых средств

# Недостатки применения инкременталистского подхода в ППГР

- ⊙ Консерватизм, недопущение сдвигов в государстве и обществе, т. е. изменений такого характера, которые способны качественно изменить ситуацию в нужном для граждан и правящего класса направлении
- ⊙ недооценка возможностей макроанализа ситуации, выдвигаемые препятствия для разработки стратегических аспектов планирования государственного развития
- ⊙ снижая усилия в области широких, качественных оценок управленческой ситуации, инкрементализм усиливает инерцию системы управления, укореняет косные элементы в ее механизмах
- ⊙ инкрементальные методики достаточно дорогостоящи, т.к. задачи общего социального характера приходится решать путем частичных улучшений
- ⊙ социальное последствие применения инкрементализма: интересы мощных игроков обладают постоянным преимуществом, система управления государством оказывается однозначно деформированной, т.е. минимизирующей статусы политически неорганизованных и ресурсно необеспеченных групп

# Недостатки применения инкременталистского подхода в ППГР

- инкрементализм становится механизмом социальной переориентации всей системы государственного управления
- «хорошие» решения становятся результатом не выбора, не определения социальных предпочтений, не иерархизации интересов групп по объективным критериям, а результатом ситуативных предпочтений, приемлемости, вызванной далекими от анализа ситуации причинами
- осуществляемые пошаговые действия позволяют незаметно преодолевать ограничения принципиального характера, что в результате может поставить под сомнение жизнеспособность всей системы управления.

# МОДЕЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

# Методологические подходы и концептуальные модели ПППГР

- Выделяют восемь основных концептуальных моделей анализа процесса принятия политических государственных решений (ПППГР):
  - Бихевиоралистская модель
  - Когнитивная модель «ограниченной рациональности»
  - Инкременталистская модель
  - Модель «всеобщей рациональности»
  - Модель групповой репрезентации
  - Модель политико-управленческих сетей
  - Организационно-институциональная модель
  - Модель политико-управленческого цикла

# Методологические подходы и концептуальные модели

- ⊙ Восемь основных концептуальных моделей анализа ПППГР можно упорядочить по следующим параметрам:
  - ⊙ дисциплинарные истоки
  - ⊙ отношение/роль агентов и структур
  - ⊙ содержание ориентиров и регулятивов
  - ⊙ роль способов продвижения решений

# Основные методологические подходы и концептуальные модели анализа политических решений

Подход/ Модель	Дисциплинарные истоки	Роль агента/ структуры в принятии решений	Доминирующие ориентиры/ регулятивы решений	Способы продвижения решений
<i>Бихевиорализм/ поведенческое «замещение» (поведенческий подход)</i>	Соц. психология, психоанализ, политология	Лидер, поведение которого «замещает» политический выбор	Мотивы и стимулы, ценности и стереотипы, установки и эмоции	Формы и методы индивидуального политического поведения
<i>Когнитивный/ ограниченная рациональность (нормативный подход)</i>	Администра- тивная наука, когнитивная психология, теория информации и коммуника- ции	Всеведущая, рациональная и информирован- ная организация людей	Знания и ценности, соответствие целей и средств, правила и критерии оптимизации информации и коммуникации, проблемы и их разрешение	Научно- аналитические, административно- управленческие, психологические

## Основные методологические подходы и концептуальные модели анализа политических решений

Подход/ Модель	Дисципли- нарные истoki	Роль агента/ структуры в принятии решений	Доминирующие ориентиры/ регулятивы решений	Способы продвижения решений
Инкрементализм/ постепенная взаимоадаптация конкурирующих сторон <i>(поведенческий подход)</i>	Политология, политэкономика	Конкурирующие группировки, ведущие «малыми шагами» борьбу за контроль над ресурсами	Взаимо- оборачиваемость средств и целей, роль экономических интересов и нерационализи- рованных правил	Социально- политические (союзы и блоки), «маргинальные» средства
Рациональный выбор/ всеобъемлющая рациональность <i>(поведенческий подход)</i>	Экономическая теория (макро- и микро- социология)	Методологи- ческий индивидуализм агентов, осуществляю- щих рациональный выбор	Утилитарная выгода и осознанные потребности, полезная информация и рациональные принципы	Рыночно- экономические, информационно- аналитические, игровые

# Основные методологические подходы и концептуальные модели анализа политических решений

Подход/ Модель	Дисциплинарные истоки	Роль агента/структуры в принятии решений	Доминирующие ориентиры/регулятивы решений	Способы продвижения решений
Плюрализм, эпилизм, неомарксизм, неокорпоративизм/ модели групповой репрезентации <i>(поведенческий подход)</i>	Политология, социология, полит-экономика	Группы интересов, элитные группировки, господствующие классы, государственная бюрократия	Интересы и цели, идеалы и ценности, правила и стереотипы	Идеологические, политические, социально-экономические
Сетевой/политико-управленческий домен (сообщество) <i>(нормативный подход)</i>	Психология и социология организаций	Сетевые структуры, состоящие из формальных и неформальных агентов	Иерархические принципы и совместные цели, субкультурные ценности и коллективные ресурсы	Организационные психологические, социально-политические

# Основные методологические подходы и концептуальные модели анализа политических решений

Подход/ Модель	Дисциплинарные истоки	Роль агента/структуры в принятии решений	Доминирующие ориентиры/регулятивы решений	Способы продвижения решений
<p>Институциональный/организационный дизайн (логика поведения) <i>(нормативный подход)</i></p>	<p>Социология, организационная наука, политология</p>	<p>Организации и институты, их официальные и неофициальные компоненты</p>	<p>Писанные и неписанные нормы, организационные процедуры и репертуары, символы и ценности</p>	<p>Организационные административно-процедурные, социально-политические</p>
<p>Системно-функциональный/политико-управленческий процесс (цикл) <i>(нормативный подход)</i></p>	<p>Системные исследования, философия познания (эпистемология), политология</p>	<p>Стадии и функции целостного политико-управленческого процесса</p>	<p>Цели и роли, правила и алгоритмы</p>	<p>Научно-аналитические, административно-управленческие</p>

# Концептуальные модели анализа принятия политических решений

В моделях

- ⊙ *ограниченная рациональность,*
- ⊙ *сетевая,*
- ⊙ *институциональная (организационный институционализм)*
- ⊙ *системно-функциональная (стадиально-циклический процесс)*

преобладающую роль играют целостные структуры, а не агенты принятия решений (групповые или индивидуальные акторы)

- ⊙ *бихевиорализм*
- ⊙ *инкрементализм*
- ⊙ *всеобщая рациональность выбора*
- ⊙ *групповой репрезентации*

преобладающую роль играют групповые или индивидуальные акторы (ЛПР)

# Нормативный и поведенческий подходы в ТПГР

Практика показывает:

**ни один из подходов/моделей не может однозначно эффективно применяться**  
при принятии государственных решений

На сегодняшний день еще

**не сложилась целостная теория принятия политических государственных решений,**  
отражающая разные грани этого гиперкомплексного феномена

За весь период (когда были разработаны рассмотренные основные подходы и модели)

**не удалось создать синтетической теории,**  
способной в целом отразить основные аспекты гиперкомплекса решений

# Нормативный и поведенческий подходы в ТПГР

**Слабая применимость  
в ПППГР  
рациональных и  
инкрементальных теорий в  
чистом виде**

На сегодняшний день  
**не сложилась целостная синтетическая  
теория принятия политических  
государственных решений,**  
отражающая разные грани этого  
гиперкомплексного феномена

На практике чаще имеет место **комплексный подход:**

*в одних ситуациях  
(или применительно к определенным  
агентам государства) целесообразнее  
применять нормативно просчитанные  
цели и процедуры*

*в других —  
технологии, отвечающие принципам  
поведенческого подхода*

# Нормативный и поведенческий подходы в ТПГР

## Комплексный подход

### Новые модели

(на основе сближения подходов через взаимную критику)

#### **институционального общественного выбора**

Э. Остром

*(институционализм и рациональный выбор)*

#### **эволюции политико-управленческих сетей**

С. Хей и Д. Ричардс

*(структурно-сетевой и стадильно-циклический подходы)*

#### **коалиции поддержки**

П. Сабатьер

*(когнитивно-рационалистский, инкременталистский, репрезентационный и сетевой подходы)*

#### **раундовая модель**

*(инкременталистский, стадильно-циклический и сетевой подходы)*

# Нормативный и поведенческий подходы в ТПГР

**Слабая применимость  
в ПППГР  
рациональных и  
инкрементальных теорий в  
чистом виде**

**Не сложилась целостная синтетическая  
теория принятия политических  
государственных решений,  
отражающая разные грани этого  
гиперкомплексного феномена**

в науке ведется постоянный поиск более гибких и адаптивных к  
данному процессу теорий

## **Компромиссные теории ПГР**

в частности,

**теория смешанного сканирования (А. Этциони)**

**нормативно-оптимальная модель для выработки тактики  
(И. Дрор)**

# Нормативный и поведенческий подходы в ТПГР

**Слабая применимость  
рациональных и  
инкрементальных теорий в  
чистом виде в ППГР**

**Не сложилась целостная синтетическая  
теория ППГР,  
отражающая разные грани этого  
гиперкомплексного феномена**

**в науке ведется постоянный поиск более гибких и адаптивных к данному  
процессу теорий**

**Соединение и интеграция отдельных идей из различных  
методологических подходов**

**Компромиссный подход в ПГР  
Комплексный подход в ПГР и др.**

**Рост вероятности построения синтетической теории ППР,  
отражающей взаимосвязи и целостность различных аспектов  
гиперкомплекса принятия решений, заменив многочисленные  
метафоры, схемы и одномерные модели**

**ПРИНЯТИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ  
КАК НАУКА,  
ИСКУССТВО И  
ПРОФЕССИЯ**



**«Обстоятельства  
и решения –  
ВОТ  
два ОСНОВНЫХ  
ЭЛЕМЕНТА,  
из которых  
слагается  
ЖИЗНЬ»**

**Хосе Ортега-и-Гассет,  
испанский философ**



**«Тому, кто пожелал бы преподать нам некую истину, следует поставить нас в положение, при котором мы вынуждены были бы самостоятельно открывать ее»**

**Хосе Ортега-и-Гассет,  
испанский философ**

## **ТЕМА 3**

# ***УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – ПРЕДМЕТ И ПРОДУКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ***

**ПОНЯТИЯ  
«РЕШЕНИЕ»,  
«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ»**

**ПРОБЛЕМА ВЫБОРА**

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – ПРЕДМЕТ И ПРОДУКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ⊙ Проблема принятия решений – одна из ключевых в современной науке и практике управления
- ⊙ Акт принятия решения – центральный момент процесса управления
- ⊙ Акт принятия решения присутствует во всех функциях управления

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – ПРЕДМЕТ И ПРОДУКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## *Планирование –*

непрерывный процесс *поиска и принятия решений* относительно выбора *целей, задач и средств* достижения этих целей

*Поиск (формирование) и принятие решений –*  
это основной процесс в управлении

## *Решение –*

основной продукт *системы управления*,  
его кульминационный момент  
(осмысленный акт *непринятия решения*  
тоже есть решение)

## *Процесс управления –*

непрерывный процесс *выбора и принятия решений*

# Понятие «управленческое решение»



# Понятие «управленческое решение»

*Решение –*

это процесс и результат выбора цели и способов ее достижения

*Орган управления*

*Принятие решений* – мыслительный процесс, предполагающий предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов

*Решение –*

это реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата  
(с точки зрения управления)

# Понятие «управленческое решение»

Фактическое  
состояние  
системы

*Проблема*

Желаемое  
состояние  
системы

*Решение –*

выбор одного из многих путей (курсов действий - альтернатив), который направлен на обеспечение перехода системы из фактического состояния к желаемому



**ВИДЫ ПРОБЛЕМ И РЕШЕНИЙ**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМ**

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ  
ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ**

# Виды проблем и решений

Есть различие между фактическим и желаемым состоянием системы

Есть необходимость изменить состояние системы в будущем

**Проблемы,  
требующие  
решения**

Есть необходимость сохранить определенное состояние системы в будущем

# Виды проблем и их характеристика

*Хорошо структурированные  
(стандартные) проблемы*

*Слабоструктурированные проблемы*

*Неструктурированные проблемы*

*Ясны*

- *цель решения*
  - *альтернативы решения*
  - *критерий эффективности,*
  - *критерий отбора альтернатив*
- определены (или можно определить)  
количественно взаимосвязи, которые могут быть  
выражены числами, символами и т.д.*

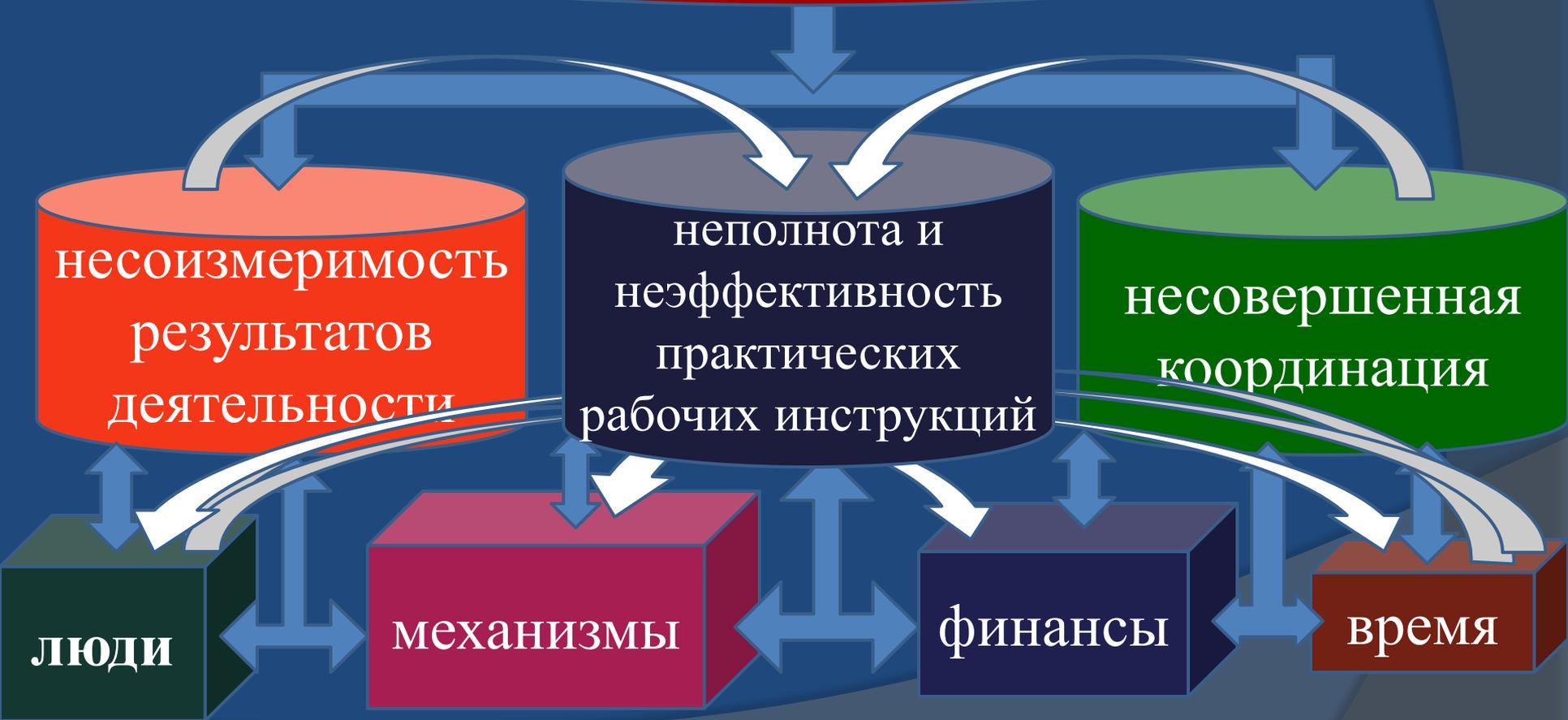
# Виды проблем и их характеристика

## *Слабоструктурированные проблемы*

- принимаемые решения относятся к будущему,
- цели не могут быть выражены точно определенной целевой функцией
- широкий диапазон альтернатив
- не существует алгоритмического решения задачи
- решения требуют больших вложений ресурсов и содержат элементы риска
- не полностью определены требования, относящиеся к стоимости и времени решения проблемы
- проблема внутренне сложна из-за того, что для ее решения необходимо комбинирование различных ресурсов

# Виды проблем и их характеристика

## *Неструктурированные проблемы*



# Виды проблем и их характеристика

## *Неструктурированные проблемы*

- ошибочность, неоднозначность, неполнота и противоречивость исходных данных
- ошибочность, неоднозначность, неполнота и противоречивость информации о проблемной ситуации
- не выявлена цель и задачи
- не ясен критерий эффективности
- большая размерность пространства решений, т.е. перебор при поиске решения весьма велик (большое количество альтернатив)
- динамично изменяющиеся данные и знания
- невозможно определить количественно взаимосвязи, которые не поддаются формализации и количественной оценке
- и т.д.

# Виды проблем и их характеристики

## Тип проблемы

### Структурированные

- Ясная цель, альтернативны решения
- очевиден критерий эффективности
- определены взаимосвязи, которые могут быть выражены количественно
- временной период ограничен

### Слабоструктурированные

- Проблемы относятся к будущему
- имеется широкий диапазон альтернатив
- не определены требования к затратам и времени решения проблемы
- решение проблемы требует комбинации ресурсов
- существует некоторый набор критериев

### Неструктурированные

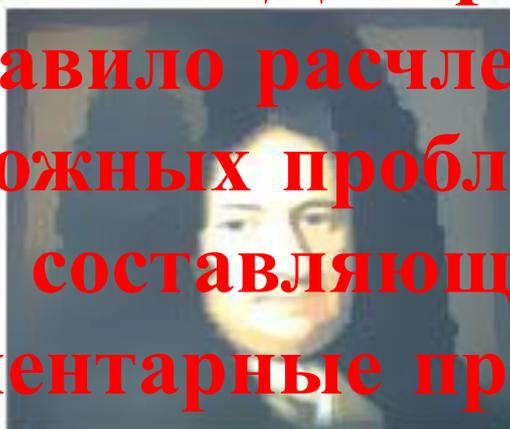
- Неясна цель решения проблемы, сама проблема «размыта»
- большинство факторов и взаимосвязей имеют качественный характер и не поддаются количественной оценке
- последствия решений проявляются в далекой перспективе (неопределенность оценки последствий)

## Характерные черты



**Рене Декарт:**

**Правило расчленения  
сложных проблем на  
составляющие  
элементарные проблемы**



# Методы исследования проблемных ситуаций

## Метод

## Исследовательская задача

**Матрица  
взаимодействия**

Обеспечить систематический поиск взаимосвязей между элементами и подсистемами в рамках данной проблемы

**Сеть взаимодействия**

Отразить схему взаимодействий между элементами и подсистемами в рамках данной проблемы

**Анализ  
взаимосвязанных  
областей решения**

Выявить и оценить все совместимые комбинации частичных решений проблемы

**Трансформация  
системы**

Найти способы трансформации системы с целью ликвидации присущих ей недостатков

**Определение  
компонентов**

Найти правильные компоненты конкретной структуры, которые можно было бы изменять независимо друг от друга в соответствии с последующими изменениями среды

**Классификация  
информации**

Разделить проблему на поддающиеся решению части

**ВИДЫ РЕШЕНИЙ**

**СООТНОШЕНИЕ ВИДОВ  
ПРОБЛЕМ И РЕШЕНИЙ**

**ПРАКТИКА ВЫБОРА  
КРИТЕРИЯ**

**ПРИРОДА ПРОБЛЕМ И  
РЕШЕНИЙ**

# Классификация управленческих решений № 1

## Признак

## Виды решений

По функциональной направленности

Прогнозирующие, планирующие, организационные, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие

По организации

Индивидуальные, групповые, коллегиальные (корпоративные)

По причинам

Ситуационные, по предложению, по предписанию, программные, инициативные, сезонные

По повторяемости выполнения

Одинаковые, однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив)

По широте

Общие и частные

По времени действия

Стратегические, тактические, оперативные

# Классификация управленческих решений № 1

**По прогнозируемым результатам**

С определенным результатом, с вероятностным или неопределенным исходом

**По характеру разработки и реализации**

Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения

**По методам переработки и реализации**

Алгоритмические, программируемые, непрограммируемые

**По числу критериев**

Однокритериальные, многокритериальные

**По направлению воздействия**

Внутренние и внешние  
(по отношению к объекту воздействия)

# Классификация управленческих решений № 1

По глубине  
воздействия

Одноуровневые и многоуровневые

По используемым  
ресурсам

С ограничениями, без ограничений

По способу  
фиксации

Письменные, устные и виртуальные

По масштабу

Для одного человека, подразделения, компании,  
отрасли, страны

# Классификация управленческих решений № 2

## Признак

## Виды решений

По объекту решения

- Ориентированные на цель или средства
- Структурные (ситуационные)

По надежности  
исходной  
информации

- На надежной информации (необходимой и достаточной)
- На неполной информации (основанные на риске)

По сроку действия  
последствий  
решения

- Долгосрочные
- Среднесрочные
- Краткосрочные

По частоте  
(повторяемости)

- Одноразовые
- Рутинные (повторяющиеся)

По отношению к  
уровню объекта

- Общие (общесистемные)
- Частные (узкоспециализированные)

# Классификация управленческих решений № 2

## Признак

По методу принятия решений

- Интуитивные
- Основанные на суждении
- Рациональные

По стилю принятия решений

- Единоличные (индивидуальные)
- Групповые (коллективные)

По возможности программирования

- Возможные (программируемые)
- Невозможные (непрограммируемые)

По используемому критерию

- Допустимые
- Оптимальные
- Эффективные

По степени зависимости

- Автономные
- Дополняющие

По психо-эмоциональности

- Волевые
- Интеллектуальные
- Эмоциональные

## Виды решений

# Виды решений

## в классификации по используемому критерию

- ◎ *Решение* называется *допустимым*, если оно удовлетворяет поставленным ограничениям (начальным и граничным условиям): ресурсным, правовым, временным, этическим
- ◎ *Решение оптимальное*, если оно обеспечивает экстремум критерия выбора
- ◎ *Эффективное решение* характеризуется степенью достижения цели, соотнесенной к затратам на ее достижение

# Природа проблем и решений

Типы проблем

Организационные уровни

Типы решений

Неструктурированные

*Верхний*

*уровень*

Непрограммируемые

Структурированные

*Нижний*

Организационная иерархия

*уровень*

Программируемые

# Природа проблем и решений

## Конкретные направления принятия управленческих решений

Стратегическое планирование

Управление управленческой деятельностью

Управление человеческими ресурсами

Управление основной и обслуживающей деятельностью

Управление внутренними или внешними коммуникациями

## Общие функции

Планирующие

Организационные

Активизирующие

Координирующие  
Контролирующие

Информирующие

# Требования к рефератам и презентациям

1. Формулирование выявленной проблемы
2. Указание типа проблемы и обоснование выбора (хорошо-, слабо-, неструктурированная)
3. ЛПР
4. Цель ЛПР
5. Формулировка анализируемого решения (государственный документ)
6. Какой подход превалировал и почему (нормативный, поведенческий)
7. Какая модель/модели применялись и почему
8. Вид решения по двум классификациям

# Критерии оценки реферата

- Актуальность темы исследования
- Соответствие темы содержанию курса ППВПР в РФ
- Соответствие содержания теме
- Соответствие требованиям к рефератам по дисциплине ППВПР в РФ
- Глубина проработки материала
- Правильность и полнота использования источников
- Соответствие оформления стандартам высшей школы

# Влияние внешней среды на выбор вида решения

*Личные  
качества  
руководителя*

*Волевые  
Интеллектуальные  
Эмоциональные  
Уравновешенные  
Импульсивные  
Инертные  
Рискованные  
Осторожные*

*Социально-  
психологическая  
и  
организационно-  
техническая  
обстановка в  
коллективе и во  
внешнем  
окружении*

# «Решение» как психологическая проблема

- ◎ *Волевые решения* имеют место в ситуациях конфликта противоположных интересов
- ◎ *Интеллектуальные решения* имеют место, когда на первый план выступает задача нахождения оптимальной линии поведения в ситуации скрытых, неявных альтернатив
- ◎ *Эмоциональное решение* – это выбор, который строится на основе эмоциональных механизмов

# Виды решений и области их эффективной реализации

- ◎ *Уравновешенные решения* учитывают баланс интересов заинтересованных сторон:
  - ◎ могут быть и не самыми эффективными
  - ◎ но их охотнее исполняют
  - ◎ приносят лучшие результаты
  - ◎ руководители внимательно и критически относятся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке

# Виды решений и области их эффективной реализации

- ◎ *Импульсивные решения* основаны на неожиданном озарении, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении, как руководителя, так и исполнителей:
  - ◎ иногда являются выходом давно назревавших идей, разговоров, желаний
  - ◎ принимаются «с наскока»
  - ◎ часто оказываются недостаточно обоснованными
  - ◎ для эффективной реализации необходим высокий личностный и профессиональный авторитет руководителя среди подчиненных, высокая харизма

# Виды решений

## и области их эффективной реализации

- ◎ *Инертные решения* представляют собой задержанный по времени процесс реагирования на возмущающие воздействия, основаны на уверенности и монополизме руководителя
- ◎ *Рискованные решения* основаны на возможной обоснованной удаче при затрате минимальных ресурсов («пан или пропал»); свойственны азартным людям (игрокам); обычно страхуют или используют другие методы снижения возможного ущерба

# Виды решений и области их эффективной реализации

- ◎ *Осторожные решения* принимаются **Я** при наличии в прошлом неудачного опыта («обжегшись на молоке, на воду дуют»), а также при исключительной важности порученного дела; характеризуются тщательностью оце**Н**ки руководителем всех вариантов, сверхкритичный подход к делу, большое количество согласований.

«Осторожные редко ошибаются».

*Конфуций,*

*Кун-фу-цзы (Учитель из рода Кун).*

# Виды решений и области их эффективной реализации

- ◎ *Интуитивные решения* – решения, основанные только на ощущениях:
  - ◎ при высокой степени неопределенности,
  - ◎ при недостатке опыта,
  - ◎ при ограниченности информации или невозможности ее использовать,
  - ◎ при ограниченности времени для принятия решения
  - ◎ сродни незапрограммированным решениям, когда управленческие интуиции связаны с плохой структуризацией проблем

# Принятие интуитивных решений: статистика французских исследователей

- Руководящие кадры обладают высокой степенью интуиции, превышающей средний уровень других категорий персонала
- при среднем уровне интуиции чаще всего прибегают к интуитивному подходу при принятии важных решений (92 % франц. руководителей)
- 33 % ЛПР, прибегают к интуиции в условиях неопределенности, а также при работе с кадрами, особенно при наборе персонала, и при принятии стратегических решений
- Совершенствование процесса принятия решений является фактором повышения результативности деятельности, следовательно, развитие интуиции у руководящих работников может стать значительным конкурентным преимуществом
- Исследования французских специалистов актуальны и для российской действительности, где подвижная интуиция руководителя порой является острой необходимостью.

# Виды решений и области их эффективной реализации

- ⊙ *Решения, основанные на суждении* – выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом  
(суждение как основа организационного решения полезно, т.к. многие интуитивные шаги в организациях имеют тенденцию к частому повторению):
  - ⊙ обладают такими достоинствами, как быстрота и дешевизна принятия
  - ⊙ руководитель может упустить новую альтернативу, которая могла бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора (суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на него смещает решения в субъективном направлении и аналогии)

# Слабая сторона интуитивного и основанного на суждениях (адаптационного) решений

- ⊙ *субъективность*, которая обусловлена:
  - ⊙ характером ЛПР, в соответствии с чем решения могут быть рискованными или взвешенными, инертными или импульсивными
  - ⊙ компетентностью, опытом, образованием, от которых зависит уровень понимания ситуации и проблем

# Виды решений и области их эффективной реализации

## ◎ *Рациональное решение*

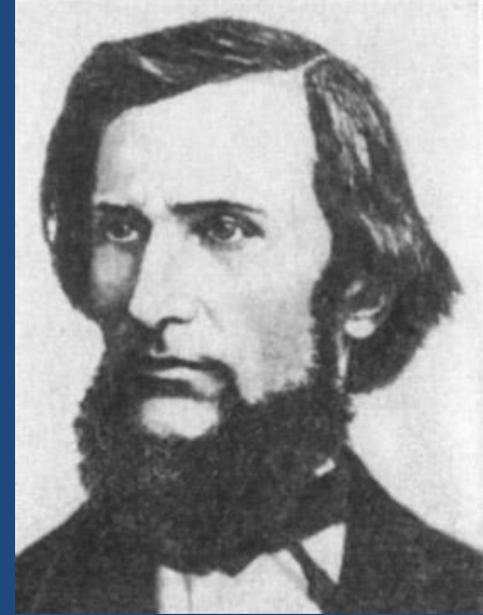
- ◎ *устраняет* опасность субъективизма при выработке и принятии решения
- ◎ в основе лежит объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе (не наитие или прежний эмпирический опыт)
- ◎ подготавливается и принимается в несколько этапов, определяющих технологию его выработки
- ◎ учитываются факторы:
  - ◎ влияние внешней среды (в широком смысле)
  - ◎ черты ЛПР
  - ◎ время, отведенное для принятия решения
  - ◎ полнота и достоверность информации
  - ◎ реакция социальной группы, на которую воздействует решение.

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ПОНЯТИЯ  
«РЕШЕНИЕ»,  
«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ»

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



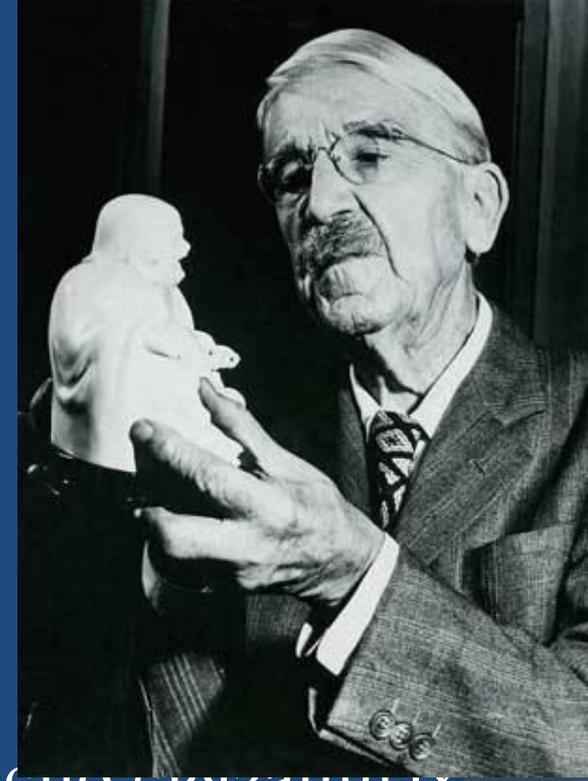
«Каждая наука есть не более,  
как одно чрезвычайно обширное и сложное  
понятие...

Для человека, изучившего науку вполне, вся  
она является одним понятием, историю  
образования которого он может довести с  
конца до начала, т.е. до первичных суждений,  
до основных сочетаний из ощущений»

*К.Д. Ушинский. Собрание сочинений: в 11 т. 1950.*

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

«одним из главных предметов науки является ряд понятий и принципов для каждой типичной отрасли знания, настолько тесно связанных, что каждое соответственно определенным условиям вызывает другое, которое при известных других условиях подразумевает третье и т.д.»



*Джон Дьюи. Психология и педагогика мышления. М.: Лабиринт, 1999*

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Талант ... – способность  
к быстрому соображению  
понятий

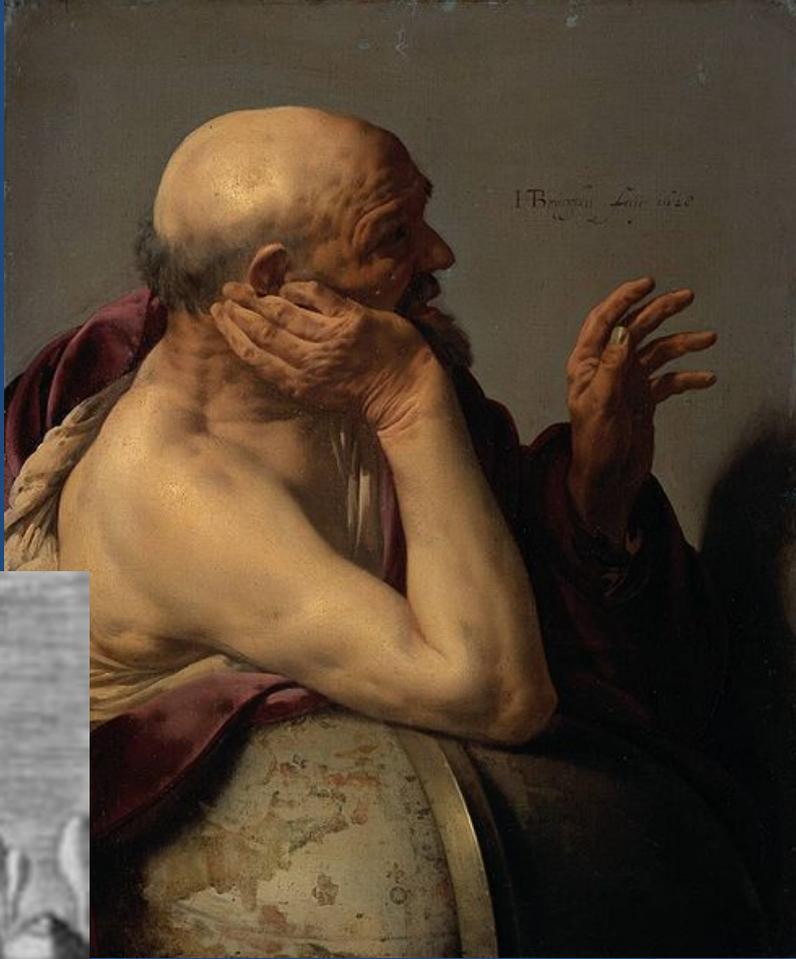
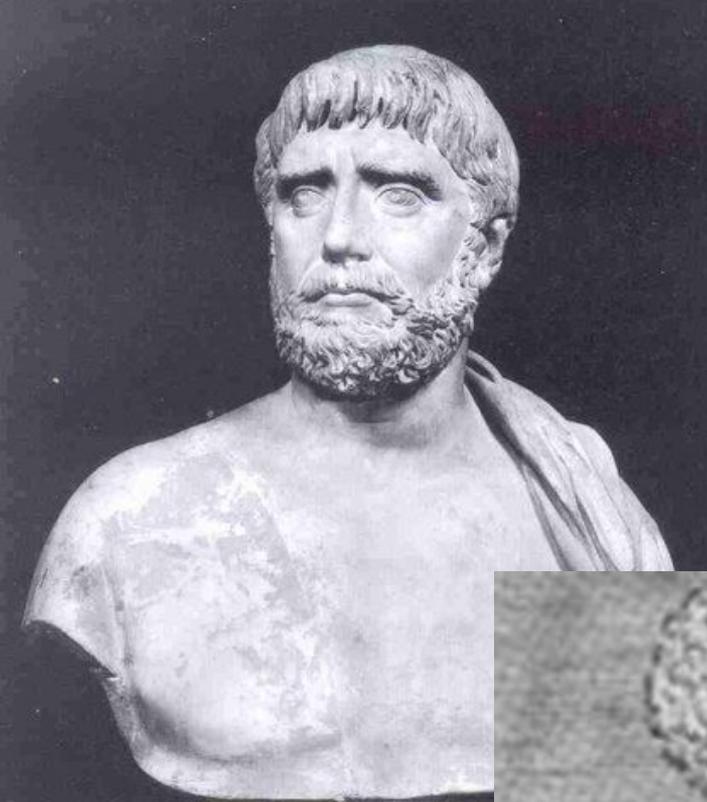


*А.С. Пушкин*

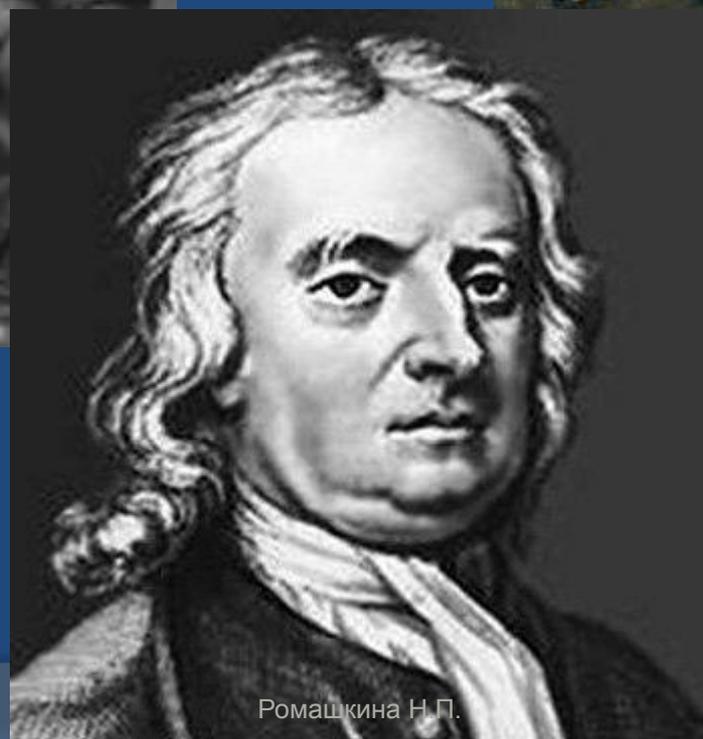
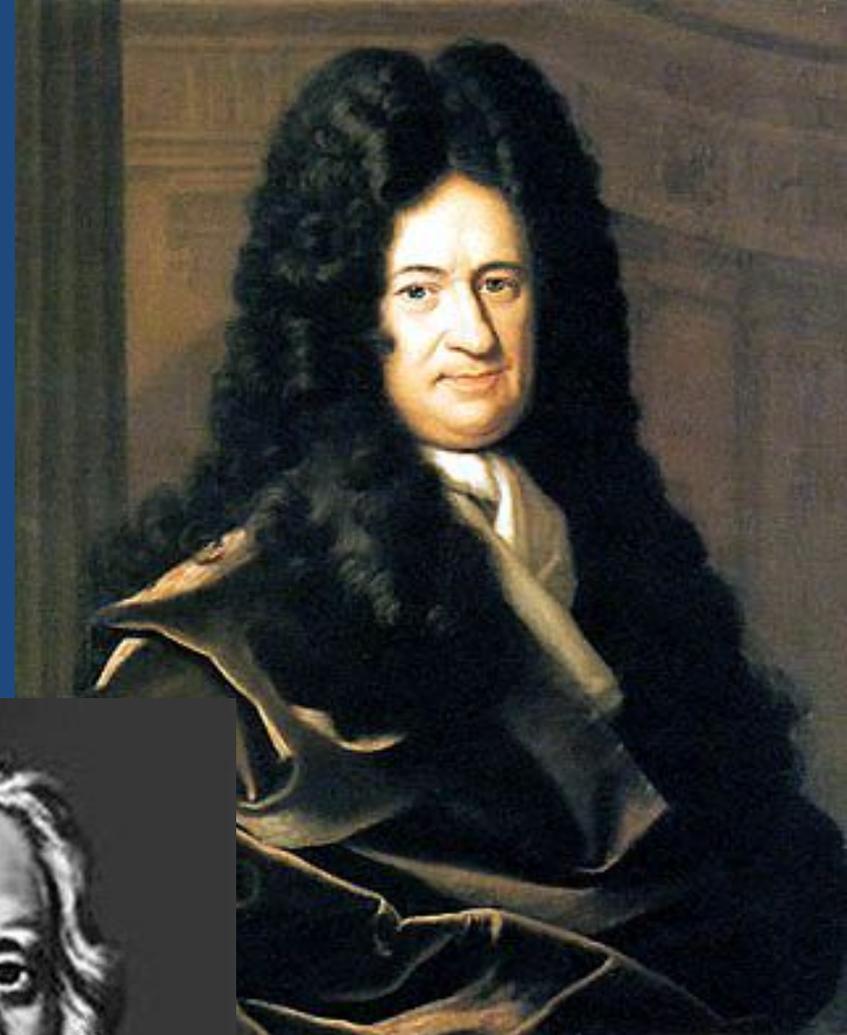
# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Любое значимое имя *не только в истории науки, но и культуры* ассоциируется с каким-то *определенным понятием или системой понятий*

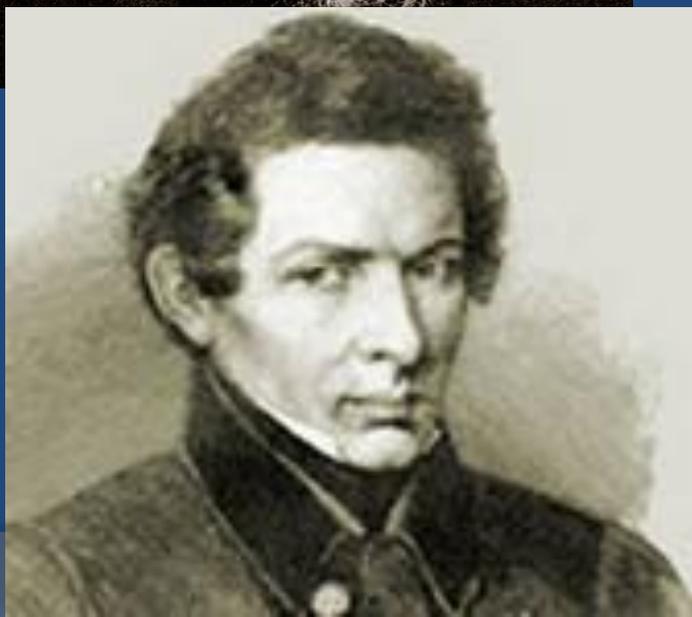
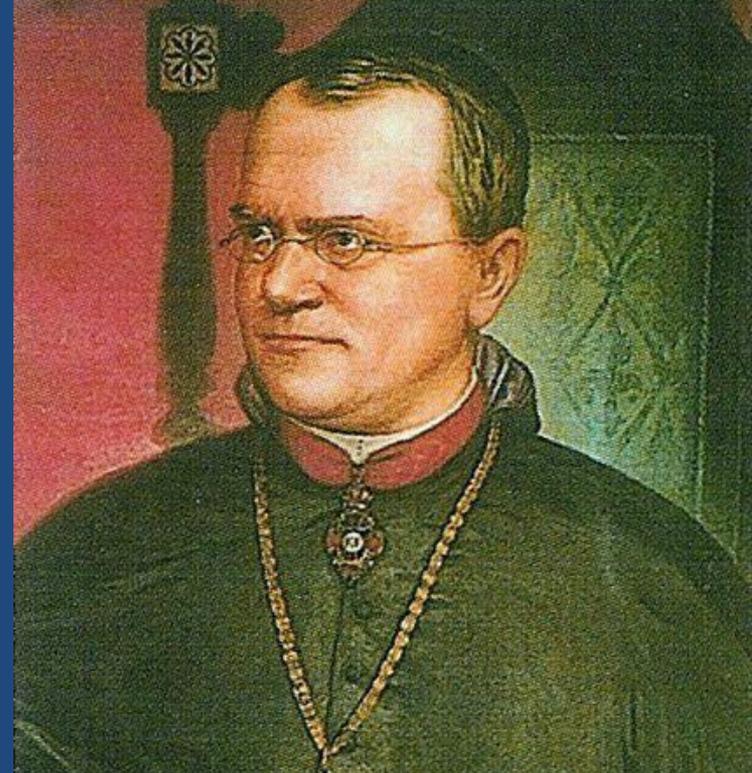
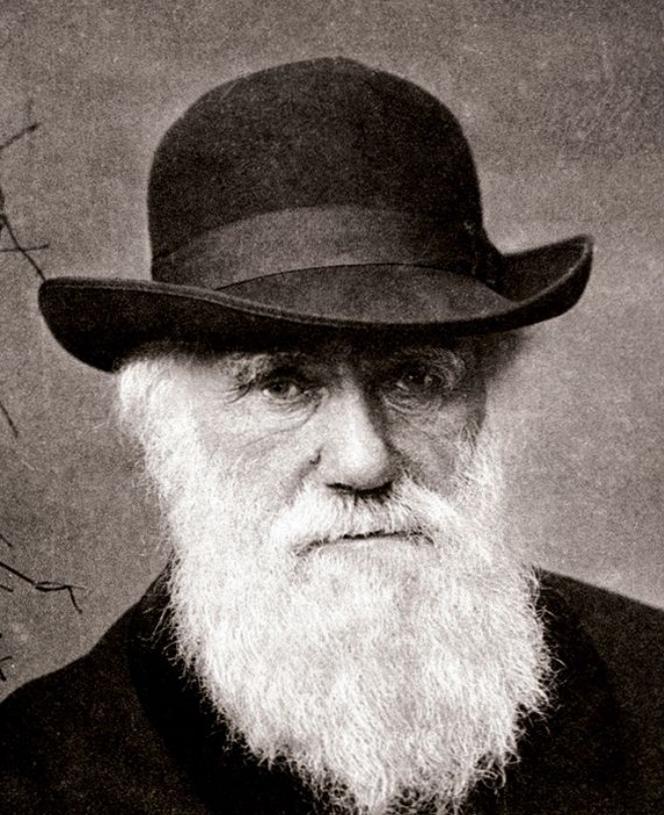
- Фалес Милетский – вода
- Гераклит – огонь
- Джабир ибн Хайан – эликсир (*al-iksir*)
- Ньютон Иссак – дифференциальное и интегральное исчисление, совокупность понятий классической физики
- Бойль Роберт – химия
- Лейбниц Готфрид – монада
- Дарвин Чарльз Роберт – естественный отбор (теория эволюции)
- Мендель Грегор Иоганн – гибридологический метод изучения наследственности
- Лобачевский Николай Иванович – неевклидова геометрия (геометрия Лобачевского)
- Бэтсон Уильям - генетика
- Мечников Илья Ильич – фагоцитоз
- Дженнер Эдуард – вакцинация
- Планк Томас – квант
- Эйнштейн Альберт – теория относительности



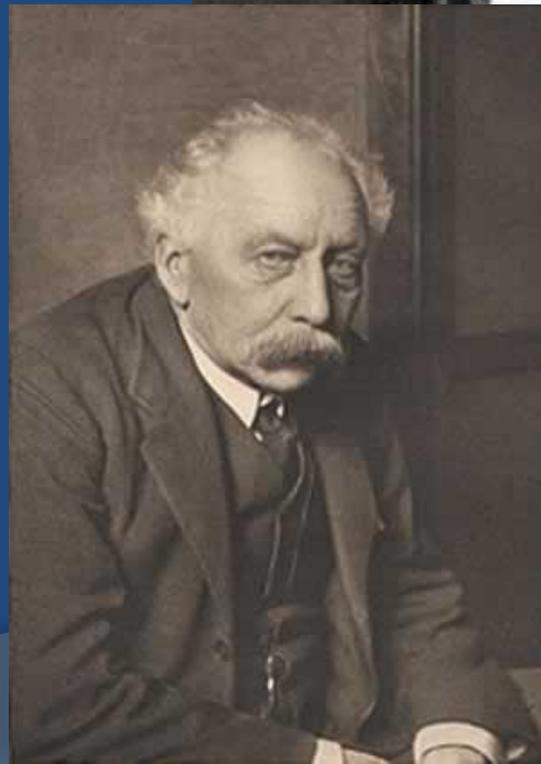
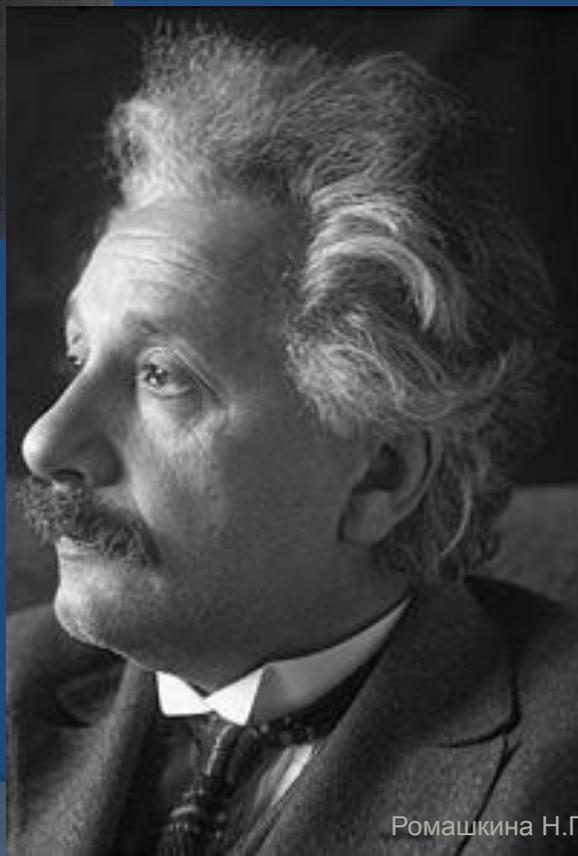
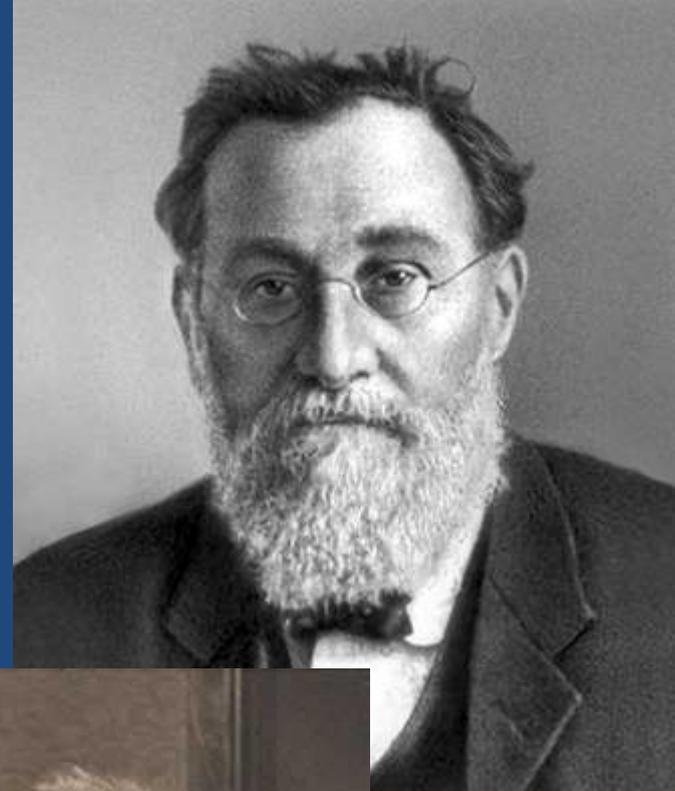
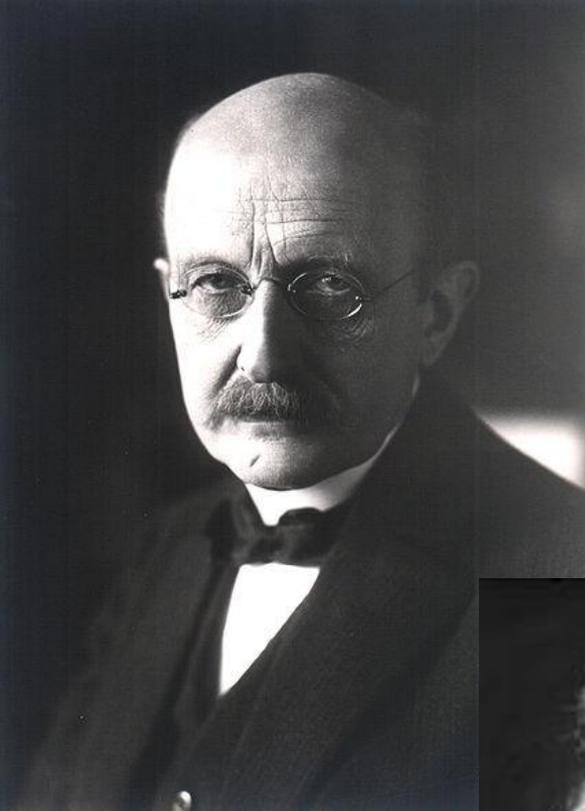
Ромашкина Н.П.

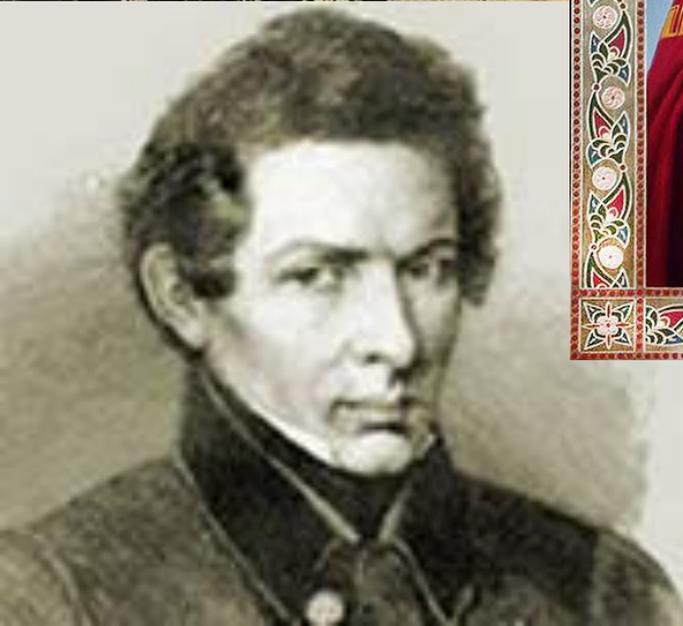


Ромашкина Н. П.



Ромашкина Н.П.











ПОЛНА УТРОБА КАПИТАЛА.  
А ЕЙ ВСЕ МАЛО, МАЛО, МАЛО...

Полна утроба капитала.  
А ей все мало, мало,  
мало...



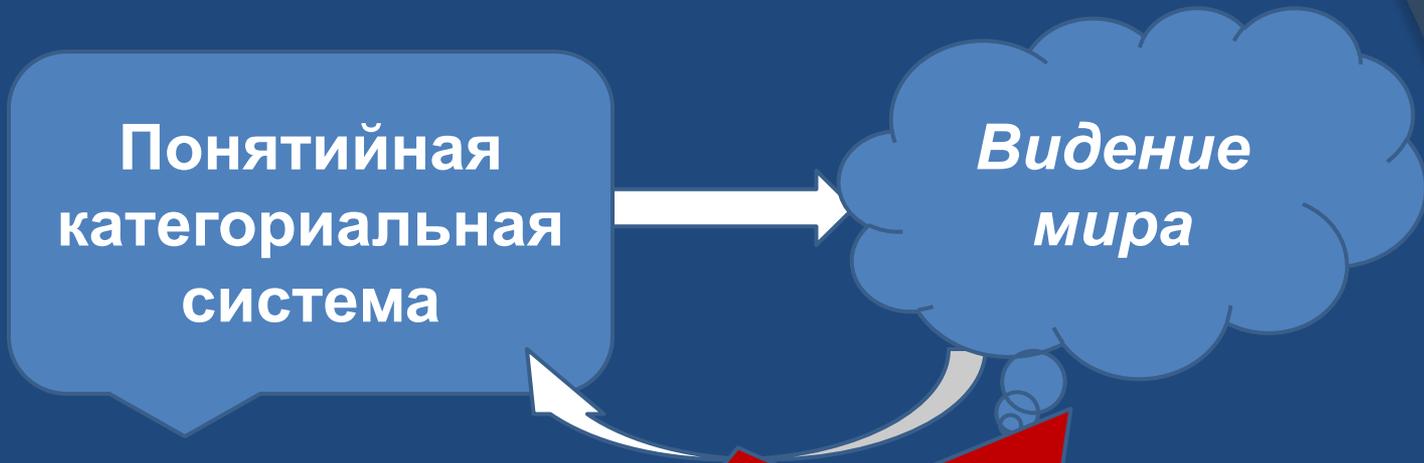
БОЛТОВНЯ О МИКОМЪБИ

КУХНЯ  
ВОЙНЫ

РАЗОБЛАЧИМ  
ПОДЖИГАТЕЛЕЙ  
НОВОЙ ВОЙНЫ!

Ромашкина Н.П.

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



**Борьба за понятия –  
форма борьбы за  
власть**

*Во всех сферах деятельности человека  
происходит борьба за право введения,  
определения и классификации той понятийной  
сетки, которая будет представлять тот или  
иной фрагмент мира*

# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

Важнейшая *функция* любого *понятия*:  
представляет человеческому сообществу  
предметы внутреннего и внешнего мира  
через

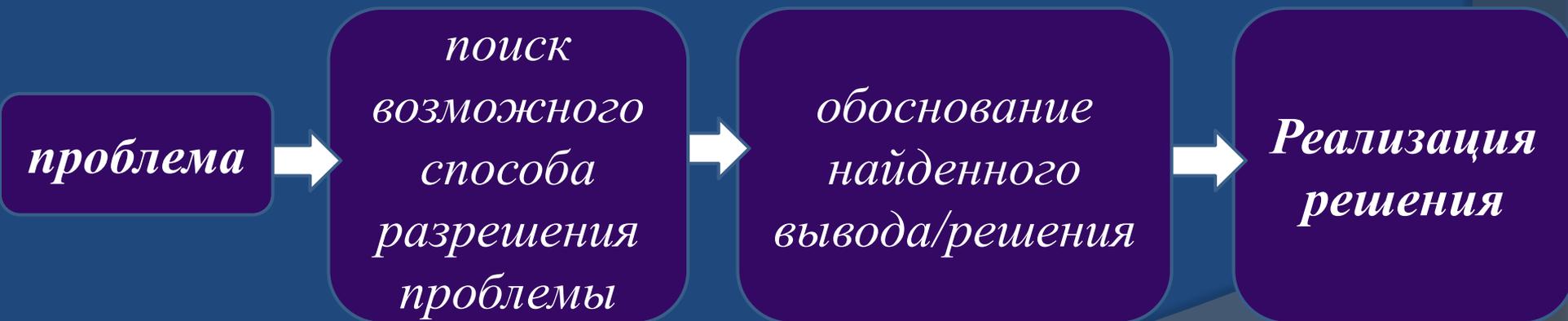
- ⊙ указание на некоторые признаки этих предметов
- ⊙ обобщение, собирание предметов, обладающих этими признаками, в определенный класс выделенных предметов

# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

- ◎ *классические обыденные понятия*  
(«дорога», «дом», «стол», «стул» и т.д.)
- ◎ *контекстуально обыденные понятия*, сформировавшиеся в результате проникновения в обыденный лексикон теоретических, научных понятий, приобретших социальную значимость («космос», пришедшее из философии Античности в современность, «космонавт», «телевизор», «компьютер», «интернет» и т.д.)
- ◎ *профессиональные понятия*  
(например, «смотреть на вещи с точки зрения экономиста — это значит систематизировать хорошо известные всем явления с помощью таких понятий, как спрос, альтернативная стоимость, предельный эффект и сравнительная выгода» (Хейне, 1992))

# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

- ◎ *Смотреть на мир с точки зрения проблем принятия решений – значит систематизировать различные факты и события в рамках схемы:*



# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

- ◎ Различные понятийные ряды могут иметь профессиональные и обыденные смыслы
- ◎ При этом *«степень объяснения каждого понятия никогда не является абсолютной; она всегда соответствует масштабам и интенсивности понимания структуры в целом»*

*К. Мангейм. Идеология и утопия, 1991.*

# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

- ◎ *Способ введения или построения понятий* будет общим для любого из миров, сконструированных человеком
- ◎ Понятия представляют *абстрактный уровень мышления человека*
- ◎ *Абстракция* позволяет пренебречь несущественным для того, чтобы провести отбор, выделить существенное
- ◎ За понятиями «решение», «принятие решений», «процесс принятия решений» не скрываются никакие материальные предметы
- ◎ Конкретные решения могут материализоваться в процессе их реализации

# Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира

- ⊙ В том случае, если система понятий, выбранных для реализации какой-либо цели, может оказаться неадекватной сформулированным задачам, возникает необходимость в *рациональной критике* существующей системы понятий вне зависимости от области ее функционирования
- ⊙ *Рациональность критики*, в свою очередь, требует развитого *критического мышления*

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Система понятий «решение»,  
«принятие решений», «процесс  
принятия решений» и т.д.

*Определенное  
видение мира*

- **Знания ЛПР**
- **Критичность мышления ЛПР**
- **Самостоятельность мышления ЛПР**
- **Ответственность ЛПР за результаты**

**Важнейшая задача: исследование механизмов  
концептуализации понятий вне зависимости от области, в  
которой это осуществляется**

# ПОНЯТИЙНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



***Любая деятельность, не  
поддержанная системой  
понятий, оказывается  
неэффективной,  
провальной***





**«Обстоятельства  
и решения –  
ВОТ  
два основных  
элемента,  
из которых  
слагается  
ЖИЗНЬ»**

**Хосе Ортега-и-Гассет,  
испанский философ**

# Понятие «решение»

*Решение* –

определенная мыслительная деятельность, совершаемая субъектом (индивидуальным или коллективным) – ЛПР с целью уменьшения какой-либо неопределенности, неточности, неоднозначности и т.д. в сложившейся ситуации

*Принятие решений* – мыслительный процесс, предполагающий предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов (альтернатив)

# Понятие «управленческое решение» (УР)

*Управленческое решение* –  
это реакция органа управления,  
направленная на эффективное  
достижение результата  
(с точки зрения управления)

*Управленческое решение* –  
порядок и способы выполнения  
поставленной задачи (достижения  
стратегической или текущей цели),  
определяемой ЛПР

# Понятие «управленческое решение» (УР)

*Управленческим* называется *решение*, принятое в социальной системе и направленное на следующие области:

Стратегическое планирование

Управление управленческой деятельностью

Управление человеческими ресурсами

Управление основной и обслуживающей деятельностью

Формирование системы управления (методология, структура, процесс, механизм)

Управленческое консультирование

Управление внутренними или внешними коммуникациями (коммуникации с внешней средой)

Планирующие

Организационные

Активизирующие

Координирующие

Контролирующие

Информирующие

# Понятия «решение», «принятие решений», «процесс принятия решений»

*Понятие «решение»* следует отличать от производных от него понятий, как-то:

*«принятие решений»,*

*«процесс принятия решений»*

Осознать глубину и особенности функционирования исходного *понятия «решение»* можно только *в связке с другими понятиями*

# Понятие «принятие решений»

Принятие решений

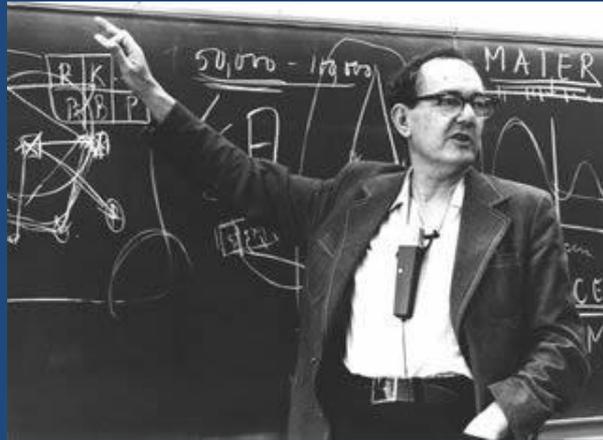
Волевой акт  
формирования  
последовательных  
действий,  
направленных на  
достижение  
определенной  
цели

Психическое  
явление  
получения ответа  
на возникший  
вопрос

**Процесс уменьшения уровня  
неопределенности на основе  
преобразования, переработки  
информации**

# Понятие «принятие решений»

*Основные характеристики процесса принятия решений не могут быть сведены только к их психологическим составляющим*



- «Менеджмент просто равнозначен «принятию решений», и основное внимание науки управления должно быть сосредоточено на анализе того, как решения принимаются и как они могут приниматься более эффективно»
- Принятие решений – кульминация любой управленческой деятельности

# Понятие «процесс принятия решения»

Основные характеристики  
процесса принятия решений  
следует выявлять не столько на пути построения  
жестких определений, сколько на базе раскрытия  
важнейших этапов этого процесса

# Понятие «процесс принятия решения» (психологический аспект) Варианты этапизации

- Ощущение растерянности
- формулировка проблемы
- определение возможных решений
- анализ последствий
- попытка претворения в жизнь избранного решения

- Осознание вопроса
- появление ассоциации
- отсев ассоциаций
- появление предположения
- проверка предположения
- Подтверждение
- решение

В любом случае к числу важнейших характеристик процесса принятия решения принадлежат идеи, связанные с *осознанием проблемы и выбором между выдвигаемыми альтернативами*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

- ◎ Структурирование ППР в организационной деятельности оказывается не менее важным, чем в психологической сфере
- ◎ Как и во многих других случаях, структурирование ППР происходит по аналогии с социальной практикой, сложившейся в военном деле

# Понятие «процесс принятия решения»

## *Этапы по Г. Саймону*

### ◎ **Разведывательная деятельность**

*(ППР осуществляется на основе предварительно собранной информации)*

В результате проведенной разведки менеджмент должен получить совокупность данных, определяющих принятие решений

### ◎ **Проектировочная деятельность**

В процессе проектировочной деятельности происходит создание множества вариантов возможных планов действий

### ◎ **Осуществление выбора**

Из множества возможных вариантов действия необходимо выбрать один для реализации: на этапе **осуществления выбора**

# Понятие «процесс принятия решения»

## Этапы по Г. Саймону

*«Весь пафос работы Саймона «Административное поведение» (1947), где впервые была предложена эта схема, сводится к тому, чтобы найти способ сочетания ограниченной рациональности индивидов с рациональностью организации, предполагающей выработку понятной схемы принятия решений... Саймон подчеркивает важность развития процедур запрограммированного принятия решений, которые должны вытеснить незапрограммированные».*

*Д. Торгерсон. Политическая наука, 1999. С. 540.*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Этапы по Г. Минцбергу

### Этап идентификации

Позволяет зафиксировать сам факт существования проблемы, затем ее систематическая, последовательная диагностика

### Этап развития (перебор вариантов возможных способов решения)

- *либо выбор способа действия в рамках известных решений*
- *либо разработка инновационного решения*

### Этап выбора

Детализация способов выбора решения

- *опыт и личная интуиция субъекта, принимающего решения*
- *логический анализ представленных альтернатив*
- *торг (решение принимается группой лиц, что предполагает различные «политические маневры», основанные на столкновении интересов отдельных лиц или групп)*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

- ◎ *Цель любой разведки: собрать некие сведения, узнать, идентифицировать информацию.*
- ◎ *Задачи разведки:*
  - ◎ собрать информацию
  - ◎ провести ее сравнительный анализ
  - ◎ сформировать мнение о скрытых процессах в различных структурах
  - ◎ сформировать мнение о расположении, взаимодействии, взаимовлиянии процессов друг на друга
  - ◎ сформировать мнение о месте и роли тех или иных элементов внутри или вне системы и т.д.
- ◎ Разведка может носить предварительный или детальный характер
- ◎ Разведка может иметь узконаправленную цель или быть ориентированной на широкий фронт захвата информативных пластов.
- ◎ В любом случае *разведка необходима для оценки обстановки и принятия решений.*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

### Функции разведки:

- *определить готовность противника к тем или иным боевым действиям*
  - *выявить степень своих возможностей в осуществлении успешных боевых действий*
  - *определить те главные объекты и цели, по которым предстоит наносить упреждающие или ответно-встречные удары для поражения противника: его пункты управления, группировки основных сил и места дислокации резерва, средств обеспечения боезапасом, продовольствием и т.д.*
  - *установить соответствие реального местонахождения и готовности противника к действиям с теми представлениями, которые имеются у командования перед началом боевых действий.*
- Такое соответствие (идентификация) выступает одним из главных условий принятия эффективных решений командирами и военачальниками.

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

- ⊙ *Недостаточно глубокая и детальная разведка в условиях войны приводит к непродуманным неэффективным решениям, распоряжениям, приказам, к потере сил, средств, снижению эффекта их применения, трагическим последствиям в виде неоправданной гибели людей.*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

- ◎ В наше время мы страдаем не столько из-за недостатка информации, сколько от избытка ненужной, бесполезной информации, не имеющей никакого отношения к выходу из кризисных ситуаций. Найдите возможности отделить бесполезное от важного, и вы почувствуете, что владеете ситуацией.
- ◎ *Jeffrey O'Leary, бывший военный, полковник ВВС США, в настоящее время - лектор, писатель, аналитик.*

# Понятие «процесс принятия решения»

## Военные истоки схематизма процесса принятия решений (ППР)

- Военный термин «разведка» широко используется как в организационной практике, так и в других видах социальных практик, что и приводит к существованию различных видов разведок: экономической, политической, научно-технической, геологической и т. д.
- Принятие **государственных** решений может базироваться на всей совокупности данных, полученных как с помощью разведывательных сил, так и социологического анализа.
- Разведывательная информация представляет почву для правительственных заявлений, дипломатических нот, демонстративных шагов и т.д.
- Социологическая информация создает дополнительные основания для принятия решений в области социального и политического управления.

# Понятие «процесс принятия решения»

- ◎ В рамках всех подходов к концептуализации понятия *процесса принятия решений* происходит пересечение нескольких форм научных и социальных практик: математической, психологической, организационной и военной
- ◎ Они носят по отношению друг к другу дополнительный, но не противоречивый характер!

# Устойчивые элементы процесса принятия решений

- ◎ *Наличие проблемы*
- ◎ *Наличие цели*
- ◎ *Способы достижения результатов (порядок выполнения действий)*
- ◎ *Средства достижения поставленной цели (механизмы и инструменты достижения цели)*
- ◎ *Критерии оценки полученных результатов*
- ◎ *Правила выбора*

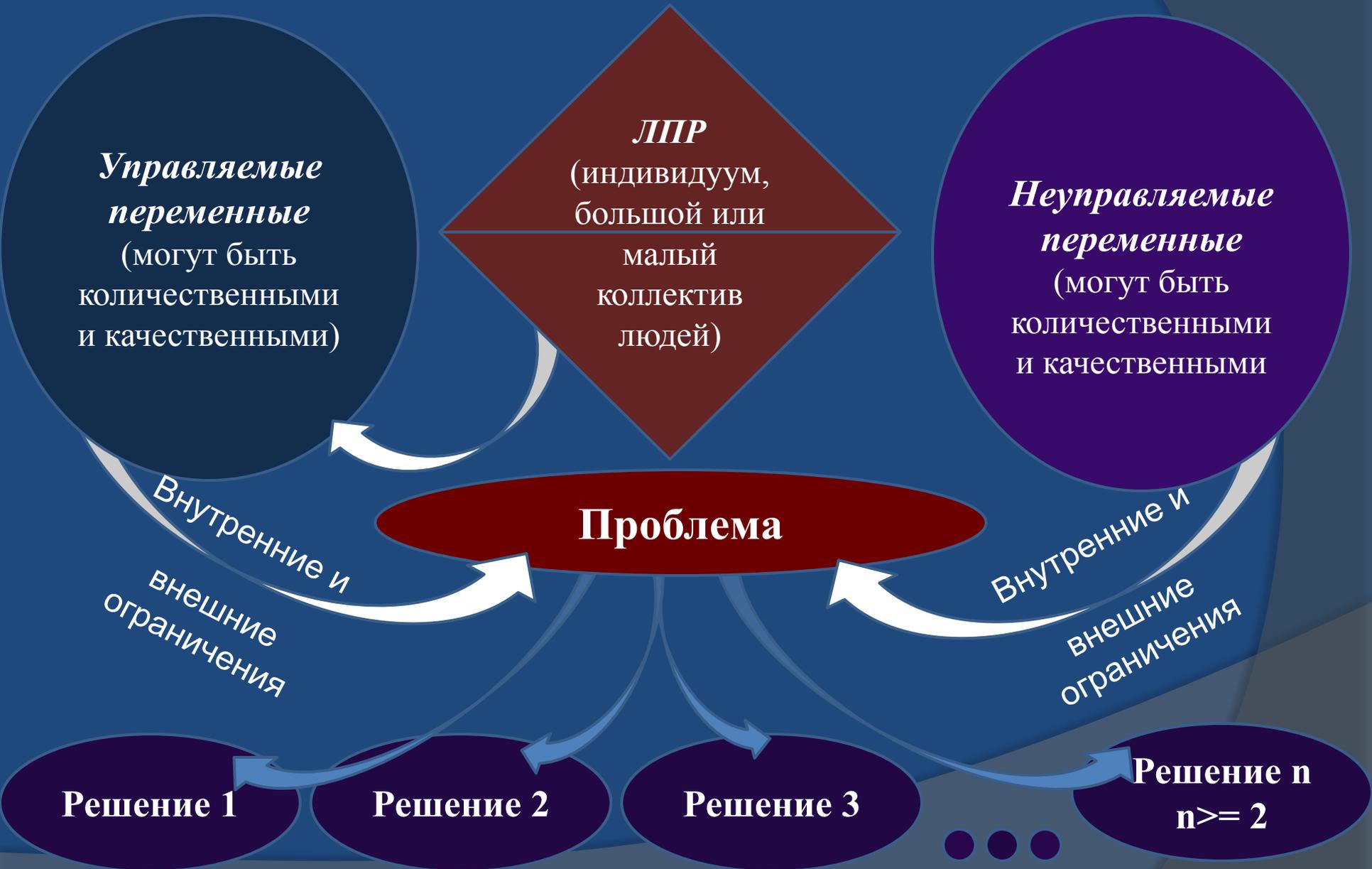
# **ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГИЯ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ,  
ОТБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ  
РЕШЕНИЙ**

# Понятие «процесс принятия решения»

- ⊙ *Решение как процесс* характеризуется тем, что он протекает во времени и осуществляется в несколько этапов
- ⊙ Обычно выделяют этапы *подготовки, принятия и реализации решения*
- ⊙ *Процесс формирования решения* – ряд последовательных этапов или действий, в результате осуществления которых должно быть выработано максимально эффективное решение
- ⊙ Выработка эффективного решения требует:
  - ⊙ информации
  - ⊙ профессиональных знаний по существу проблемы
  - ⊙ знания формальных правил выработки решения

# Процесс принятия решений



# Процесс формирования решения

- ◎ *Процесс формирования решения* – ряд последовательных этапов или действий, целью осуществления которых является выработка максимально эффективного решения:
- ◎ выявление проблемы
- ◎ анализ причин и постановка диагноза
- ◎ поиск решения проблемы
- ◎ оценка альтернатив и выбор наилучшего решения
- ◎ согласование решения
- ◎ утверждение решения
- ◎ подготовка решения к реализации
- ◎ контроль за реализацией решения

# Этапы подготовки, отбора и реализации решений

## Этап 1. Выявление проблемы

- ⊙ Термины «решения» и «решение проблемы» в ТПР часто рассматривают как синонимы
- ⊙ Чтобы возникла необходимость сформировать решение, нужно наличие проблемы

# Этапы подготовки, отбора и реализации решений

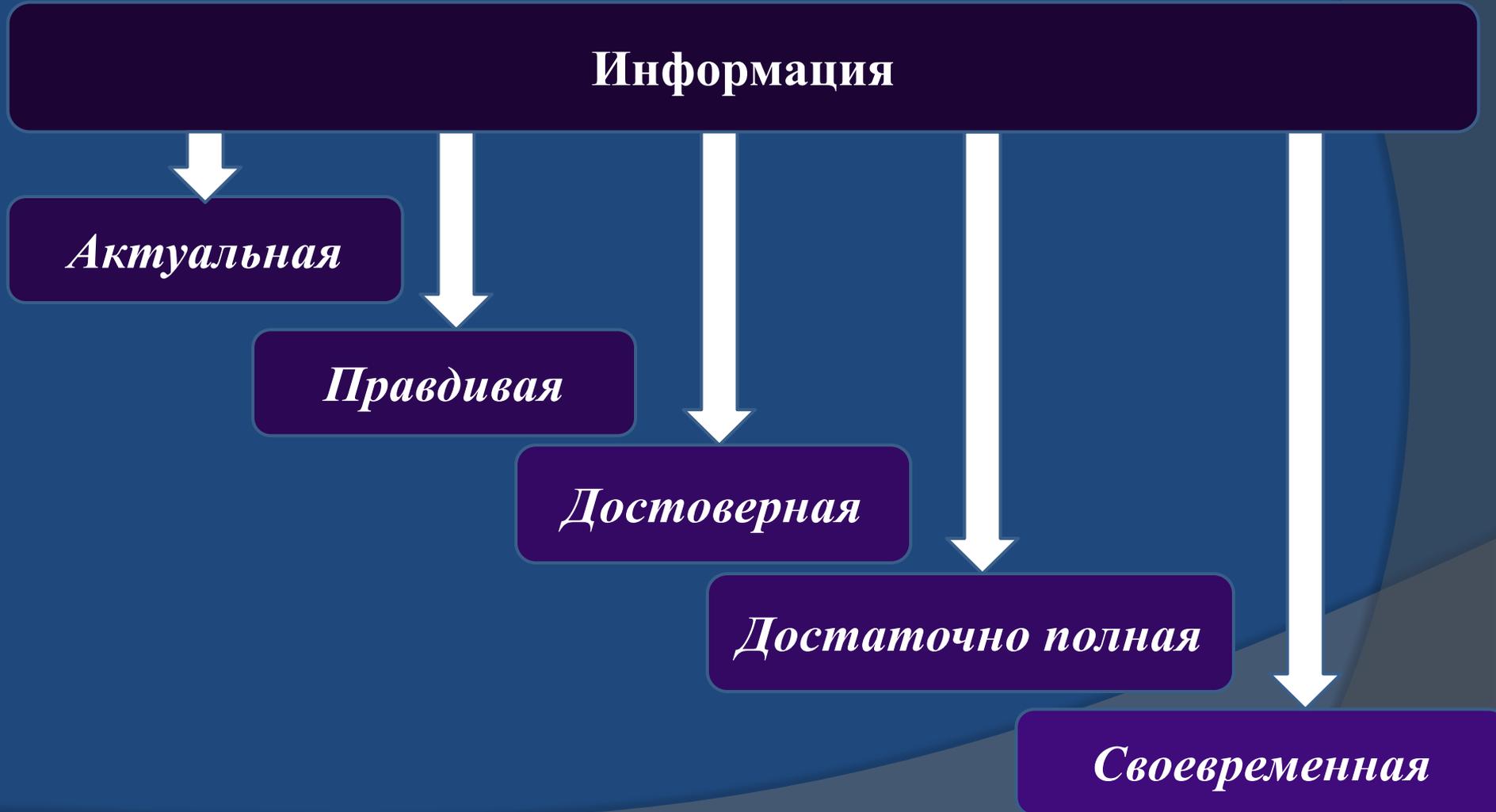


# Этап 1. Выявление проблемы

- Проблема может быть выявлена на любом уровне руководства
- Применительно к существующим системам управления внешнеполитической деятельностью создана развитая структура органов, обеспечивающих выявление проблем:
  - дипломатические
  - научно-технические
  - военно-политические
  - социально-культурные
  - разведывательные органы и др. —  
отслеживают ход реализации решений и осуществляют мониторинг национальных интересов в зависимости от изменения условий
- Перспективный подход в дипломатии (напр., превентивная дипломатия)

# Этап 1. Выявление проблемы

## Свойства информации



# Этап 1. Выявление проблемы

## Система адекватной оценки

### Оценочная система

```
graph TD; A[Оценочная система] --> B[Критерии, характеризующие объект оценки]; A --> C[Шкалы для оценки объекта по каждому из критериев]; A --> D[Принципы выбора для определения общей оценки или сравнительной оценки предпочтительности альтернативных вариантов];
```

**Критерии,  
характеризующие  
объект оценки**

**Шкалы для  
оценки объекта по  
каждому из  
критериев**

**Принципы выбора для  
определения общей  
оценки  
или сравнительной  
оценки  
предпочтительности  
альтернативных  
вариантов**

# Этап 1. Выявление проблемы

## Данные и сведения:

экономические, политические,  
социологические, идеологические,  
технологические, психологические и т.д.

Органы сбора и анализа информации

Классификация и группировка данных

Проблема не  
существует

Сравнение с  
нормами

Проблема существует

К этапу 2:  
анализ причин и постановка  
диагноза

## Этап 2. Анализ причин и постановка диагноза

- ◎ *Анализ причин и постановка диагноза* — выявление причин, помешавших достижению поставленной цели/целей/задач

# Этап 2. Анализ причин и постановка диагноза

## Группы причин

- ⊙ *Первоначальный план действий был неудовлетворительным* (решение было неэффективным и/или неоптимальным и/или недопустимым; нельзя было сформулировать удовлетворительное решение; некомпетентность; субъективизм)
- ⊙ *План действий удовлетворительный, но его реализация оказалась неудовлетворительной* (не последовали выбранному плану; в ходе реализации были внесены изменения)
- ⊙ *Процессы во внешней и во внутренней среде коренным образом изменились, текущие действия уже не отвечают новым требованиям, необходима смена целей* (изменились причины, определяющие проблему; появилась новая возможность для ее решения)

# Этап 2. Анализ причин и постановка диагноза

## Адекватная диагностика ситуации

Анализ ситуации



Выявление ключевых факторов,  
характеризующих ситуацию



Выявление характера влияния  
ключевых факторов на  
изменение ситуации



Задача диагностики  
ситуации

# Этап 2. Анализ причин и постановка диагноза

## Адекватная диагностика ситуации



## Этап 2. Анализ причин и постановка диагноза

Проверка действия решения

```
graph TD; A[Проверка действия решения] --> B[Новые возможности]; A --> C[Решение не реализовано]; A --> D[Решение скорректировано]; A --> E[Решение неэффективно]; B --> F[Определение причин и факторов]; C --> F; D --> F; E --> F; F --> G[К этапу 3: поиск решения проблемы];
```

Новые  
возможности

Решение  
не  
реализовано

Решение  
скорректировано

Решение  
неэффективно

Определение  
причин и  
факторов

К этапу 3:  
поиск решения проблемы

# Этап 3. Поиск решения проблемы

## Способы разрешения проблемы

*Роджер Н. Макдермотт:*

- Предпринять позитивные действия
- Предпринять негативные действия
- Ничего не предпринимать (по принципу: неприятие решения – тоже решение)

## Этап 3. Поиск решения проблемы

### Ответные действия (решения) на отрицательные факторы, порождающие проблемы

- Устранение причин
- Изменение характера причин
- Нахождение лучшего способа приспособления к внешней среде
- Уход из ситуации

# Этап 3. Поиск решения проблемы

## Стратегии для уравнивания зависимостей от проблемной ситуации

- Приспособиться к препятствию (негативному фактору) или изменить его
- Изменить взаимозависимости (напр., с другими странами, организациями) путем слияния, коалиции, диверсификации
- Изменить отношения с окружением (напр., путем вхождения в руководство, объединения руководства)
- Изменить регулирование (напр. законодательное) окружения (напр., путем т.н. политической акции)

# Этап 3. Поиск решения проблемы

**Задание на поиск решения**

Изучение  
прошлого  
опыта

Эксперимент

Изучение  
литературы

Мозговой  
штурм

**Совокупность (набор) максимально  
возможного количества вариантов решения**

**Максимально высокая вероятность найти  
наиболее эффективное решение**

**К этапу 4:  
оценка вариантов и выбор наилучшего решения**

# Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

## ◎ *Цель:*

из всей совокупности решений отобрать наиболее эффективное (эффективные) решение (решения), исходя из анализа проблемы и функционирования системы

## ◎ *Основные процедуры:*

- ◎ установить критерии отбора
- ◎ осуществить ранжирование критериев и провести сравнение вариантов
- ◎ выбрать лучший из них

# Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

## Используемые критерии выбора решений

Критерий выбора	Частота выбираемых решений		
	В исключительных случаях	Часто	Как правило
Экстремумы (min, max)	+		
Достаточность (удовлетворенность поставленным ограничениям)		+	
Степень достижения цели к затратам на ее достижение	+		
Здравый смысл			+

# Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

## Выбор основных вариантов решений

Необходимо учитывать

- ⊙ достаточно высокий уровень сравнимости  
(сравнительная оценка)
- ⊙ отсутствие дублирования  
(спектр вариантов решений достаточно полный  
и в то же время не избыточный)
- ⊙ специфические особенности ситуации,  
установленные в процессе ее диагностики

## Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

### Задачи экспертизы по сравнительной оценке вариантов

- ◎ Сформировать оценочную систему
- ◎ Экспертиза должна
  - ◎ дать оценку реализуемости решений и достижения с их помощью поставленных целей
  - ◎ дать возможность проранжировать решения с использованием сформированной оценочной системы (напр., уровень ожидаемого достижения цели, необходимые затраты ресурсов и времени, последствия)

## Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

- ⊙ Многокритериальные экспертные оценки
- ⊙ Экспертные оценки в целом («гештальты»)
- ⊙ Методы коллективного экспертного оценивания
- ⊙ Разработка сценариев развития ситуации с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания

## Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

*Бинарная (двойная) ситуация* (имеется два диаметрально противоположных варианта: «да/нет», «или/и») – резко сужается выбор, зачастую парализуется

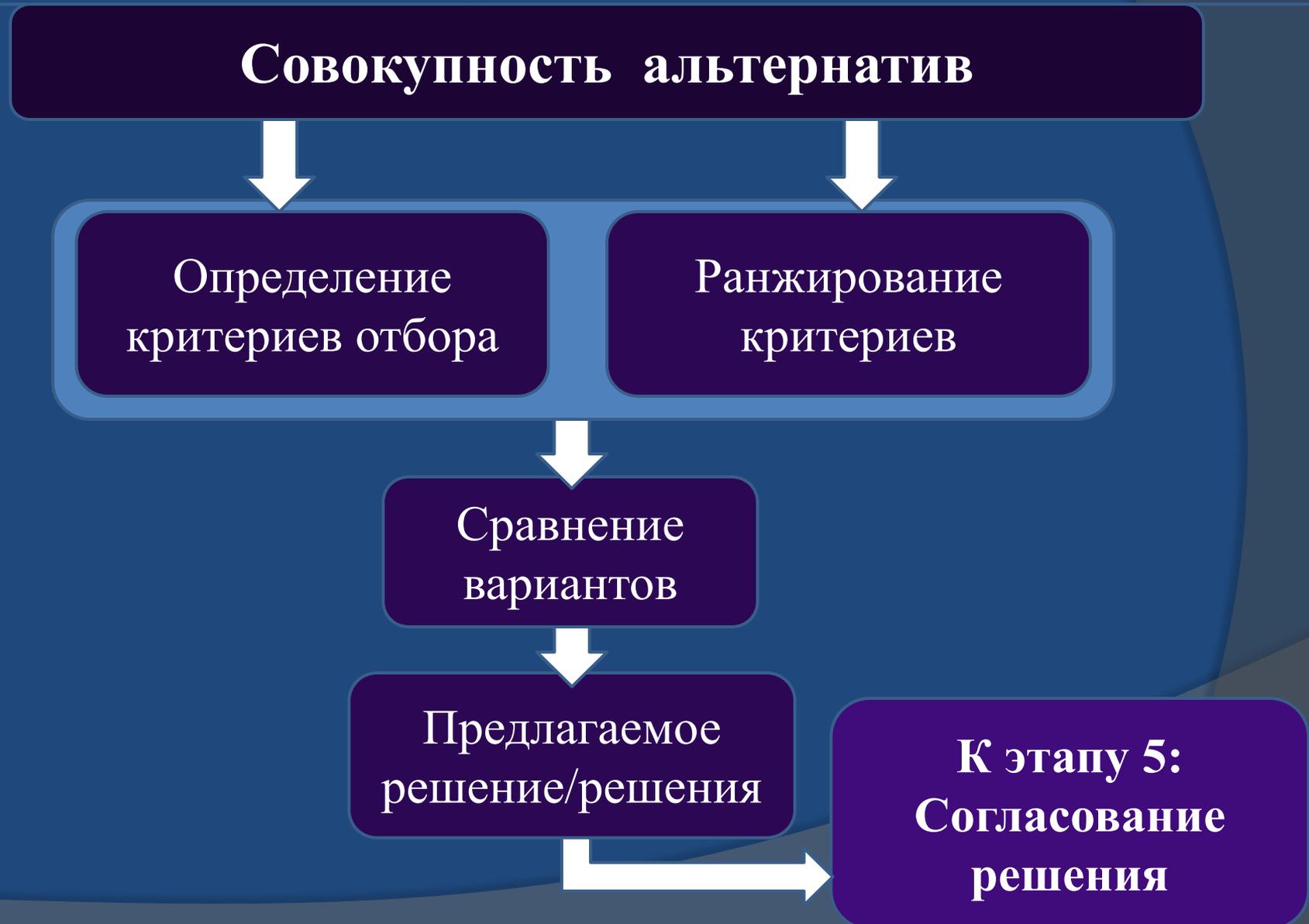
*Условия возникновения*

- ⊙ ограниченность времени для выработки решения
- ⊙ наличие в организации такого стиля руководства, когда тщательный анализ проблем не является принятым типом поведения
- ⊙ намеренная попытка принудить к выбору решения, соответствующего интересам определенного круга лиц (как правило, когда принятие решения переадресовывается вышестоящим органам)

## Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения

- ◎ *Многовариантные ситуации* предполагает наличие *многовариантных решений*, т.е. решений, варианты осуществления которых равноэффективны с позиций выбранного критерия (требуется дополнительное изучение ситуации для отбора других критериев выбора)
- ◎ Ситуации, когда надо сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив, или альтернатив по аналогии, требуют выработки и принятия *инновационного решения*

# Этап 4. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения



## Этап 5. Согласование решения

- ◎ *Согласование решения* – выявление реакции стран, организаций, подразделений, лиц на решение и согласование целей и интересов
- ◎ *Одна из основных задач*: определение факторов (количественных и качественных), характеризующих будущую ситуацию, и тенденции ее развития в связи с принятием решения

# Этап 5. Согласование решения

Предлагаемое  
решение/решения

Органы управления

Определяются  
подразделения, на  
которые повлияет  
решение

Составляются  
график и маршрут  
согласования

Подразделение  $i$   
 $i=1, \dots, n$

Определение  
влияния на  
подразделение

Определение  
реакции  
работника

К этапу 6:  
утверждение  
решения

## Этап 6. Утверждение решения

- ◎ *Утверждение* – одобрение решения лицом или лицами, которые имеют или которым официально дано на это право
- ◎ Решающая роль принадлежит руководителю, только он обладает юридической и моральной ответственностью за последствия решения

# Этап 6. Утверждение решения

- ⊙ *Руководитель/ руководители (ЛПР)*
- ⊙ *как профессионал*
  - ⊙ обладает юридической и моральной ответственностью за последствия решения
  - ⊙ учитывает дополнительную информацию о проблеме, которая может быть доступна лишь ему
- ⊙ *как личность*
  - ⊙ может быть склонным к различной степени риска
  - ⊙ отдавать предпочтение тем или иным способам достижения результата
  - ⊙ обладать различным опытом реализации
  - ⊙ обладать в различной степени развитым чувством интуиции
- ⊙ отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения

# Этап 6. Утверждение решения

## Способы утверждения решения

- ◎ *Единоличное утверждение решения* – руководитель принимает решение, исходя из собственного видения решения проблемы и своей интуиции, учитывая или не учитывая предложенные варианты, опираясь или не опираясь на мнения экспертов, их суждения и т.д.
- ◎ *Коллективное (групповое) утверждение решения* – одна из наиболее важных процедур процесса принятия решений
  - ◎ *голосование*
  - ◎ *консенсус*

# Этап 6. Утверждение решения

## Способы утверждения решения

- ⊙ Консенсус (*consent*) - согласие, (*consensus*) - единодушие
- ⊙ Единство достигается тем, что *никто из участников* обсуждения решения *не голосует против*
- ⊙ Каждое мнение принимается во внимание, независимо от значимости («веса») участника обсуждения
- ⊙ Однако решение, принятое консенсусом, не означает, что оно удовлетворяет интересам каждого участника

# Этап 6. Утверждение решения

## Способы утверждения решения

- ⦿ Консенсусы разделяются на две группы:
  - ⦿ *консенсус по резолюции* – формальный акт, имеющий целью избежать голосования
  - ⦿ *консенсус без резолюции* – делается перерыв для подготовки резолюции или когда решают закрыть заседание из-за:
    - ⦿ отсутствия желающих выступить
    - ⦿ позднего времени
    - ⦿ желаний избежать дискуссии

# Этап 6. Утверждение решения

## Коллективный способ утверждения решения

- ⊙ Использование специальных методов открытого обсуждения вариантов решений
- ⊙ Дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений
  - ⊙ *Согласование противоположных точек зрения;*
  - ⊙ *Поиск компромисса*
- ⊙ Возможность получения дополнительной экспертной информации от специалистов, принимающих участие в подготовке и обосновании альтернативных вариантов решений
- ⊙ Анализ принятого решения для оценки эффективности его реализации

# Этап 6. Утверждение решения

## Коллективный способ утверждения решения

- ⊙ *Анализ принятого решения:*
  - ⊙ слабые и сильные аспекты принятого решения и планов его реализации
  - ⊙ дополнительные возможности и перспективы
  - ⊙ дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.
- ⊙ Если *результаты анализа* заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии поведения.

# Этап 6. Утверждение решения

Органы управления

Определение общего эффекта от решения

Решение на утверждение

Утверждается

Не утверждается

Требуется  
дополнительная  
информация

Требуется  
дополнительный  
анализ

К этапу 7:  
подготовка  
решения к  
реализации

К этапу 3:  
поиск решения  
проблемы

# СТИЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

## Модели поведения руководителя

При индивидуальном подходе	При групповом подходе
<b>1.1.</b>	
<p>ЛПР принимает решение самостоятельно, используя на данный момент имеющуюся информацию по проблеме</p>	<p>ЛПР принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся на данный момент информацию</p>
<b>1.2.</b>	
<p>ЛПР получает необходимую информацию от подчиненного, <b>1</b> затем решает проблему самостоятельно; может сказать или не сказать в чем состоит проблема, роль подчиненного - источник информации</p>	<p>ЛПР получает необходимую информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно; может сказать или не сказать подчиненным о проблеме; роль подчиненных - источник информации</p>

# Модели поведения руководителя

## При индивидуальном подходе

## При групповом подходе

### 2.1.

ЛПР сообщает о проблеме соответствующему подчиненному, выясняет его мнение и предложения; принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненного

ЛПР сообщает о проблеме соответствующим подчиненным, выясняет их мнение и позиции, не объединяя их в группу (группы); принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных

### 2.2.

ЛПР сообщает о проблеме одному из подчиненных, вместе анализируют и приходят к взаимоприемлемому решению в атмосфере откровенного обмена информацией и идеями; оба вносят вклад в решение, вклад каждого в большей степени определяется его знаниями и опытом, а не формальным положением

5

ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным на собрании (совещании) группы; на собрании выясняет их мнение и позиции; принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных

# Модели поведения руководителя

## При индивидуальном подходе

## При групповом подходе

### 3.1.

ЛПР делегирует решение проблемы одному из подчиненных, снабдив его необходимой информацией и возложив на него ответственность за принимаемое решение; любое принятое им решение получает поддержку руководителя

6

ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным, как группе; совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы и достигается согласие относительно решения (консенсус). ЛПР скорее выступает в качестве председателя, который координирует обсуждение, ориентирует на проблему и обеспечивает обсуждение важных сторон. Он не пытается навязать группе «свое решение» и готов принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой группы

# СТИЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Переменные:

- ⊙ *требования к качеству решения*
- ⊙ *время, отведенное для принятия решения*
- ⊙ *опыт, зрелость (готовность и способность трудиться) подчиненных (группы)*
- ⊙ *личностные характеристики ЛПР*

# СТИЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

## Ситуационные характеристики

ПРОБЛЕМНЫЕ СВОЙСТВА РЕШЕНИЙ	ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЛПР
<p>1. <i>Качество решения</i></p>	<p>Существует ли такое качественно необходимое условие, при котором одно решение рациональнее другого?</p>
<p>2. <i>Степень обеспеченности руководителя необходимой и достаточной информацией</i> для самостоятельного выбора высококачественного решения</p>	<p>Располагаю ли я необходимой и достаточной информацией для формирования и принятия решения?</p>
<p>3. <i>Степень обеспеченности подчиненных необходимой и достаточной информацией</i></p>	<p>Располагают ли подчиненные информацией для принятия качественного решения?</p>

# СТИЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

## Ситуационные характеристики

ПРОБЛЕМНЫЕ СВОЙСТВА РЕШЕНИЙ	ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЛПР
4. <i>Степень структурирования проблемы</i>	Структурирована ли проблема? Насколько?
5. <i>Степень важности одобрения решения или приверженности ему со стороны подчиненных для действенной реализации решения</i>	Важно ли для меня одобрение решения подчиненными с точки зрения действенности его реализации?
6. <i>Степень важности всеобщего одобрения (вероятность одобрения) авторитарного решения руководителя</i>	Если я приму решение самостоятельно, какова вероятность его одобрения подчиненными?

# СТИЛИ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

## Ситуационные характеристики

ПРОБЛЕМНЫЕ СВОЙСТВА РЕШЕНИЙ	ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЛПР
<p>7. <i>Степень уверенности в том, что у подчиненных существует стимул к достижению общих (общефирменных) целей</i> в форме, явно вытекающей из постановки проблемы</p>	<p>Разделяют ли подчиненные цели организации, которые будут достигнуты решением проблемы?</p>
<p>8. <i>Вероятность возникновения среди подчиненных разногласий</i> относительно предпочтительных решений</p>	<p>Вероятны ли разногласия среди подчиненных по поводу принимаемых решений? Не создает ли оно конфликтную ситуацию в организации?</p>

# Правила выбора адаптивного к личности и ситуации способа выработки решения

- ◎ *Правило информации*
- ◎ *Правило совместимости целей*
- ◎ *Правило структуризации*
- ◎ *Правило одобрения*
- ◎ *Правило разногласия*

# Этап 7. Подготовка решения к реализации

1

- Анализ и оценка причин, которые могут помешать осуществить принятое решение
- Разработка мер по реализации решения
- Доведение решения до исполнителей (руководителей и сотрудников) (фактор времени, места, формы)
- Наиболее эффективной формой является *сочетание устного и письменного поручения*
- *Задание:*
  - что, кто, где, когда, как, с какой целью
  - кто исполнитель
  - место, время, способ выполнения
  - обоснование, конечные цели

## Этап 8. Контроль за реализацией решения

- Выбранный *состав действий*
- *последовательность* осуществления действий
- *намеченные сроки*
- *ресурсы*, обеспечивающие осуществление действий
- *исполнители*, которым предстоит действия осуществить. 0
- *изменение внешних условий* (например, законов).
- *изменения внутри системы* (государства)
- изменение государственной стратегии.
- *изменение условий, в которых должны осуществляться запланированные действия* (механизм обратной связи)

## Этап 8. Контроль за реализацией решения

- Обеспечение эффективной деятельности предполагает *непрерывный контроль* за ходом выполнения принятых решений

9

- Результат: адекватная корректировка решений, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

# Требования к решениям и условия их достижения

## Требования к управленческим решениям

1. Соответствие решений действующему законодательству и положениям уставных документов

2. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки и реализации решений

3. Наличие в тексте решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)

4. Соответствие формы решения его содержанию

## Условия достижения требования

Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта

Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах

Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах

Контроль со стороны юриста, референта

# Требования к решениям и условия их достижения

5. Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать) решения

Знания и интуиция  
руководителя,  
реальная оценка ситуации

6. Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям

Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта

7. Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений

Заключение специалистов или экспертов

8. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения решения

Составление рабочих документов, проведение аудита

9. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в политической, экономической, социальной, и др. областях

Заключение внешних экспертов, оценка рисков

10. Наличие обоснованного положительного результата

Набор расчетов и предложений

# Объекты и контрагенты государства как субъекта принятия решений

*Внешняя дальняя среда*

2

**Физико-  
географическая  
среда**

**Биологическая среда**

**Государство**

**Социально-  
экономическая  
среда**

**Социокультурная  
среда**

# Основные контрагенты государства и внешняя среда принятия государственных решений

5

## *Внешняя ближняя среда*



# Основные контрагенты государства в ПППГР

## ◎ В ПППГР государство взаимодействует с

1

- ◎ устойчивыми партнерами (*находящимися в постоянном контакте с государством*)
- ◎ ассоциированными с ними субъектами (*косвенно взаимодействующими с органами власти и государственного управления*)
- ◎ субъектами по случаю (*периодически вовлекаемыми в решение государственных задач*)

# Устойчивые контрагенты государства в ПШГР

- политики (как избираемая часть правящей государственной элиты)
- государственный аппарат, чиновничество, государственная бюрократия (как неизбираемая часть правящей государственной элиты)
- наиболее крупные бизнес-корпорации
- общественное мнение
- политическая оппозиция
- политические партии
- СМИ (в т.ч. медиавладельцы и рекламодатели)
- экспертно-академическое сообщество
- влиятельные гражданские структуры
- международные структуры (крупнейшие национальные государства и международные организации)

**Российская Федерация - Россия** есть демократическое федеративное правовое государство с республиканской формой правления

*(Конституция Российской Федерации. Раздел первый. Основные положения. Глава 1. Основы конституционного строя. Статья 1)*

# Федеральные структуры в ПШВПГР



# Субъекты ППВПР в РФ

## Первый уровень

### Высшие органы исполнительной власти

*Президент РФ, Администрация президента и Совет Безопасности РФ,  
Правительство РФ, Аппарат правительства РФ*

### Высший орган законодательной власти

*Федеральное Собрание РФ:  
Совет Федерации РФ и Государственная Дума РФ*

### МИД РФ

### Силовые структуры РФ

*Министерство Обороны РФ (МО),  
Генеральный Штаб Вооруженных Сил (ГШВС)  
Главное Разведывательное Управление ГШВС (ГРУ),  
Служба Внешней Разведки (СВР)*

## Второй уровень

### Другие министерства и ведомства

*Минэкономразвития РФ  
Министерство образования и науки РФ и др.*

## Третий уровень

### Политические партии

### Гражданское общество

*Политическая оппозиция, лобби, бизнес – структуры,  
экспертно-академическое сообщество*

# Экспертное сообщество в ППВПГР

## *Стандарты RAND Corporation*

- ◎ The RAND (Research and Development) Corporation is a nonprofit institution that helps improve policy and decisionmaking through research and analysis

*Сайт RAND Corporation, <http://www.rand.org/>*

# *Стандарты RAND Corporation*

- ⊙ Проблема должна быть хорошо сформулирована, цель исследования должна быть ясной
- ⊙ Подход к исследованию должен быть хорошо разработан и применен
- ⊙ Исследование должно продемонстрировать знание и понимание связанных с ним других исследований
- ⊙ Данные и информация должны быть хорошо доступными
- ⊙ Предположения должны быть явными и оправданными
- ⊙ Результаты должны продвигать знания и касаться важных политических проблем

# Стандарты RAND Corporation

- Значения и рекомендации должны быть логичными, иметь гарантированные результаты, полностью объяснимыми (с соответствующими разъяснениями, толкованиями и выкладками)
- Документация должна быть точной, понятной, ясно структурированной, изложенной в сдержанном (научном) стиле
- Исследование должно быть уникальным, полезным, в том числе для руководителей и других лиц, принимающих решения
- Исследование должно быть объективным, независимым и сбалансированным

# Функциональные уровни субъектов федерации и регионов в ППВПГР



# Международные структуры

- ◎ **Международные межправительственные организации (более 300):**
  - ◎ ООН, ЮНЕСКО, ЭКОСОС, ЮНИДО, МВФ, МОТ, МБРР, ВОЗ, ОБСЕ, НАТО, АСЕАН
- ◎ **международные неправительственные организации (более 4000):**
  - ◎ организации, сфера деятельности которых в наибольшей степени соприкасается с компетенцией ЮКОСОС: ЭСКАТО, ЭКА, ЕЭК, ЭКЗА и др.
  - ◎ организации, сфера деятельности которых соприкасается с отдельными, специальными областями деятельности ЮКОСОС.
  - ◎ организации, сфера деятельности которых соприкасается с деятельностью ЮНЕСКО, ЮНИДО

# ЮНЕСКО -

## Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры

### Органы управления

#### ○ *Генеральная конференция (ГК)*

- включает представителей всех государств – членов
- собирается раз в два года
- в работе участвуют государства-члены и члены-сотрудники
- приглашаются в качестве наблюдателей государства – не члены ЮНЕСКО, межправительственные организации, неправительственные организации, фонды
- каждое государство-член имеет один голос, независимо от численности народонаселения и размера его взноса в бюджет



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования  
науки и культуры

# ЮНЕСКО - Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры

## Органы управления

- *Генеральная конференция (ГК)*
  - определяет направление и общую линию деятельности ЮНЕСКО
  - принимает программу и бюджет ЮНЕСКО на последующие два года
  - избирает членов Исполнительного совета раз в четыре года
  - назначает Генерального директора
- *Рабочие языки:*
  - *английский, арабский, испанский, китайский, русский и французский*

# ЮНЕСКО - Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры

## Органы управления

- ◎ *Исполнительный совет* - руководящий совет ЮНЕСКО:
  - ◎ собирается два раза в год
  - ◎ подготавливает работу ГК
  - ◎ осуществляет надзор за надлежащей реализацией своих решений
  - ◎ Функции и обязанности в основном определены в *Уставе, Правилах процедуры, Директивах*, принятых ГК
  - ◎ Дополнением к этим нормативным положениям служат *резолюции ГК*

# ЮНЕСКО -

## Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры

### Органы управления

- *Исполнительный совет*
- Раз в два года ГК поручает Совету выполнение конкретных задач
- Другие функции определяются соглашениями между ЮНЕСКО и ООН, специализированными учреждениями и другими межправительственными организациями
- ГК избирает 58 членов Совета:
- с учетом разнообразия культур и их географического представительства
- Вопрос обеспечения равновесия между регионами мира является предметом сложных переговорных процедур и свидетельствует об универсальном характере Организации

# Экономический и социальный совет ООН (ЭКОСОС)

- 54 члена, избираемых ГА ООН (квалифицированным большинством в 2/3 голосов) на 3 года с обновлением  $\frac{1}{3}$  членов каждый год
- Очередные сессии ЭКОСОС - 2 раза в год
- Ежегодно избираются председатель и 2 заместителя
- Постановления принимаются простым большинством голосов присутствующих и участвующих в голосовании членов



# Экономический и социальный совет ООН (ЭКОСОС)

- ◎ *Основные задачи ЭКОСОС* — осуществлять под руководством ГА конкретные функции ООН в области международного экономического и социального сотрудничества: создание условий стабильности и благополучия, необходимых для мирных и дружественных отношений между нациями, основанных на уважении принципа равноправия и самоопределения народов (*Устав ООН, ст. 55*)

# Экономический и социальный совет ООН (ЭКОСОС)

## *Постоянные и временные комитеты:*

- ⊙ экономический
- ⊙ социальный
- ⊙ по неправительственным организациям
- ⊙ по строительству и планированию
- ⊙ по природным ресурсам
- ⊙ по программе и координации конференций
- ⊙ по промышленному развитию
- ⊙ по науке и технике и др.

# Экономический и социальный совет ООН (ЭКОСОС)

## *Функциональные комиссии:*

- ⦿ 6 статистических
- ⦿ по народонаселению
- ⦿ социального развития
- ⦿ по правам человека (имеет подкомиссию по предотвращению дискриминации и защите национальных меньшинств)
- ⦿ по правам женщин,
- ⦿ по наркотическим средствам.
- ⦿ постоянные региональные комиссии: для Европы, Азии и Тихого океана, Латинской Америки, Африки и Западной Азии

# ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ РФ

- ◎ Конституция РФ (1993 г.)
- ◎ Нормативно-правовые акты
  - ◎ *законы и подзаконные акты*  
(по горизонтальным связям иерархии)
  - ◎ *федеральные и принимаемые субъектами РФ*  
(по вертикальным связям иерархии)

# ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ

Иерархия *законов* определяется Конституцией РФ  
(по убыванию юридической силы):

- ⊙ *Федеральные конституционные законы,*
- ⊙ *Федеральные законы (включая кодексы),*
- ⊙ *Законы субъектов РФ*

# ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ

*Подзаконные акты* также имеют иерархическую структуру:

- ⊙ *Президента РФ (указы, распоряжения)*
- ⊙ *Правительства РФ (постановления, распоряжения)*
- ⊙ *Федеральных органов исполнительной власти (приказы, инструкции)*
- ⊙ *Субъектов РФ*

# Регулирование внешнеполитической деятельности *опирается также на*

- ◎ *международные принципы и нормы*
- ◎ *международные конвенции, декларации, многосторонние и двусторонние договоры*
- ◎ *уставы, регламенты, правила и процедуры международных организаций*

## Федеральные Законы, принятые ГД и СФ РФ

- ФЗ «О международных договорах Российской Федерации» № 101-ФЗ от 15 июля 1995 г.
- ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13 октября 1995 г.
- ФЗ «О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами» (1998 г.)
- ФЗ «Об исключительной экономической зоне Российской Федерации» (1998 г.)
- ФЗ «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации» от 16 января 1999 г.

# Указы и Распоряжения президента РФ

- Распоряжение Президента РФ «О координации международной и внешнеэкономической деятельности субъектов Российской Федерации» от 19 октября 1992 г.
- Положение о Министерстве иностранных дел РФ, утвержденное Указом Президента РФ от 1995 г.
- Указ Президента № 375 от 12 марта 1996 г. «О координирующей роли Министерства иностранных дел Российской Федерации в проведении единой внешнеполитической линии РФ» (в том числе и на региональном уровне)
- «Основные положения региональной политики в РФ», утвержденные Указом Президента России, № 803 от 3 июня 1996 г.
- Указ Президента России № 696 от 9 июня 1998 г. «О порядке выпуска органами исполнительной власти субъектов РФ внешних облигационных займов»

# Постановления Правительства РФ, МИД РФ и других министерств и ведомств

- ⦿ Постановление № 1390 от 14 декабря 1999 г. Правительства РФ «О порядке регистрации соглашений об осуществлении международных и внешнеэкономических связей, заключенных органами государственной власти субъектов РФ»
- ⦿ Постановление Правительства РФ № 552 от 24 июля 2000 г. «Об утверждении Правил государственной регистрации соглашений об осуществлении международных и внешнеэкономических связей, заключенных органами государственной власти субъектов РФ»
- ⦿ Постановление Правительства РФ № 91 от 1 февраля 2000 г. «О принятии Правительством РФ решений о согласии на осуществление субъектами РФ международных и внешнеэкономических связей с органами государственной власти иностранных государств»

# Постановления Правительства РФ, МИД РФ и других министерств и ведомств

- ⊙ Рекомендации по подготовке документов об открытии Представительства субъекта РФ за рубежом
- ⊙ Рекомендации по подготовке соглашений субъектами Федерации с зарубежными партнерами
- ⊙ Закон «О международных, внешнеэкономических и межрегиональных связях Новосибирской области», принятый Новосибирским областным Советом депутатов 1 ноября 2000 г.

# Региональный уровень

*Нормативные акты, принятые высшими законодательными органами субъекта*

- ⦿ Конституции Республик, Уставы областей, краев
- ⦿ Законы о международных и внешнеэкономических связях субъекта
- ⦿ Законы о международных договорах субъекта

# Региональный уровень

## Постановления и Распоряжения Глав субъектов Федерации

- Постановление «О вступлении Республики Саха (Якутия) в Фонд сотрудничества Россия - АСЕАН», принятое Правительством Республики Саха (Якутия) 11 июля 2000 г.
- Постановление «О первоочередных мерах по активизации экономического сотрудничества Республики Саха (Якутия) со странами Азиатско-Тихоокеанского региона», принятое Правительством Республики Саха (Якутия) 24 августа 1999 г.
- Постановление «О Министерстве внешних связей Республики Саха (Якутия)», принятое Правительством Республики Саха (Якутия) 31 августа 1999 г.

# Региональный уровень

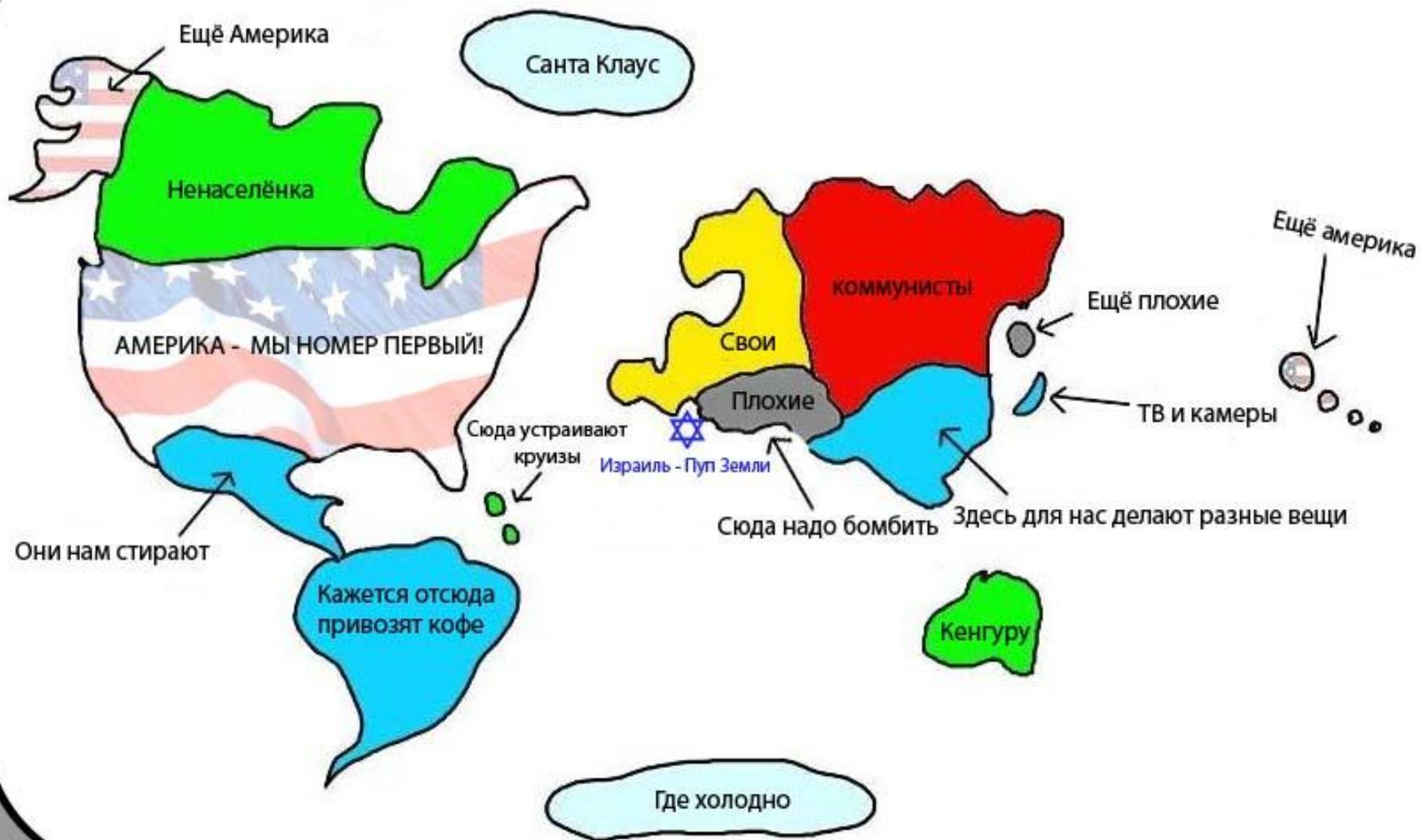
## Постановления и Распоряжения Администраций и Правительств субъектов Федерации

- ⊙ Постановление «О первоочередных мерах по совершенствованию международных и межрегиональных связей Новосибирской области», принятое 11 сентября 2000 г. главой администрации Новосибирской области
- ⊙ Постановление «Об основных направлениях развития международных, межрегиональных связей и туризма Новосибирской области на 2001 г.», подписанное 29 января 2001 г. главой администрации Новосибирской области

# Концепция внешней политики Российской Федерации (15 июля 2008 г.)

- Концепция внешней политики Российской Федерации – система взглядов на содержание, принципы и основные направления внешнеполитической деятельности России
- Основу настоящей Концепции составляют
  - Конституция Российской Федерации,
  - федеральные законы,
  - общепризнанные принципы и нормы международного права,
  - международные договоры Российской Федерации,
  - нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность федеральных органов государственной власти в сфере внешней политики,
  - Концепция национальной безопасности Российской Федерации,
  - Военная доктрина Российской Федерации
  - и другие аналогичные документы

# Политическая карта мира среднего американца



# Требования к рефератам и презентациям

1. Формулирование выявленной проблемы (признаки наличия проблемы)
2. Указание типа проблемы и обоснование выбора (хорошо-, слабо-, неструктурированная)
3. ЛПР
4. Цель ЛПР
5. Формулировка анализируемого решения (официальный документ)
  1. Указание подхода, который превалировал в ППВПГР (нормативный, поведенческий) и обоснование выбора (почему Вы так считаете)
  2. Указание модели/моделей, применяемых в ППВПГР, и обоснование выбора
  3. Указание вида решения по двум классификациям

# Критерии оценки реферата

- Актуальность темы исследования
- Соответствие темы содержанию курса ППВПР в РФ
- Соответствие содержания теме
- Соответствие требованиям к рефератам по дисциплине ППВПР в РФ
- Глубина проработки материала
- Правильность и полнота использования источников
- Соответствие оформления стандартам высшей школы

# Вопросы к зачету

1. Исторические предпосылки становления теоретических взглядов на принятие политических решений (ППР).
2. Современное состояние теории принятия решений (ТПР).
3. Теория принятия внешнеполитических решений (ТПВПР) в комплексе других наук и научных направлений.
4. Концепция принятия внешнеполитических решений (ПВПР): предметная область, функции, направления разработки.
5. Два основных методологических подхода в ТПР.
6. Концептуальные модели выработки и принятия решений.
7. Основные методологические подходы и концептуальные модели анализа политических решений.

## Вопросы к зачету

8. Понятийное обеспечение ППР. Понятия как форма представления предметов внутреннего и внешнего мира.
9. Понятия «решение», «принятие решений», «процесс принятия решений».
10. Понятия «государственное управление» и «принятие государственных решений».
11. Понятия «решение», «управленческое решение».
12. Военные истоки схематизма ППР.
13. Классификация управленческих решений. Типы решений.
14. Типы проблем и их характеристика.
15. Природа проблем и решений. Соотношение типов проблем и решений.
16. Методы и методики, применяемы в теории принятия политических государственных решений (материалы презентаций студентов).

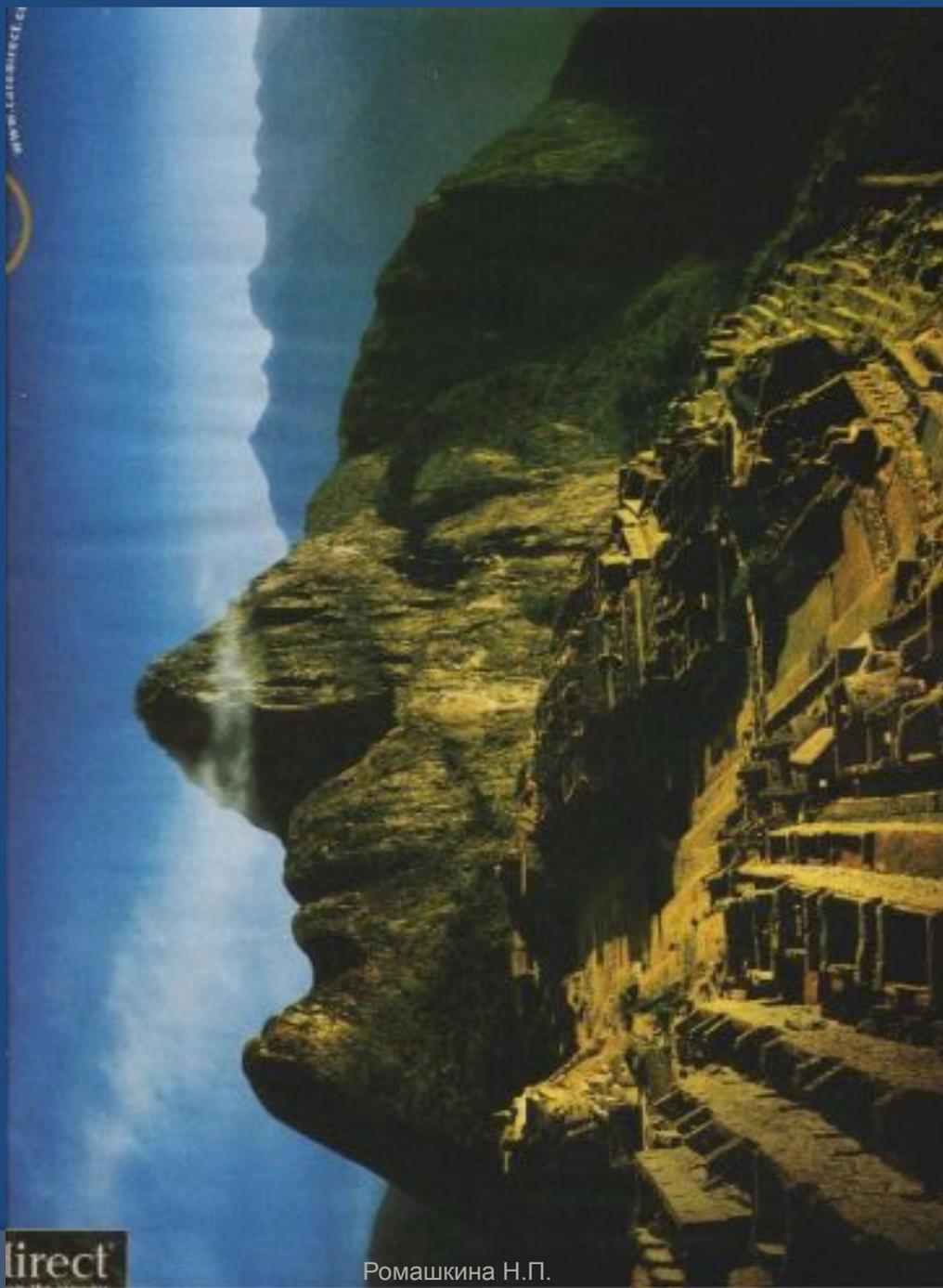
## Вопросы к зачету

17. Этапы процесса принятия внешнеполитических государственных решений (ППВПГР). Выявление проблемы.
18. Этапы ППВПГР. Анализ причин и постановка диагноза.
19. Этапы ППВПГР. Поиск решения проблемы.
20. Этапы ППВПГР. Оценка вариантов и выбор наилучшего решения.
21. Этапы ППВПГР. Согласование решения.
22. Этапы ППВПГР. Утверждение решения.
23. Этапы ППВПГР. Подготовка решения к реализации.
24. Этапы ППВПГР. Контроль за реализацией решения.
25. Управленческое решение. Требования, предъявляемые к решениям.
26. Различные варианты этапизации ППВПГР.
27. Цикличность ППВПГР.

## Вопросы к зачету

28. Тенденции развития государства как субъекта принятия решений.
29. Агенты и контрагенты государства как субъекта принятия решений.
30. Модели поведения лица, принимающего решение (ЛПР) при выработке ВПР.
31. Правила выбора адаптивного к личности и ситуации способа выработки решения.
32. Индивидуальный и коллективный (групповой) подходы в ППВПР.
33. Административно-государственные внешнеполитические органы, участвующие в ППВПР в РФ.
34. Правовое регулирование внешнеполитической деятельности государственных органов в РФ.





www.kaluzhniket.ru

lirect

Ромашкина Н.П.