

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**В. М. Колпаков**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*2-е издание, переработанное и дополненное*

*Рекомендовано Министерством образования  
и науки Украины в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений*

Киев 2004

ББК 65.050.2я73  
К61

Рецензенты: *О. А. Машков*, д-р техн. наук, проф.  
*П. И. Бидюк*, д-р техн. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 6 от 30.09.02)*

*Рекомендовано Министерством образования и науки Украины (письмо № 2/968 от 14.06.2000)*

**Колпаков В. М.**

К61 Теория и практика принятия управленческих решений:  
Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. —  
504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.

ISBN 966-608-357-4

В учебном пособии рассмотрены теоретико-методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений, обобщены методы и приемы, используемые персоналом управления при их принятии. Предложены подходы к совершенствованию теории и практики принятия решений. Показана связь управленческих и функциональных решений. Изложена новая парадигма принятия решений.

Для студентов, аспирантов, преподавателей и управленцев-практиков.

**ББК 65.050.2я73**

ISBN 966-608-357-4

© В. М. Колпаков, 2000  
© В. М. Колпаков, 2004, перераб. и доп.  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2004

---

---

## ВВЕДЕНИЕ

Существование человечества неразрывно связано с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений. Они побуждают людей не только к созданию величайших духовных и материальных ценностей, но и к проявлениям варварства. Только в XX ст. на планете было уничтожено сотни миллионов людей, разрушено множество ценнейших и древнейших объектов культуры. Кто и почему принимал решения, приведшие к таким последствиям, и, что не менее важно, почему их выполняли сотни миллионов людей?

От того, кто и как организует свою и чужую деятельность в системе управленческих решений, зависят содержание и качество жизни, соблюдение писаных и неписаных законов, будущее всех и каждого. Роль управленческих решений возросла в условиях научно-технического прогресса, значительно расширяющего возможности человека, с одной стороны, в достижении своих целей, а с другой — в научном обосновании принимаемого решения, его оптимизации и практической эффективности.

В предлагаемом пособии внимание акцентируется на многоплановой актуальности понятия “управленческое решение”. Во многих учебниках содержатся разделы, посвященные социальной ответственности лиц, принимающих решения. Однако существующие системы управления организациями, которые отвечают принципам и целям правящей элиты, а также отсутствие системы управления планетарными процессами, соответствующей общечеловеческим ценностям, создают объективные возможности принятия управленческого решения в интересах определенных лиц.

Как показала практика, научная обоснованность управленческого решения требует комплексного учета действительности, знаний о человеке, принимающем и выполняющем решения. Однако науки,

развиваясь в рамках определенных предметов, не могут обеспечить необходимую комплексность, и это побуждает к поиску новых методологических подходов. Теория и передовая практика управления исходят из того, что в центре мироздания стоит человек. Как биосоциальная и духовная система, принимая решения в своих интересах, он должен обеспечивать системную гармонию в биологической, социальной и духовной сферах жизнедеятельности и деятельности.

Управление в XX ст. характеризовалось массовыми психотехнологическими воздействиями на миллионы людей, трансформирующими их сознание и превращающими их в массу, выполняющую любые управленческие решения. Это обуславливает особенности системы не только информационного, программно-математического, лингвистического, финансового и кадрового обеспечения управленческого решения, но и организационно-правового на всех уровнях управленческой иерархии.

Предлагаемое учебное пособие подготовлено в соответствии с учебной программой курсов “Теория и практика принятия управленческих решений” и “Методы и технологии принятия управленческих решений”.

Автор признателен за научные консультации при написании отдельных разделов пособия доктору биологических наук, профессору Л. И. Жалило, доктору экономических наук, профессору Н. М. Мартыненко. Автор благодарит академика О. С. Анисимова, психологов-методологов В. Н. Верхоглазенко и А. Л. Емельянова за предоставленную возможность использовать при разработке главы 4 материалы модульных исследований по проблеме совершенствования процессов принятия решений.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1. ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**Понятие “теория принятия решений”.** *Теория* — философская категория для обозначения развития системы знаний, достоверно и адекватно отражающих сущность и закономерности явлений определенной области объективной действительности, представляющая собой руководство для практической деятельности [43]. По аналогии с этим определением под *теорией принятия решений* следует понимать систему знаний, отражающих сущность понятий “закономерность” и “решение”. С учетом закономерностей решения разрабатываются, принимаются и реализуются. Основными чертами теории принятия решений являются объективная истина, логическая цельность, формальная непротиворечивость, способность развития, отнесенная самостоятельность, активное воздействие на практику.

Объективным в теории является проверка практикой содержания ее законов и принципов, а субъективным — форма выражения соответствующих теоретических положений. Необходимое условие формирования теории принятия решений как составной теории управления — точное определение ее предмета, границ и направлений изучения, форм и методов исследования [101].

В настоящее время критически перерабатывается ряд теоретических положений теории управления. Она обогащается достижениями теории и практики передовых школ управления; находят оптимальные сочетания новых и сложившихся ранее взглядов на разработку, принятие и реализацию управленческого решения. Характерной особенностью теории принятия решений является ее интеграция с другими самостоятельными теориями, границы которых определяются все более точно. Теория принятия решений интенсивно развивается в рамках теории управления. Наиболее разработаны такие ее части, как теория оптимальных решений и психологическая теория решений.

**Сущность и функции теории принятия решений.** Под *сущностью* принятия решений как процесса понимают внутреннюю, относительно устойчивую основу управленческого решения, определяющую его смысл, роль и место в функционировании и развитии организации. Сущность принятия решений обычно проявляется через многообразные внешние связи и действия, характеризующие одну из сторон управленческого решения. Исходя из этого можно определить предмет исследования теории принятия решений.

Суть разработки принятия решений заключается в деятельности лица, принимающего решение, по выполнению основополагающей функции руководителя в процессе управления. Основная цель управленческого решения — обеспечить координирующее (регулирующее) воздействие на систему управления, реализующую решение управленческих задач персоналом по достижению целей организации.

Достижение этих целей предусматривает решение проблем и задач, составляющих содержание и последовательность действий лиц, принимающих решения, при выполнении непосредственных обязанностей. Основными задачами являются: создание информационной базы для принятия своевременных решений; определение ограничений и критериев принятия решения; организация деятельности персонала управления. Принятие решений — творческая, ответственная задача управления. Она заключается в том, чтобы в соответствии со складывающейся обстановкой определить замысел последующих действий подчиненных в конкретной сфере управления (производства товара или оказания услуг), задачи структурных подразделений в системе деятельности, порядок их взаимодействия, обеспечения и управления. Решения принимает руководитель (линейный менед-

жер) и несет за них личную ответственность. В подготовке данных для принятия решения участвует персонал управления конкретной организации. Ответственность за групповое решение несут те, кто его принял, в соответствии с их положением.

Для своевременного принятия решения необходимо иметь систему управления, обеспечивающую реализацию сложной системной деятельности лиц, принимающих решения, на научной основе организовать работу персонала управления, использующую эффективные методы и автоматизированные системы управления. От персонала управления, привлекаемого к принятию решений, требуются как профессиональные качества, так и личные. При этом качество принятых решений во многом зависит от слаженности коллектива, присущей ему организационной культуры, отношений между руководителями и исполнителями, использования систем поддержки принятых решений.

По этим вопросам теория принятия решений должна выработать научно обоснованные практические рекомендации, базируясь на объективных законах и достижениях смежных наук и теорий, прежде всего социальных, психологических и правовых. При этом главное — не просто знать законы, а разумно использовать механизм их проявления. Следовательно, *предмет исследования* теории принятия решений — законы (закономерности) деятельности лиц, принимающих решения, ее организационные формы, технологии и методы, принципы управления и организации труда, сущность и содержание решений.

*Объектом* теории принятия решений является системная деятельность руководителей и персонала управления в процессе выработки, принятия и реализации решений.

В настоящее время на развитие теории принятия решений существенно влияют методология, в частности методология мышления, теория управления, кибернетика, психология, социология и политология. Для дальнейшего развития этой теории существенное значение имеют естественные науки — биология, психофизиология. Важнейшая роль принадлежит математике и ее методам количественных оценок вариантов при принятии решения, прогнозировании развития ситуаций для выработки наиболее рационального решения.

Предмет теории принятия решений исследуется с различных сторон, составляющих отдельные, но взаимосвязанные аспекты. К ос-

новным из них относятся методологические, организационные, экономические, технологические, социально-психологические и правовые.

*Методологические аспекты* принятия решения отражают единство и целостность научных знаний для теории принятия решений.

*Организационные аспекты* отражают состояние и перспективы развития организационной и функциональной структуры органов управления, расположение и порядок функционирования лиц, принимающих решения (как органов управления), в системе управления на различных иерархических уровнях. Они включают в себя также определение путей совершенствования организации принятия решений и методов исследования возникающих при этом проблем.

*Экономические аспекты* показывают действие экономических факторов на эффективность существующих и разрабатываемых систем принятия решений, влияние их экономической эффективности на экономическую подготовку персонала управления, совершенствование организационных форм и методов принятия решений на новой технической базе.

*Технологические аспекты* определяют уровень используемых и разрабатываемых технологий принятия решения в управлении, перспективы развития автоматизированных и человеко-машинных систем их принятия.

*Социально-психологические аспекты* иллюстрируют различные стороны деятельности людей в процессе принятия решения. К ним относятся совершенствование структуры внутриколлективных связей, изучение поведения личности в коллективе и взаимоотношений его членов в процессе принятия решения.

Основные проблемы психологии принятия решения:

- определение главных психологических особенностей процессов принятия управленческих решений;
- анализ управленческих решений с точки зрения системы их эмпирико-феноменологических функциональных особенностей, процессуальной организации [49];
- функционально-структурный анализ управленческой деятельности в процессе принятия решений;
- социально-психологический анализ управленческих коллективов;
- исследование психологии руководителя, его отношений с исполнителями;



- психологические аспекты подбора, расстановки и подготовки лиц, принимающих решения.

*Правовые аспекты* отражают отношения между различными иерархическими уровнями системы управления и отдельными должностными лицами в подготовке принятия решения. Правовые нормы должны быть заложены в основу организации управленческой деятельности.

Таким образом, *теория принятия решений* — это сумма знаний о разработке, принятии и реализации управленческого решения, закономерностях и принципах, организационных формах, методах и технологиях функционирования системы принятия решения в организации.

Теория принятия решения, как и любая научная теория, выполняет познавательную и прогнозирующую функции.

*Познавательная функция* проявляется в раскрытии сущности процессов принятия решений, закономерностей и принципов, которым она подчиняется, возникновении и развитии теории принятия решений на различных исторических этапах, в объяснении основных свойств и взаимосвязей предмета исследования, обосновании технологии и системы принятия решения.

*Прогнозирующая функция* состоит в определении тенденций дальнейшего развития процессов и системы принятия решений, организационных форм и методов деятельности персонала управления в процессе их принятия.

*Основные задачи теории принятия решений:*

- изучение и обобщение опыта принятия решений в определенных условиях, а также в условиях неопределенности и риска;
- выявление и исследование объективных закономерностей процессов принятия решений; формирование на их основе принципов организации деятельности лиц, принимающих решения, организационных форм и методов, технологий разработки, принятия и реализации решений;
- выработка практических рекомендаций по работе линейных менеджеров и их аппарата управления при принятии решений в реальной обстановке, а также использовании технических средств и автоматизированных систем управления;
- разработка методов исследования проблем развития системы принятия решений, принципов и методов оценки их эффектив-

ности, а также мероприятий по совершенствованию деятельности лиц, принимающих решения.

Проблемы теории принятия решений принципиально можно решить лишь при условии выработки методологических основ новой концепции управления жизнедеятельностью общества.

**Методы, структура и категории теории принятия решений.** Управленческая деятельность лиц, принимающих решения, и персонала управления в процессе разработки, принятия и реализации решений исследуется в различных аспектах, что требует применения разнообразных методов: наблюдения, сравнения, анализа, синтеза, физического и математического моделирования и т. п.

В исследованиях важно правильно поставить и провести эксперимент. Эксперименты на основе практического опыта помогают познать объективные закономерности принятия решения, выявить существенные связи между целью управления и основополагающей функцией принятия решения. Они дают возможность учесть факторы, воздействующие на процесс принятия решений, и объективно оценить меры по совершенствованию систем их принятия, форм организации, методы деятельности персонала управления.

На основании анализа специфики предмета и задач теории принятия решений, многообразия аспектов управленческих решений и методов исследования проблем их принятия предложена следующая структура теории принятия решений:

- основы теории и методологии;
- система деятельности лиц, принимающих управленческое решение (человек как субъект и объект управленческого решения);
- процесс, технология принятия решения;
- методы разработки, принятия, обоснования и реализации управленческого решения;
- основы эффективности принимаемых управленческих решений.

При разработке и практическом исследовании положений теории принятия решений необходимо учитывать, что в связи с ее интенсивным развитием как самостоятельной научной дисциплины появилось множество определений и понятий; при этом многим из них свойственны противоречивость, неопределенность и различные толкования. Например, многочисленные работы, имеющие название “Теория принятия решений”, в действительности посвящены теории

обоснования принятых решений. Все это затрудняет изложение принципиальных положений теории принятия решений и свидетельствует о необходимости создания терминологического аппарата.

Категории теории принятия решений — ее основная часть. Они отражают наиболее существенные свойства процессов принятия решений и являются неотъемлемой составляющей научного языка теории принятия решений, выражающего сущность, закономерности деятельности по принятию решения и механизмы их проявления в практике деятельности соответствующих лиц. Каждая категория характеризует, как правило, одну сторону или свойство предмета исследования. Определение взаимосвязи категорий теории принятия решений дает возможность познать ее предмет в целом. Совокупность категорий составляет определенную систему понятий, в которой одни категории, отражая наиболее обобщенные понятия и связи, являются узловыми, опорными, другие — частью более общей категории.

На схеме 1.1 показана взаимосвязь основных категорий теории управления и теории принятия управленческих решений (ПУР). Управленческое решение является звеном в цепи: цель управления; функции управления; методы деятельности персонала управления; технологии управления и принятия управленческого решения; управленческое решение. Каждая новая категория должна в обобщенной форме вносить в теорию принятия решений новые знания о предмете исследования, накопленный опыт в области принятия решения и результаты последних достижений науки.

Под *принципами управления* понимают требования объективных законов управления и правила их учета в управленческой деятельности. Под *методами* — целесообразную организацию совокупности приемов и способов деятельности персонала управления, позволяющую решать управленческие задачи и достигать цели управления.

*Цель* — одно из базовых понятий в системном подходе к выявлению взаимосвязей категорий теории принятия решений. Под целью понимают ожидаемый результат деятельности персонала управления и лиц, принимающих решения. Цель, предвосхищая результат работы, предполагает выбор средств его достижения. Средства могут быть различными в зависимости от культуры лиц, принимающих решения, конкретной обстановки. Цель придает различную “окраску” методам принятия и реализации решений. Она играет особую роль



**Схема 1.1. Взаимосвязь основных категорий теорий управления и принятия решений**

в процессе управления и принятия решения, влияет на методологию и организационные особенности управления, деятельность лиц, принимающих решения. Целевой подход способствует правильному соотношению функций управления и операций, процедур принятия решений на различных уровнях иерархии управления. Цель определяет технологию управления и принятие решений.

Выделение понятия “*функция*” связано с разделением и специализацией управленческого труда. Функции управления как обособившиеся виды управленческой деятельности определяют функциональную структуру (в том числе и принятия решения), методы решения функциональных задач, направленные на достижение цели управления организацией. Функции отвечают на вопрос, что происходит или должно происходить в системе управления и принятии решений, а методы — как практически реализуются функции.

**Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений.** Эффективность принимаемых решений зависит, прежде всего, от того, насколько выбранная альтернатива действий управляемого объекта учитывает законы (закономерности) его управления и жизнедеятельности. Механизм реализации принятия решения должен соответствовать этим законам (закономерностям), объективно действующим в сфере экономического, политического или военного управления и определяющим его функционирование и развитие. Для принятия научно обоснованных решений необходимо выяснить механизм действия, формы проявления законов и, главное, правильно их использовать в конкретной ситуации. Это позволит сознательно создавать условия, в которых реализуются объективные законы, научно предвидеть развитие событий, выдвигать обоснование и реальные цели управления, принимать оптимальные решения [101].

**Общие законы управления.** Рассмотрим необходимость учета наиболее важных законов.

**Закон целеполагания.** Состоит в том, что цель действий управляющей системы должна выбираться на основе объективных законов движения (изменения) и специфических законов функционирования элементов управляемой организации. В противном случае будут выбраны нереальные цели действия, а управление будет хаотичным и неоптимальным. Согласно законам развития управляемой организации (фирмы, бизнеса) ее движение (изменение) происходит не хаотично и не в произвольных направлениях, а по определенным правилам. Принятое управленческое решение должно организовывать (ограничивать) разнообразие объекта управления, а не вступать в противоречие с законами его развития. Однако соответствие цели действий управляемого объекта его законам движения еще не означает, что эта цель выбрана правильно. Так, в управленческом целеполагании встречаются такие три проблемы [11, 58]:

1. Соответствие ресурсов, целей и условий их достижения. Например, декабристы выдвигали благородные, справедливые цели. Они должны были осчастливить народ или хотя бы вызвать его поддержку, но желание субъекта управления так и не осуществилось.

При выборе цели необходимо учитывать имеющиеся ресурсы и действующие факторы, которые являются важнейшим средством и условием ее достижения. К ним относятся:

*ресурсы:*

- природные,
- материальные, финансовые,
- человеческие (качественные и количественные характеристики);

*факторы:*

- управленческие (механизм управления, используемые технологии должны быть готовы к реализации цели);
- правовые (система законов и механизмы их обеспечения, мировоззрение, традиции, образ жизни и поведение людей);
- демократические (уровень развития системы самоорганизации жизнедеятельности людей на основе их прав и свобод, состояние общественных отношений, культуры общества).

2. Соответствие целей требованиям внешней и внутренней сред, а также методам их достижения (цели достигаются, если они выбраны с учетом требований объективных законов управления и существуют соответствующие им методы управления).

3. Соответствие цели результатам управления (любая деятельность и ее продукт должны иметь социальный эффект, например, решение, принятое в социальной сфере, должно отвечать цели сохранения и развития общества, его устоев и ценностей). Для любой системы управления, реализующей принятие решения, цель является “внешней” категорией, которую формируют лица, принимающие решения, чаще всего интуитивно. При выборе цели действий необходимо учитывать следующее:

- цель должна быть достижимой, отвечать реальной ситуации и иметь соответствующие ресурсы;
- цель должна быть ясной и устойчивой, а не неопределенной и аморфной, не должна конкурировать с другими целями;
- цели могут быть различными по характеру. Они полностью зависят от назначения системы и условий ее функционирования.

*Закон разнообразия.* Требуется, чтобы разнообразие воздействий, исходящих от управляющего органа, было не меньше, чем разнообразие возможных изменений управляемого объекта. В противном случае управляемый объект выйдет не только из-под регулирующего воздействия (будет невозможно привести его к заданному состоянию), но также из-под управления. Нарушение этого закона можно проиллюстрировать. Например, руководитель, принявший неудачное решение, оправдываясь, говорит: “Этого мы не знали.

Это мы не предусмотрели. Этого никто не ожидал. Это случайность и т. д.”

Закон необходимого разнообразия требует соответствия управляющей и управляемой подсистем, соответствия механизма управления цели. Примером может быть необходимость соответствия системы управления обществом культурному разнообразию, ментальности народа. Следовательно, повышение разнообразия (уровня профессиональной компетентности) управляющего органа — важное условие повышения качества управления. Тот, кто имеет глубокие знания, навыки, развитые способности, опыт в принятии решений, может принимать необходимые управленческие решения в любой ситуации, поскольку обладает большим разнообразием средств воздействия, культурой управления.

*Закон традиций.* Требуется учета традиций национальных и сформированных влиянием организационной культуры, действующих норм в обществе, наличия у людей определенных стереотипов.

*Закон движения (изменения).* Предполагает наличие в процессе управления изменений состояния органов и объектов управления, процессов, происходящих в системе управления при достижении цели [28, 58]. Следовательно, лица, принимающие решения, должны учитывать, что после их принятия и реализации обязательны изменения в системе управления.

*Закон обратной связи.* Устанавливает связь управляющего и управляемого органов, их специфические причинно-следственные связи (связи взаимодействия), в которых каждый элемент системы управления выступает и как причина, и как следствие. Результат, достигнутый управляющим воздействием на управляемый объект, вызывает, в свою очередь, обратное действие. От достигнутого результата зависит дальнейшее поведение системы управления. Управляющее воздействие при наличии обратной связи постепенно или быстро меняет свои значения во времени и в зависимости от ранее достигнутого разнообразия управляемого объекта позволяет сделать управление гибким, экономичным и способным противостоять случайным изменениям в системе управления. Без знания истинного состояния динамически изменяющегося объекта управления невозможно принимать необходимые управленческие решения.

***Специфические закономерности управления.*** Рассмотренные законы (закономерности) выражают наиболее существенные связи и

отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды, которые следует учитывать при принятии решений. Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние. Например, изменение формы и содержания управления требует соответствующей материально-технической базы или эффективность принятого решения зависит не только от комплекта взаимосвязанных задач, но и от организации работы персонала управления, используемых им методов управления. Исходя из этого, при принятии решения следует учитывать связи и зависимости внутри каждой системы управления, между ее составными элементами, между формами организации и содержанием работы персонала.

Учитывая действующие в мире бизнеса законы конкурентной борьбы, следует внимательно проанализировать специфические законы управления, описанные военными [101]. На данном уровне развития теории управления можно выделить два закона.

*Закономерная зависимость организационных форм и методов управления от его организационной структуры, материально-технической базы и условий.* Раскрывает наиболее существенные причинно-следственные связи и зависимости организационных форм и методов управления от средств, форм и способов ведения конкурентной борьбы и технической оснащенности органов управления. Внедрение новых технических средств сбора, передачи, обработки, отображения и документирования информации создает объективные предпосылки для повышения эффективности принимаемых решений. Однако эти возможности реализуются в том случае, когда с внедрением новых средств будут изменяться механизм управления, формы и методы деятельности персонала управления.

Учет механизма действия данного закона предполагает:

- создание для каждого “бизнеса” как объекта управления соответствующей системы управления;
- постепенное совершенствование организационных форм и методов управления по мере освоения персоналом средств автоматизации и автоматизированных систем управления;
- планомерную переподготовку персонала управления и лиц, принимающих решения.

*Закономерность единства организационно-методологических основ на всех уровнях управления.* Отражает взаимосвязи и зависи-



мости структурных форм и методов управления во всех подчиненных и взаимодействующих органах и системах управления. Требования этого закона особенно актуальны при создании совместных предприятий (прежде всего с иностранными организациями), где существуют определенная организационная культура, специфика управления.

Учет этого закона и механизма его действия дает возможность с научных позиций:

- определить структуру системы управления совместно действующими организациями;
- обеспечить взаимодействие органов управления и содействие им;
- обоснованно распределить функции управления и учесть иерархические особенности на уровнях управления в процессе совместного принятия решений.

## **ВЫВОДЫ**

1. Под теорией принятия решений следует понимать систему знаний, отражающих сущность принятия решения, и закономерности, с учетом которых они разрабатываются, принимаются и реализуются на практике. В настоящее время критически перерабатывается ряд положений теории принятия решений, которая обогащается теорией и практикой передовых школ управления.

Предметом теории принятия решений являются законы (закономерности) деятельности лиц, принимающих решение, принципы управления и организации труда, организационные формы, технологии и методы деятельности, сущность и содержание решений. Объект теории принятия решений — системная деятельность персонала управления при управлении организацией, прежде всего при разработке, принятии и реализации решений.

2. Как и любая научная теория, теория принятия решений имеет свои функции, основные задачи, методы исследования, предмет, структуру и категориальный аппарат. Категории теории принятия решений — ее основная часть. В них отражаются наиболее существенные свойства системной деятельности людей, участвующих в разработке, принятии и реализации решений. Основными категориями теории принятия решений являются цель, функция, метод, деятельность.

Цель — базовое понятие в системном подходе к выявлению взаимосвязей категорий теории принятия решений.

3. Эффективность принимаемых управленческих решений зависит, прежде всего, от учета при принятии решения требований объективных законов и закономерностей управления. Наиболее важными из них (требования которых следует учитывать, принимая управленческое решение) являются законы целеполагания, разнообразия, движения, обратной связи (общие законы управления), а также зависимости организационных форм и методов управления от структуры управления организации, материально-технической базы, условий управления, единства организационно-методологических основ на всех уровнях управления (специфические закономерности управления).

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Сформулируйте определение теории принятия решений.
2. Каковы особенности теории принятия решений по сравнению с теорией управления?
3. Объясните сущность, цели и задачи теории принятия решений.
4. Что такое предмет и объект исследования теории принятия решений? Чем они отличаются от аналогичных категорий теории управления?
5. Проанализируйте функции и задачи теории принятия решений.
6. Какие существуют методы исследования предмета теории принятия решений?
7. Назовите разделы теории принятия решений и обоснуйте предложения по ее структуре.
8. Изобразите графически взаимосвязь основных категорий теории принятия решений. Сформулируйте определения цели, функции, метода, приема.
9. Обоснуйте зависимость теории принятия решений от законов управления.
10. Раскройте суть закона целеполагания, его проявление в системе принятия решения.
11. Обоснуйте влияние закона необходимого разнообразия на реализацию решений.

12. Почему необходимо учитывать требования закона движения при принятии решения?
13. Как проявляется закон обратной связи в системе разработки, принятия и реализации решений?
14. Как специфические законы управления влияют на принятие решений?

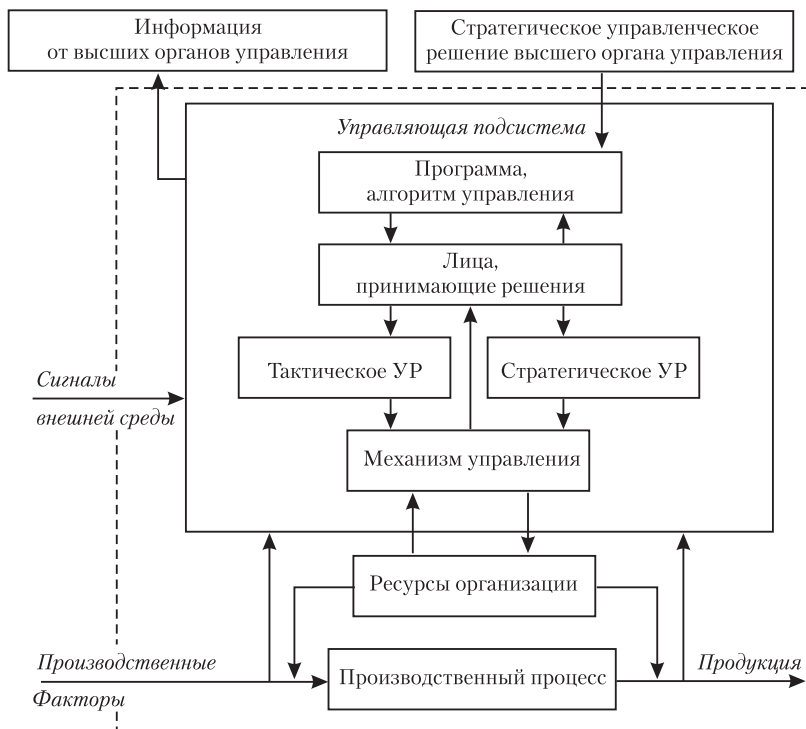
## **1.2. ПРИРОДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **1.2.1. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ РЕШЕНИИ**

Известно, что в любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по решению той или иной частной проблемы непосредственно зависят от правильного понимания явлений и процессов, которые относительно данной проблемы являются более общими, от методологии подхода к ее решению, мировоззренческих и общенаучных основ. С учетом этого методологического положения необходимо уяснить понятие “управленческое решение”, его роль и место в управлении организациями.

Важное значение для теории и практики управления имеет также правильное и единое толкование применяемых терминов. Еще Р. Декарт советовал: “Уточняйте значение слов, и вы избавите человечество от половины заблуждений”. С учетом того, что само определение управления трактуется по-разному, необходимо разъяснить смысл понятия “управленческое решение”.

На схеме 1.2 показан механизм управления организацией и место в нем управленческого решения (исходя из кибернетических представлений). В производственных системах, основой которых являются социальные коллективы, управление, по существу, направлено на организацию деятельности персонала для достижения поставленных целей.



**Схема 1.2. Механизм управления производственным процессом.**

Здесь и на других рисунках УР — управленческое решение

На схеме 1.2 управляющая подсистема принадлежит производственной системе; ее управленческая деятельность выполняется в замкнутом контуре посредством обратной связи, которая обеспечивает воздействие на производственные факторы за счет собственных ресурсов. Этим достигается самоорганизация производственных систем. Управляющий механизм осуществляет согласование входа и выхода системы. Работа этого механизма координируется управленческими воздействиями (управленческими решениями лиц, их принимающих). Лица, принимающие решения, работают на основе стратегического плана, программы, алгоритмов и текущей информации, поступающей от высших органов управления, из

внешней среды и производственного процесса. Из схемы видно, что управленческое решение — основа управления. В литературе термин “управленческое решение” употребляется в нескольких значениях:

- обдуманное намерение сделать что-либо, предполагающее предварительное осознание целей и средств действия;
- процесс выработки и принятия наилучшего варианта (альтернативы) для решения возникшей проблемы или задачи;
- фиксированный управленческий акт;
- волевой акт руководителя организации по выбору варианта деятельности ее персонала при достижении поставленной цели.

Понятие “управленческое решение” следует отличать от понятия “решение вообще”. Человек в течение жизни принимает множество решений: в бизнесе, производстве, личных отношениях, повседневной жизни, но далеко не все они относятся к управленческим. Важнейшим признаком управленческого решения является его непосредственная направленность на организацию коллективного труда. Кроме того, управленческое решение как управляющее воздействие на коллективный труд принимается не всяким работником, а лишь субъектом управления — руководителем организации (линейным менеджером) или коллегиальным органом (советом директоров).

Существенным отличительным признаком управленческого решения является его принятие лишь в том случае, когда необходимо задействовать всю систему управления организацией, включить весь ее механизм управления.

Теория и практика управления подтверждают следующее:

- принятие управленческих решений связано с переработкой информации, относящейся к решаемой задаче, и выбором на основе ее анализа и синтеза наиболее предпочтительного варианта действий;
- вариант действий выбирается на основе критериев, ограничений и определенных правил;
- система критериев и правила принятия управленческих решений базируются на знании закономерностей управления, учете особенностей объекта принятия решений и конкретной ситуации, в которой оно принимается;
- процесс принятия управленческого решения охватывает элементы научного знания, творчества и искусства управленческой деятельности;

- конкретные управленческие решения по специфическому содержанию различаются, но имеют также существенные общие свойства. Например, в определенный класс управленческих (организационных) решений обычно включает ответы на следующие вопросы: какая преследуется цель (или цели); какие можно использовать средства, ресурсы, необходимые для достижения данной цели; каковы задачи структурных подразделений управляемой организации; какие способы следует использовать для достижения цели; каковы последовательность и порядок действия персонала и т. д.

Сущность управленческого решения проявляется в человеческой деятельности, роли и месте решения в процессе управления. Разработка, принятие и реализация управленческих решений представляют собой интегративный процесс человеческой деятельности, последовательную смену его состояний при выполнении лицами, принимающими решения, и их аппаратом управления функциональных обязанностей.

*Управленческое решение* — это результат системной деятельности людей и продукт когнитивной (опосредованной познавательными факторами), эмоциональной, волевой, мотивационной природы — синтеза психических процессов, имеющих исходную регулятивную направленность. Это волевой акт лиц, принимающих решения, оформленный в виде документа.

Выработанные решения должны соответствовать функциям организации и решаемым ею задачам, сложности складывающейся обстановки, кооперативным интересам тех, кто совместно достигает согласованные цели, а также удовлетворять требованиям объективных законов управления.

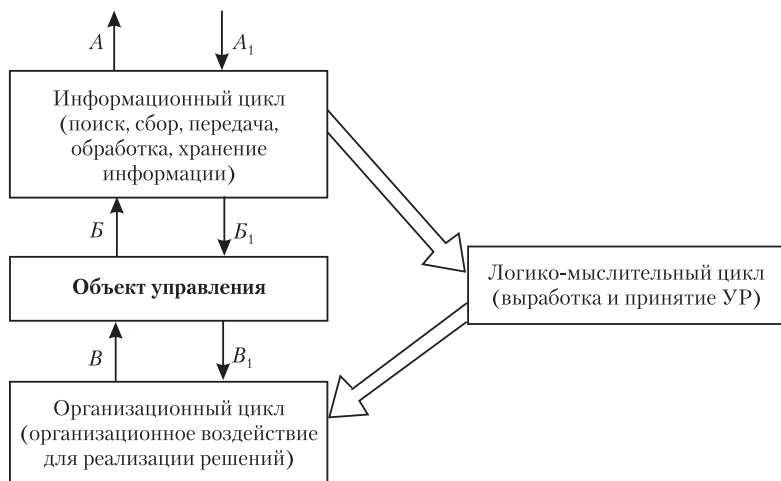
## **1.2.2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В ЦИКЛЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Управление как научное понятие выступает в единстве трех его аспектов — содержания, организации, процедур осуществления (технологии управления) [80]. Процесс управления организацией имеет циклический характер и происходит во времени и простран-

стве. По временным параметрам он может измеряться от нескольких минут до нескольких лет. Пространственные характеристики управления могут охватывать как подразделения предприятия, так и транснациональные корпорации.

Следовательно, цикл управления характеризуется двумя видами измерений — временем цикла и его пространственными границами. Длительность цикла управления определяется временем сбора, переработки информации; разработкой и принятием решений; организацией выполнения решений. Технология в процессе управления включает три основных цикла (схема 1.3):

- 1) информационный (поиск, сбор, передача, обработка, хранение информации);
- 2) логико-мыслительный (выработка и принятие управленческого решения);
- 3) организационный (организация исполнения управленческого решения).



**Схема 1.3. Циклы управления предприятием:**

$A-A_1$  — внешние информационные потоки;  $B-B_1$  — внутренние информационные потоки;  $B-B_1$  — организационное воздействие субъекта на объект управления

### 1.2.3. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

В процессе разработки, принятия и реализации решений деятельность лиц, их принимающих, объективно представляет собой целостную систему, которая имеет собственные логику и закономерности. В данном случае речь идет об осознанных решениях. Именно их рассматривают как предмет исследования большинство авторов.

Однако, как показывает практика, человек достаточно часто принимает решения в трансовых состояниях сознания и претворяет их в жизнь, не до конца осознавая процесс своей деятельности. Природа этих решений недостаточно исследована, а механизмы их реализации подчас скрывают те, кто пытается править этим миром. Разработанные современные средства психотехнологического воздействия на человека позволяют трансформировать или “обходить” “цензуру” его сознания и оказывать информационное воздействие, программирующее его поведение. Но мы обратили внимание на эти решения лишь в познавательном аспекте.

Среди особенностей процесса принятия решения психологи отмечают следующие характеристики:

1. Комплексность, синтетичность образования видов традиционно выделяемых психических процессов, базирующихся на интегративном принципе его организации. Последний регулирует необходимую меру и форму включения каждого из психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных) в подготовку решения, а также степень их развернутости и направленности в зависимости от вида и сложности самого решения.

2. В операционно-действенном аспекте процессы принятия решений выступают как комплекс когнитивных, программных, оценочных и других компонентов психики лиц, принимающих решения, реагирующих на окружающую ситуацию, внутренние ресурсы и функциональное состояние.

3. Основным принципом организации психических процессов является структурно-уровневый, на основе которого складывается целостная иерархия этих процессов.

4. Процесс принятия решения выступает как интегральный в отношении своего компонентного и операционного состава; выделяют-



ся совокупность “единиц” (составляющих) этого процесса: информационная основа, критерии, правила, альтернативы, способы, гипотезы и др.

5. Конечная результативность решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от их полноты и адекватности [54, 66, 72].

Даже просто перечисляя психологические особенности принятия решения, нельзя не остановиться на таком феномене, как рефлексия, которой посвящены многие научные работы.

Под *рефлексией* понимают:

- размышление, самонаблюдение, самопознание; форму теоретической деятельности человека, направленную на осмысление своих действий и их законов [125];
- интегральный механизм, который реализует функцию познания [5].

Г. Гегель считал, что за пределы природного побуждения человек выходит посредством рефлексии, сравнивающей побуждение со средствами его удовлетворения, а П. Тейяр де Шарден обосновывал, что единственное отличие человека от животного — это наличие рефлексии [155]. Все мыслители процесс принятия решения связывают и отождествляют с рефлексией. Она позволяет человеку моделировать мир и себя в нем.

Рефлексия — это дар природы человеку. Однако большинство людей этот дар почти не применяют. По результатам исследований, 85 % жителей России в повседневной жизни рефлексии не используют [4], чем объясняются многие беды этой страны, поскольку благодаря рефлексии осуществляется анализ деятельности человека, направленный на выявление причин затруднений и коррекцию способа этой деятельности [7]. Наконец, рефлексия признается важнейшим моментом в механизме развития деятельности и личности. Модели рефлексии были разработаны в рамках “теории деятельности” в исследованиях Г. Щедровицкого [157–160] и О. Анисимова [4–7]. Способности принимать решения, особенно на стратегическом уровне, связаны с развитием рефлексивных навыков у человека.

В процессе деятельности при возникновении затруднений человек достаточно часто использует рефлексивную функцию для нахождения нужного решения. При этом в его воображении возникает картина (модель его деятельности), вызвавшая затруднения, человек пытается на функционирующей модели получить ин-

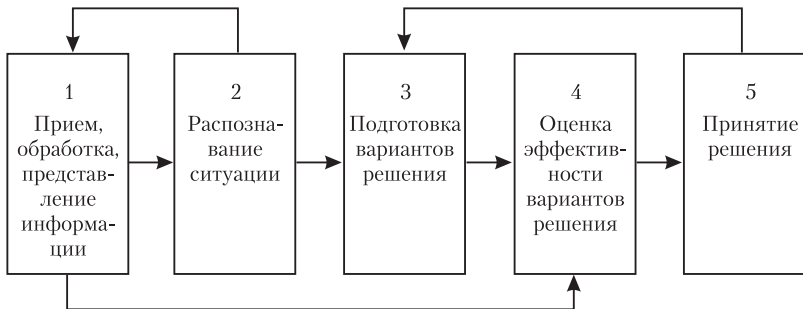
формацию для анализа причин затруднения. Проанализировав причины, он подвергает их критике, пытаясь обосновать дальнейшую модель своих действий, — наступает следующий этап, называемый нормированием. На этом этапе человек вносит изменения в систему своей бывшей деятельности и строит новую. Описывая этапы рефлексии (исследование, критику, нормирование), следует обращать внимание на то, что процесс принятия решения в организации аналогичен рефлексии. Более подробно о месте и роли рефлексии в деятельности лиц, принимающих решения, изложено в разделе 4.

## **1.2.4. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КАК ПРОЦЕСС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Положение о наличии в процессах принятия управленческих решений основных этапов является важнейшим при изучении управленческой деятельности. Большинство авторов предлагают сходные наборы макроэтапов организации принятия и реализации решений. Так, в популярном учебнике [92] приводятся такие этапы рационального решения проблем: диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, реализация, обратная связь. В другой работе [53] определяются следующие этапы: осознание проблемы, сбор информации по проблеме, выдвижение гипотез, их апробация, принятие решения, коррекция решения.

Ранее других управленческие решения, порядок их принятия и исполнения стали изучать военные. Они давно убедились, что управленческие решения — это основа управления. Несвоевременное, неправильное, неоптимальное решение в военной сфере приводило к поражению, значительным потерям человеческих и материальных ресурсов. Для подготовки и принятия решения была предположена блочная модель (схема 1.4) [46], которая отражает прямые и обратные связи, существующие между блоками.

**Блок 1.** Здесь происходят сбор, обработка и хранение информации, которая классифицируется, систематизируется и при необходимости передается в другие блоки для принятия решений.



*Схема 1.4. Блочная модель подготовки и принятия решения*

**Блок 2.** Идентифицирует сложившуюся ситуацию с ранее необходимой для использования уже апробированного опыта решения управленческой задачи. Определяет признаки принципиально новой ситуации, требующей разработки новых подходов к решению возникшей проблемы. Распознает дезинформирующие действия конкурента в бизнесе. Решением задач этого блока занимаются специальные аналитические службы организации. Они диагностируют проблему, выявляя ее “симптомы” и причины возникновения, обнаруживая релевантную информацию (соответствующую конкретной проблеме), обеспечивают блок 3.

**Блок 3.** Вырабатывает проекты (альтернативы) решения проблемы на основе учета ограничений и критериев. При этом сложность проблемы обуславливает необходимые средства ее решения.

**Блок 4.** Оценивает альтернативы решения проблемы, используя стандарты (критерии) принятия решения, находящиеся в информационном блоке 1 и установленные в организации, учитывая ограничения в возможностях и способы оценки, которыми владеют лица, принимающие решения, и персонал управления.

**Блок 5.** Принимает решения. При этом если проблема была правильно определена, а альтернативные решения объективно оценены, то принять решение нетрудно; если нет, то следует возврат в блок 3. Это сделать сложно в условиях неопределенности и риска.

Оценка альтернатив различается исходя из степени уверенности, связанной с возможными будущими условиями. Здесь обычно рас-

смаатривают три варианта: уверенность, риск и неопределенность. При принятии решения руководители должны прогнозировать их возможные результаты в различных обстоятельствах (по отношению к риску и неопределенности) или состояниях среды. Когда известно, какое из принятых решений осуществится, выбирают вариант (альтернативу), имеющую наибольший эффект в этих условиях. В этом случае лицо, принимающее решения, точно знает результат каждого из вариантов выбора (имеются количественно-качественные показатели каждого).

Полная противоположность этому — неопределенность, наиболее сложная для принятия решения ситуация. Она возникает, когда управленческая цель или проблема неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, поскольку отсутствует необходимая (релевантная) информация о внутренней и внешней среде организации. Неопределенность как процесс — это сама деятельность лиц, приводящая к неадекватным решениям. Чаще всего она является следствием воздействия объективных факторов (вне организации) и субъективных (следствие профессиональной некомпетентности). Когда невозможно оценить вероятность потенциальных вариантов, то решение принимается в условиях неопределенности. Под вероятностью понимают число, характеризующее объективную возможность появления события, реализации варианта.

Риск — это состояние между двумя полярными случаями — уверенности и неопределенности; ситуация, позволяющая выявить не только возможные последствия каждого варианта принятия решения, но и вероятности их появления. Нельзя смешивать ситуации неопределенности и риска, поскольку они принципиально различны в силу критериев, применяемых при выборе оптимального решения. При риске вероятность наступления последствий принятия решения часто выражается через математическое ожидание, а в ситуации неопределенности отсутствует вероятность последствий принятия решения. В ряде случаев в ситуации неопределенности полезно менять стратегию поведения в соответствии с выбранными критериями, что будет рассмотрено ниже.

Таким образом, в общей форме проблема принятия решения характеризуется совокупностью элементов: необходимой информацией; правилами выбора решения; альтернативными решениями; осо-

бенностями лиц, принимающих решения, на основе информации о ситуации, сформулированных критериев и правил.

Анализ практики показывает, что лица, принимающие решения, выбирая вариант своих действий, чаще всего делают это императивно, вариативно, креативно или альтернативно.

Принимая *императивные решения*, они действуют на основе выполнения требований определенных устоявшихся норм, сложившихся принципов и предписаний поведения, деятельности в социуме. Например, немецкий философ И. Кант сформулировал свой нравственный императив в обществе, где жизнедеятельность и деятельность людей строятся на учете закона традиций, уважения к сложившейся системе базовых и индивидуальных ценностей, действующих в рамках определенной культуры.

*Вариативные решения* — это разновидность ранее принятого решения. В этом случае происходит видоизменение второстепенных, частных элементов ранее выбранного варианта и сохраняется то, что является основой деятельности организационной системы.

*Креативные решения* характеризуются способностью рационально выбирать, находить варианты, позволяющие по-новому решать задачи и проблемы в деятельности с использованием творческого мышления.

*Альтернативные решения* — это решения по выбору между двумя или несколькими взаимоисключающими возможностями. Здесь следует обратить внимание на то, что чаще всего эти решения принимаются в нашей практике, нашей культуре, нашей традиции. Это мы принимаем решения с разворотом на 180 градусов, например между коммунизмом и капитализмом, между союзниками и партнерами в политической жизни, бизнесе, формулируем долговременные цели и выстраиваем соответствующие стратегии.

Почему, чаще всего, украинцы, россияне, белорусы принимают взаимоисключающие варианты решений? По этому поводу есть много версий. Например, со времен патриарха Никона представителям славянского населения насаждались раскольнические идеи о том, что “русские” — иррационалисты от природы, что представители этих народов имеют соответствующую культуру и т. п.

Исходя из выраженности проблемы, порядок ее решения можно представить как модель, состоящую из структурных и процессных компонентов (схемы 1.5 и 1.6) [21].

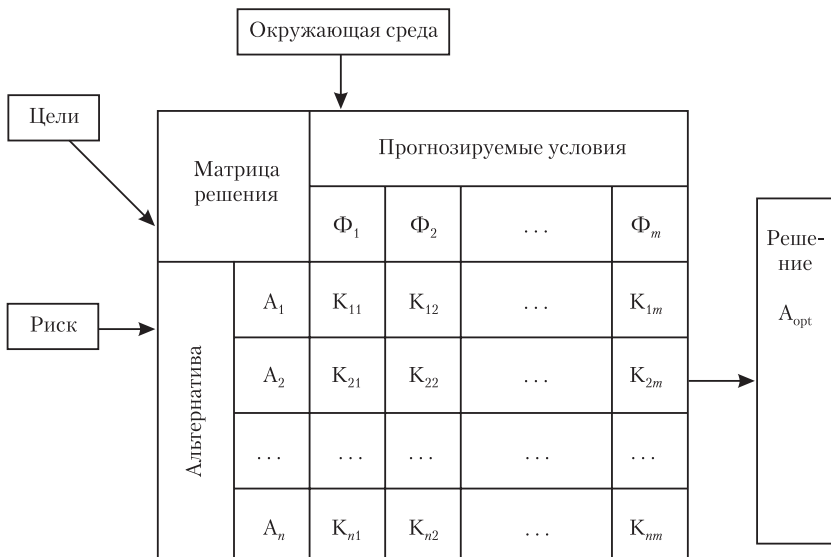


Схема 1.5. Модель решения проблемы с четко выраженной структурой:  
 $K$  — выбранная альтернатива ( $A$ ) в соответствии с прогнозируемыми условиями ( $\Phi$ )

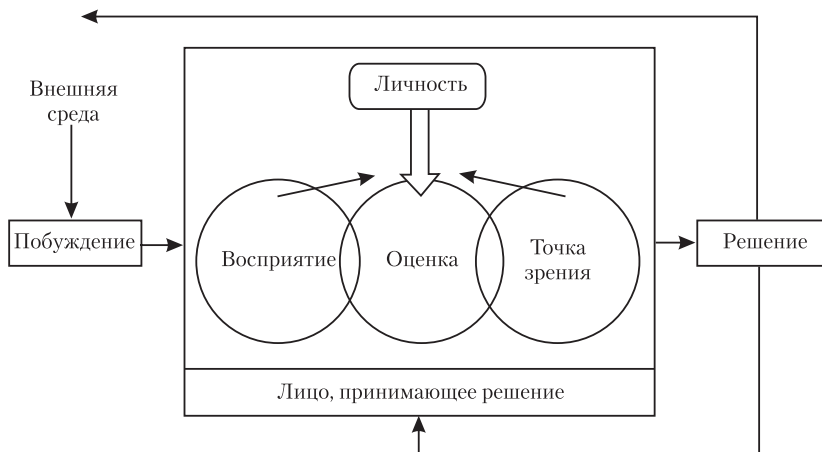


Схема 1.6. Модель решения проблемы со слабо выраженной структурой

Несмотря на то что в моделях допущены существенные упрощения, они иллюстрируют сущность деятельности лиц, принимающих решения, в процессе управления. На схеме 1.5 показан порядок определения оптимальной альтернативы для различных вариантов выбора с учетом влияния риска и цели организации. На схеме 1.6 проиллюстрировано, как управленцы на основании сигналов внешней среды принимают решения в условиях неопределенности. При этом имеют значение восприятие ситуации из внешней среды, оценка перспективы развития, определенные точки зрения (предварительные суждения, опыт, готовность к риску и т. п.). Результаты принятия решения влияют как на лиц, принимающих решения, так и на внешнюю среду. Например, в среде возникают экологические катастрофы, а руководители несут ответственность.

Восприятия и точки зрения личности индивидуальны и подчас противоположны в одной и той же жизненной ситуации. Каждый человек на одну и ту же ситуацию может реагировать по-разному и принимать субъективные решения, иногда не соответствующие действительности. Причины этого рассмотрены ниже.

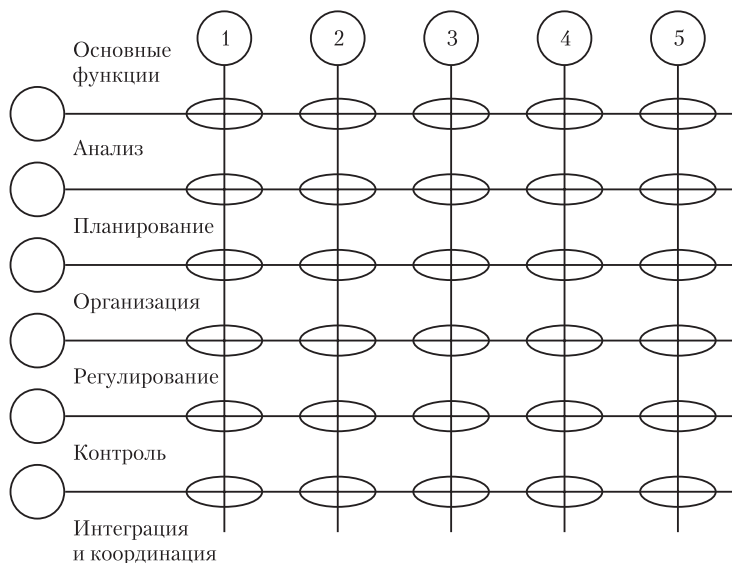
### **1.2.5. ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

Роль управленческого решения (как основы управления) заключается в том, что оно определяет последовательность действий персонала для производства и реализации товаров или услуг. Управленческое решение рассматривается как результат управления, реализуемый в процессе производственной деятельности и выраженный через ее конечные результаты [90]. Реализуется управленческое решение посредством взаимосвязанных функций, последовательное выполнение которых формирует процесс его выработки, принятия и реализации, характеризующийся универсальным набором процедур, взаимосвязанных последовательностью стадий [90]. Процедуры, выполняемые лицами, принимающими решения, и персоналом их аппарата управления, обеспечивают взаимосвязи объекта и субъекта управления средствами реализации управленческого решения. Характерными

свойствами этого процесса являются непрерывность, дискретность, альтернативность, социальная значимость, оперативность, результативность.

На схеме 1.7 показана матрица взаимосвязи основных функций менеджмента и блоков операций, процедур принятия решения. Естественно, что в зависимости от сферы принятия решения, возникающих ситуаций и проблем состав функций и блоков с операциями и процедурами может быть разным. Здесь отражаются лишь сущностная сторона технологического процесса управления и место в нем теории принятия решений.

Каждая функция в зависимости от уровня управления (высший, средний, низший) наделяется объемом полномочий, необходимых и достаточных менеджерам для выполнения конкретных операций и процедур по данной функции, а также принятия и реализации решений. Объем полномочий по каждой функции определяет количественные и качественные характеристики информации, необходимой для ее наполнения, по использованию ресурсов орга-



**Схема 1.7. Матрица взаимосвязи основных функций менеджмента и блоков операций, процедур принятия решений**



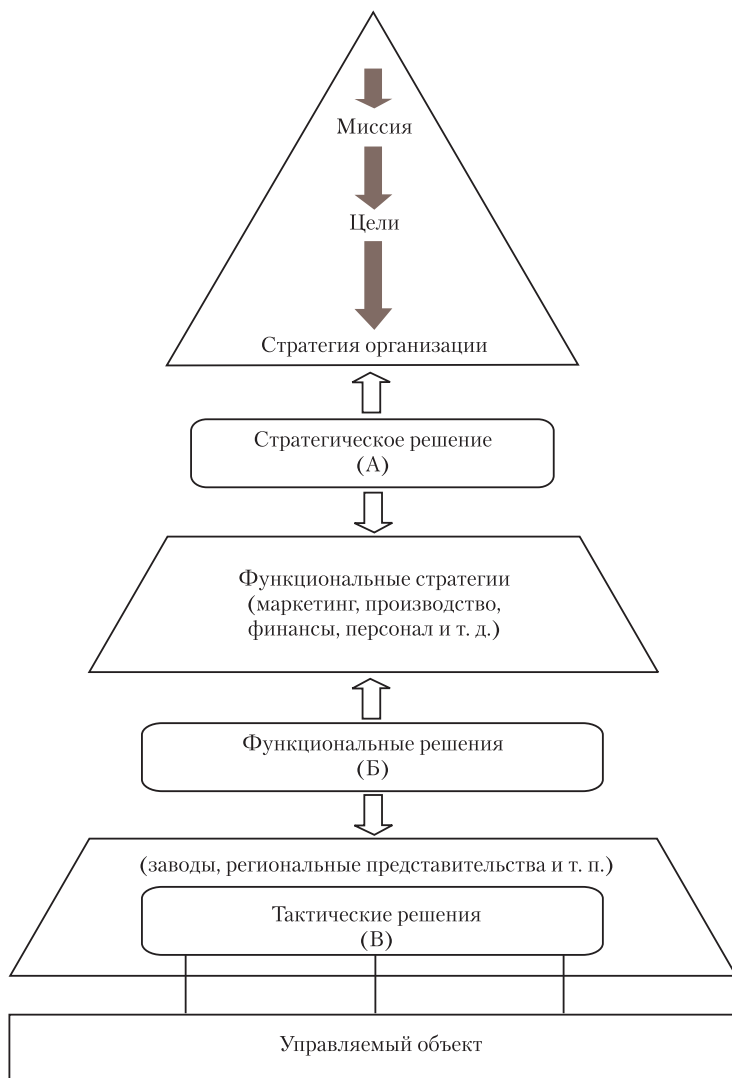
низации. В комплексе функций обеспечивается их наполнение по уровням иерархии управления. Взаимосвязь функций менеджмента и операций, процедур принятия решения определяется тем, что первые отражают виды работ по управлению (отвечают на вопрос, что делать), а вторые — цикл управления (отвечают на вопрос, как делать, чтобы последовательность действий менеджера способствовала решению проблемы).

Пересечения вертикальных и горизонтальных линий матрицы на схеме 1.7 как бы определяют содержание функций, характеристики необходимой информации, полномочия и ответственность менеджера на некоторой стадии процесса принятия решения. Использование матрицы позволяет достаточно объективно определять количество персонала управления, участвующего в принятии решения, содержание и последовательности его действий, показатели информации, циркулирующей в каналах управления, средства автоматизации. Конкретное выполнение функций менеджмента и блоков принятия решения зависит от организационной и функциональной структуры организации, видов деятельности персонала управления, системы внутренних и внешних связей.

## **1.2.6. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Управленческое решение в организации имеет иерархическую структуру (схема 1.8), где сложилось три уровня управления:

- 1) стратегический, на котором принимаются стратегические решения, определяющие жизнедеятельность организаций на многие годы;
- 2) функциональный (иногда называемый оперативным), на котором вырабатываются стратегии развития, маркетинга, производства, финансов и т. д., объединенные стратегией управления организацией. На этом уровне принимаются решения, соответствующие основам, идеологии стратегического организационного решения;
- 3) тактический, на котором ежедневно реализуются решения, принятые на стратегическом уровне. На данном уровне принимаются решения, непосредственно связанные с управлением производственной деятельностью.



**Схема 1.8. Взаимосвязь управленческих решений отдельного предприятия (компании)**

За разработку решений на иерархических уровнях управления ответственны (см. схему 1.8):

А — руководители предприятий (компаний);

Б — начальники служб и отделов предприятия (компаний);

В — руководители предприятий тактического уровня.

Решения, принимаемые на всех уровнях, связаны миссией, главной целью и стратегией организации. Эти понятия — основа замысла стратегического решения. Определение миссии, цели и выработка стратегии действия, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, — важнейшие задачи вышестоящих руководителей, составляющие основу стратегического управления.

Под *миссией* понимают констатацию философии и предназначения, смысл (широкий) существования организации, а также утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие ее от подобных [25]. *Цель* — это конкретное конечное состояние или желаемый результат, к достижению которого стремится группа работающих вместе людей [92]. В настоящее время не существует сложившегося понятия “стратегия”. Под *стратегией* понимают и план, и стратегическое планирование, и модель, и совокупность решений, определяющих системную деятельность людей в организации.

Миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации и служит удовлетворению потребностей окружающих. Цель выражает потребности людей, входящих в организацию. Для достижения цели необходимо решить определенные задачи (предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в предварительно оговоренные сроки [92]). Задачи формулируются в управленческом решении в соответствии с замыслом руководства. Постановка цели отвечает на вопрос, какой результат должен быть достигнут. Задачи отвечают на вопрос, что должно быть сделано для достижения цели.

Производственные организации — это многоцелевые системы. Совокупность целей различных уровней представляет собой систему взаимосвязанных целей в виде “дерева целей”. Каждое управленческое решение должно определять замысел и систему деятельности людей по достижению этих целей. Следовательно, приняв к исполнению цель (“дерево целей”), руководители всех уровней разрабаты-

вают соответствующие решения, которые в общем представляют “дерево” взаимосвязанных, взаимозависимых решений.

Чтобы придать целенаправленность управлению в организации и ориентировать его на конкретные результаты для каждой цели (следовательно, для управленческого решения), определяются ограничения, критерии (для выбора альтернативы) варианта решения. При этом управленческое решение должно соответствовать механизму управления достижением поставленной цели, согласованным критериям управления по уровням иерархии, выделенным ресурсам. В производственных организациях ресурсами управления могут быть материальные средства (денежный и вещественный капитал, производственный, инвестиционный, научно-технический потенциал), организационный (диапазон организационных возможностей) и социальный (личностный и коллективный) потенциал.

Как показывает практика, управленческие решения могут разрабатываться по инициативе руководителей как стратегического, так и тактического уровня. Принципиальных различий во взаимосвязи управленческих решений по уровням иерархии в этом случае нет, а отмечаются особенности организации процесса разработки, принятия и реализации решений.

## **1.2.7. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ТРЕБОВАНИЯ К НИМ**

**Классификации управленческих решений.** В литературе встречаются различные классификации видов решений. Необходимость классификации вызвана рядом причин: увеличением количества принимаемых решений на различных уровнях иерархии управления; существенным различием в качественно-количественных характеристиках информации, используемой органами, принимающими управленческие решения; необходимостью оперативности их принятия без нарушения ритма функционирования элементов системы управления; распределением функций и обязанностей между персоналом управления, участвующем в процессе принятия решения, разработки структуры организации управления.

Управленческие решения могут быть сгруппированы по различным признакам, подчеркивающим одну из сторон решения.

В зависимости от целей и методов разработки решения можно классифицировать по следующим признакам:

- *масштабу объекта* — глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы; локальные, адресованные определенному подразделению;
- *характеру целей* — стратегические, определяющие главные линии развития объекта; тактические (текущие), предусматривающие решение более частных задач;
- *кругу проблем* — комплексные, связанные с изменениями различных сторон жизнедеятельности управляемого объекта; частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности;
- *методам обоснования* (с определенной степенью условности) — формализуемые, при обосновании которых широко используются математические методы; неформализуемые, обоснованные в основном эвристическими методами;
- *условиям принятия* — принимаемые в условиях определенности (хорошо структурированные, детерминированные); в условиях риска, относящиеся к вероятностным; в условиях неопределенности, относящиеся к поисковым;
- *способу воздействия на управляемый объект* — прямые директивные, доводимые до исполнителей в виде приказа, распоряжения, косвенного воздействия (на основе средств стимулирования); функциональные (в области финансов, управления проектами и т. п.);
- *содержанию* — экономические, организационные, социальные;
- *форме* — письменные, устные, кодированные;
- *лицам, принимающим решения*, — единоличные, индивидуальные; групповые, коллективные;
- *состоянию сознания лица, принимающего решения*, — осознанные, принятые в обычном состоянии сознания (рациональные, основанные на суждениях); малоосознанные, принятые в обычном состоянии сознания, но выбранные на основе интуиции, “озарения” или “шестого чувства”; неосознанные, принятые в трансовом состоянии сознания (особых гипнотических состояниях; состоянии веры или любви; состоянии аффекта; психоделического гипноза, возникающего при применении наркотиков, алкоголя; кодирования).

Такая классификация, являющаяся лишь одним из вариантов систематизации управленческих решений, в значительной мере определяет методы их принятия и обоснования.

В управленческой практике различают оптимальные, эффективные и результативные решения. В словаре термин “оптимальный” трактуется как наиболее благоприятный, наилучший [124]. Оптимальность — свойство быть наилучшим в каком-либо отношении. Из этого следует, что существует некоторый критерий, позволяющий определить наилучшее принимаемое управленческое решение. В словаре по кибернетике приводится такое определение критерия оптимальности принимаемого решения: “это — показатель или система показателей качества работы некоторой системы, значение которой должно быть минимизировано (максимизировано)”.

В зависимости от сущности задачи управления критерии оптимальности могут быть разнообразными, часто в определенной степени противоречивыми. Рассмотрим, например, систему управления, которая одновременно должна удовлетворять требованиям максимальной точности функционирования, минимума затрат, максимальной надежности и минимальной стоимости. Выбор решения в такой системе критериев оптимальности называется задачей многокритериального выбора. Изучая многочисленные литературные источники по оптимизации управленческих решений и оптимальному управлению, приходим к выводу, что они чрезмерно математизированы, поэтому использование их рекомендаций в управленческой деятельности требует специальной математической подготовки или привлечения высококвалифицированных специалистов. Это одна из трудностей оптимизации решений.

В данном учебном пособии под *оптимальностью управленческого решения* подразумевается свойство его быть наилучшим в соответствии с критерием (системой критериев) оптимальности. Эффективным является решение, приводящее к нужным и действенным результатам (этот вопрос рассмотрен в разделе 3). Результативным считается решение, реализация которого приводит к итоговым результатам. Можно оптимально разработать управленческое решение, эффективно его реализовать, но получить отрицательные результаты. Результативное решение в нашем понимании способствует достижению даже не цели системы управления, а цели организа-

ции (фирмы, страны), которой должна соответствовать система управления.

**Требования к управленческим решениям.** Решение есть продукт деятельности лица, его принимающего. Оно разрабатывается сообразно целям, функциям соответствующего уровня иерархии управления. Ранее было показано (см. схему 1.1), что управленческое решение определяется целью организации, а цель, в свою очередь, формулируется, исходя из требований объективных законов управления. Следовательно, определяя требования к управленческим решениям, необходимо исходить не из субъективных представлений лиц, принимающих решения, или руководителей данной организации, а из принципов управления, выражающих требования законов и правила их выполнения в реальных условиях.

В настоящее время предъявляются следующие требования к управленческим решениям:

- своевременность выработки, принятия и реализации. Это способствует решению возникающих проблем и недопущению их обострения или превращению деятельности персонала в бесполезную;
- наличие механизма реализации, т. е. цели действия, задачи подчиненным и порядка их выполнения; а также организации, мотивации, контроля, возможности определять необходимые организационные изменения в системе, предназначенной для достижения целей;
- оптимальность — обеспечение максимальной отдачи от потенциальных возможностей в процессе реализации решения;
- возможность быть реализованными, т. е. обеспеченными соответствующими ресурсами (управленческими, материальными, человеческими, правовыми и т. д.); недопущение конфликтов, соответствие используемой в организации психологии управления;
- гибкость — возможность изменения, коррекции решения при изменении условий, ситуации;
- возможность верификации и контроля исполнения;
- оригинальность и неожиданность для конкурента;
- содержание необходимой информации для подчиненных;
- понятность по форме и обоснованность.

## ВЫВОДЫ

1. Управленческие решения имеют сложную, недостаточно исследованную природу, являются предметом исследований теории управления, кибернетики, психологии, психофизиологии, праксиологии и т. д. Разные исследователи пытаются проанализировать общую ситуацию, сложившуюся в настоящее время в области принятия управленческого решения; выявить объективные закономерности процессов принятия решений, закономерности интеллектуальной деятельности человека, специфику ее организации и самоорганизации, сознательной мобилизации психофизиологических резервов организма и т. п. Главным в теории принятия решений является разработка практических рекомендаций руководителям, принимающим решения.

2. В практической деятельности под принятием управленческих решений понимают системную деятельность людей, сознательно определяющих вариант (альтернативу) действий, обеспечивающую достижение цели организации. Управленческое решение отличается от решений обычных задач направленностью на организацию коллективного труда; его принимает руководитель (субъект управления) в случае возникновения проблемы.

3. Управленческое решение — центральное звено управленческого цикла, продукт анализа, прогнозирования, обоснования, оптимизации и выбора альтернативы, выполненных на основе переработки информации лицом, принимающим решение. Процесс принятия решения характеризуется комплексом “интегральных” процессов интеллектуальной деятельности руководителя и его аппарата управления, целесообразной организацией, научно обоснованными технологиями.

4. Рефлексия — это интегральный механизм познания человека, позволяющий ему моделировать окружающий мир и себя в нем. Он является важнейшим моментом в процессе развития деятельности и личности. Процесс принятия решения связывается и отождествляется с рефлексией, которая на практике проявляется как совокупность навыков, процедура нахождения выхода из затруднительной ситуации. Как процедура, рефлексия предусматривает такие этапы: анализ, исследование, моделирование возникшего затруднения с последующей критикой гипотез решаемой проб-



лемы и, наконец, нормирование (изменения плана) деятельности. Готовность лиц, принимающих решения, выполнять свои обязанности во многом определяется развитыми рефлексивными способностями.

5. Наиболее общими этапами процесса принятия решения являются работа с информацией (прием, обрабатывание, представление и распознавание ситуации), подготовка вариантов решения, а также оценка эффективности выбранного варианта и принятого решения. Каждый этап характеризуется специфическими операциями и процедурами деятельности лиц, принимающих решения, в различных условиях (определенности, риска и неопределенности).

6. Принятие решения — основная функция управления, которая взаимосвязана со всеми основными функциями, определяет их содержание, объем ресурсов и полномочий по их реализации. Эту взаимосвязь можно проследить, используя матрицу связи функций управления и операций, процедур принятия решения. Такая матрица позволяет объективно определить необходимое количество персонала управления и количественно-качественные характеристики информации для реализации этих функций.

7. Управленческие решения в управленческой иерархии связаны с целями и представляют собой “дерево решений” с тремя уровнями ветвей: стратегических, функциональных (оперативных) и тактических решений. Соответствие “дерева решений” “дереву целей” определяет “весомость” каждого решения в системе управления, необходимые ресурсы для выполнения каждого решения, ответственность и полномочия должностных лиц на каждом уровне управления по разработке, применению и реализации решений.

8. В современной литературе используются различные классификации решений. Необходимость классификации объясняется потребностью в определенности терминологического аппарата, в выборе методов принятия и обоснования решений, которые, как правило, в значительной мере определяют подход к типизации. Разработка требований к решениям вызвана необходимостью их соответствия объективным законам управления, целям и функциям управления. Основными требованиями являются своевременность принятия, потребность в установлении механизма реализа-

ции, оптимальность, реализуемость, гибкость, возможность верификации и контроля исполнения, оригинальность и содержательность.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Изобразите схему управления производством и укажите место управленческого решения в процессе управления предприятием.
2. Почему управленческие решения — основа управления?
3. Приведите разные определения понятия “управленческое решение”. В чем их различия?
4. Какие основные факторы влияют на разработку и принятие управленческого решения?
5. Каковы психологические особенности процесса принятия решения?
6. Изобразите графически “место” управленческого решения в цикле управления.
7. Что такое рефлексия? Поясните ее место в процессе принятия решения.
8. Представьте графически основные этапы принятия решения, объясните их особенности.
9. Изобразите графически модели решения, определяемые четко и слабо выраженной структурой проблемы (принятие управленческих решений в условиях определенности и неопределенности).
10. Изобразите графически матрицу взаимосвязи основных функций управления, а также операций и процедур принятия решения. Объясните, как ее использовать для определения количества персонала и ресурса управления.
11. В чем суть взаимосвязи управленческих решений на различных уровнях иерархии?
12. Объясните связь “дерева целей” организации и “дерева решений”.
13. Какова связь между стратегическим решением, функциональным (оперативным) и тактическим?
14. Приведите классификацию решений в зависимости от целей и методов их разработки. Обоснуйте требования к управленческим решениям.

## **1.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **1.3.1. АКТУАЛЬНОСТЬ МЕТОДОЛОГИИ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

*Методология* — учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности [125]. В праксеологическом аспекте под методологией понимают систему определенных теорий, которые используют руководящий принцип, научный анализ, средства реализации этого анализа. Назначение методологии — обеспечить четкое, системное, развивающееся знание о законах и категориях, с помощью которых действительность может получать адекватное отражение в сознании людей. Есть и другое определение, согласно которому *методология* — учение не просто о средствах, методах мышления и деятельности, но и о форме организации жизнедеятельности людей. Все это свидетельствует о влиянии методологии на жизнедеятельность человека и особенно на систему принятия решений.

Один из основателей нового направления в методологии Г. Щедровицкий показал роль и место этого учения на примере ситуации, описанной С. Лемом в романе “Солярис”. Прилетевшие на другую планету земляне, увидев неизвестный океан, никак не могли решить, “живой” он или нет [158]. Столкнувшись с непонятым явлением, они пытались разобраться в нем, но не знали, как это сделать. И тогда они в целях исследования решили поступить так, как привыкли поступать на Земле: сбросить в “живой” океан ядерную бомбу. Таким образом, методология применительно к теории принятия решений — это учение, которое дает возможность выявить проблему, способ исследований этой проблемы и, определив природу и особенности ее влияния на выбор альтернативы решения, предложить оптимальное управленческое решение.

О важности методологии в жизни человека можно прочесть не только в фантастическом романе. Например, проанализируем, почему не было построено коммунистическое общество. Многие не только не

знали, что это такое, но и не предполагали, как это можно узнать (подобно героям романа С. Лема), как построить систему управленческих решений и управлять системной деятельностью миллионов людей. Хотя основатель теории построения коммунизма К. Маркс и предупреждал о непригодности его теории в России (в письме российской революционерке В. Засулич), российские политики все же принимали решение строить новое общество, основываясь на его теории. Однако при этом большевики не учли, что тот же К. Маркс доказал, что построить новое общество можно, лишь разработав передовую теорию и руководствуясь ею в процессе принятия управленческих решений. Более чем за 70 лет советской власти теория построения социализма так и не была разработана. Одной из причин этого было отсутствие соответствующего методологического обеспечения.

За годы существования Советского Союза управленческие решения принимались будто бы и с благими намерениями. Но отсутствие методологии их принятия, позволяющей увидеть пути реализации этих решений на практике и их эффективность, привело к печальным последствиям (в лагерях уничтожены миллионы “мешавших” управленцам соотечественников; создана сильная экономика, на поверку оказавшаяся недееспособной; побежденный в войне сильнейший противник довольно скоро стал больше походить на победителя и т. д.).

Необходимость в методологическом обеспечении принятия решения подтверждается практикой управленческой деятельности всего мирового сообщества. Современные идеи о статусе методологии тесно связаны с кризисом основ классического естествознания, проявившемся в начале XX ст. Преодоление кризиса, связанное с необходимостью пересмотра подходов к развитию науки, норм познания и способов научной деятельности, продемонстрировало объективную потребность в методологии как деятельности, обращенной к самому познанию. Один из основателей современной отечественной психологии Л. Выготский отмечал необходимость целенаправленного руководства со стороны методологии, называя ее философией специальных дисциплин. По его мнению, функциональное место и значение методологии в “организме” науки те же, что и скелета в организме живого существа. Этот принципиально методологический “скелет” обеспечивает единство и целостность научных систем. Под “скелетом” понимают систему основных понятий какой-либо области

знания, ее концептуальный каркас. Исходя из этого в данном пособии при рассмотрении вопросов теории принятия решений уделено внимание взаимосвязи категорий (см. схему 1.1).

Итак, методология важна и в системе принятия решений, и в науке, и в жизнедеятельности человека и общества. Выясним, что такое методология сегодня. Как уже отмечалось, это учение о методах познания каких-либо объектов, а применительно к теории принятия решений — объектов управления. Известно, что у каждой теории, учения, науки есть свой объект и предмет исследования. Каждая наука познает мир через знания своего объекта исследования. Подавляющее большинство исследователей во всех областях науки предпочитают работать только в рамках своих научных предметов и на представителей других дисциплин смотрят как на “чужаков”, которых следует опасаться и держать на разумном расстоянии, чтобы оградить свои научные предметы от “загрязнения” и вульгаризации [158]. Наука вообще в последние десятилетия в результате такой специализации и концентрации на своем предмете сделала рывок в познании определенной области реальной действительности, но утратила целостность. Современные психологи знают только психологию человека, физиологи — только его физиологию и т. д. Это естественно, но до тех пор, пока не возникает вопрос, что такое человек. Почему он принимает решение, противоречащее нравственности или элементарному рационализму? Оказывается, такой подход в познании имеет и достоинства, и принципиальные недостатки. Отсюда следует необходимость поиска форм совместной деятельности по решению общих проблем в науке, экономике, политике.

Объекты управления (социальные системы), как правило, сложны, изучаются различными науками, имеющими специфические предметы, и лица, принимающие управленческие решения, должны их системно учитывать. Совместная работа различных специалистов привела к необходимости развития форм междисциплинарной коммуникации и комплексного полипредметного мышления. Это способствовало поиску соответствующего методологического обеспечения. Обосновано мнение, что человеку необходимо мышление, которое придет на смену научному и философскому, т. е. методологическое мышление [4, 158]. Научное мышление, разделенное на множество изолированных автономных научных предметов (наук), привело к разрыву связей между ними, что не дает целостной на-

учной картины мира. Существуют биологическая, социологическая, даже математическая картина мира, но отсутствует целостная. И, вероятно, поэтому, принимая управленческие решения, которые приводят к катастрофическим последствиям, современные руководители искренне удивляются и не могут понять, как это произошло.

Достаточно часто представители определенных областей науки или практики, принимая решения, по аналогии переносят знания своего предмета на ту область, в которой они дилетанты. Такая проекция собственного опыта порождает перенесение действий в соответствии с нормами и стандартами, принятыми в определенной сфере деятельности, где действовали одни законы, на другую сферу, подчиняющуюся иным законам. Человек был лишен системного, целостного видения проблем, и его мышление было, хотя и научным, но “суженным” рамками изучаемого им предмета. Необходимость нового мышления понимали руководители бывшего СССР, планируя очередную перестройку. Но, принимая управленческие решения, которые вновь привели к катастрофическим последствиям, они не прибегли к новой методологии и новому мышлению.

### **1.3.2. НАТУРАЛИСТИЧЕСКИЙ И СИСТЕМОДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

В современной методологии различают два основных подхода в реализации методологической функции при решении проблем теории и практики: натуралистический и системоделятельный.

*Натуралистический подход* положен в основу методологического обеспечения последние сто лет, и ему наука обязана всеми своими основными успехами, но именно он является причиной отсутствия целостной научной картины мира, о которой упоминалось выше.

*Системоделятельный подход* должен не заменить натуралистический, а усовершенствовать его методологическое обеспечение, как бы вобрав его в себя.

**Различия методологических подходов.** Эти различия достаточно принципиальны [104] (схемы 1.9, 1.10). Всякий исследователь, применяющий натуралистический подход, исходит из того, что ему уже дан объект рассмотрения, что он сам как субъект противопоставит этому объекту и примеряет к нему определенный набор исследовательских процедур и операций, благодаря которым он и черпает знания об объекте. Эти знания — своего рода трафареты, шаблоны или схемы, которые накладывали на объект и таким образом получали его изображение, а вместе с тем — вид и форму самого объекта [158]. Однако еще К. Маркс указывал на недостаток, присущий этому подходу, который состоит в том, что предмет, действительность берутся только в форме объекта или в форме созерцания, а не как человеческая

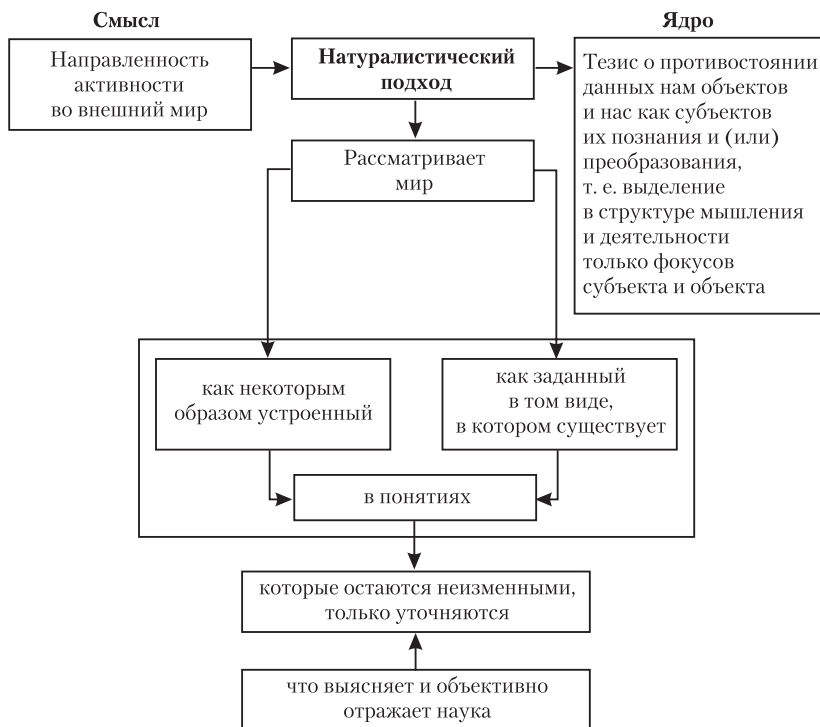
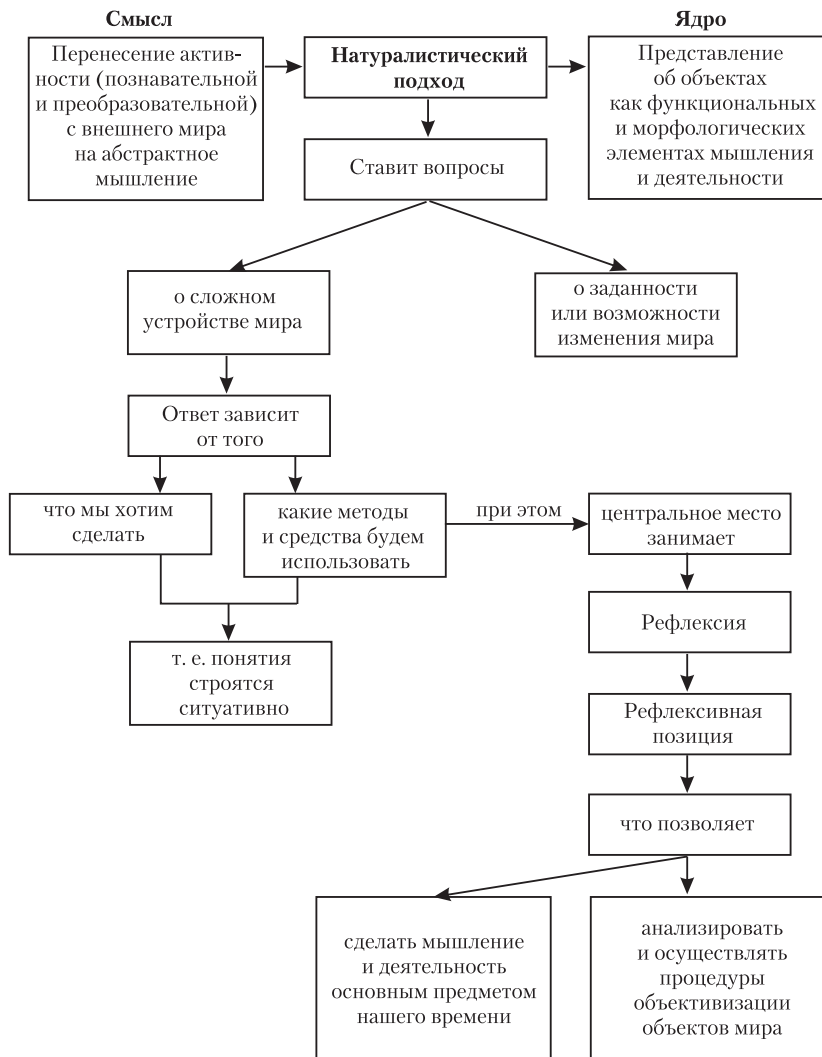


Схема 1.9. Натуралистический подход в деятельности по принятию решения



*Схема 1.10. Системодеятельностный подход в деятельности по принятию решения*



чувственная деятельность, практика, не субъективно [89]. В дальнейшем рассмотрим, насколько субъективно восприятие действительности человеком. Системодеятельностный подход не исходит из оппозиции “субъект — объект”, а исследует системы деятельности и мышления (изучающие действительность), исходит из тех средств и методов, техники и технологии, процедур и операций, которые составляют структуру “мыследеятельности” и задают основные формы ее организации [158].

Натуралистический подход, с одной стороны, учитывает особенности функционирования сознания человека, которое фиксирует только объект исследования, сосредоточивается только на нем, только его и видит. С другой стороны, натуралистически организованное сознание не замечает сложнейших структур мышления и деятельности, не осознает взаимосвязей и отношений наблюдаемого объекта с окружающей средой, того, что объект исследования включен в мысленную деятельность и является ее функциональным элементом. Еще И. Кант доказывал, что мы видим то, что знаем. Для данной формы мыслительной деятельности это означает, что мы получаем результаты исследования, характеризующие не объект природы или объект принятия решения, а результат нашего мышления, базирующегося на нашем опыте (на основе информации нашей “модели мира”). Образно говоря, мы “накладывали” наши знания на материал природы и таким образом создавали объекты исследования [158]. При этом предмет отличался от объекта, поскольку был продуктом познавательной деятельности и подчинялся другим закономерностям, отличным от закономерностей самого объекта. Это принципиальный недостаток натуралистического подхода.

Переход к системододеятельностному подходу связан с изменением в структуре и формах организации мышления и мыследеятельности, с необходимостью комплексного подхода к исследованию сложных объектов. Результаты исследований показывают, что большинство открытий сделано на стыке различных наук. Наиболее эффективные управленческие решения принимались тогда, когда лица, ответственные за них, учитывали сложность объекта управления, полипредметный характер результатов его исследований. Важно и то, что переход к системододеятельностному подходу не требует отмены остальных подходов к изучению объектов — психологических, социологических, логических и т. д.

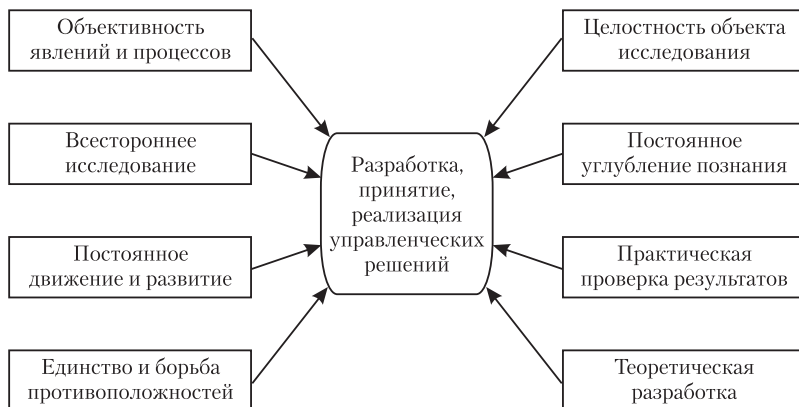
Однако эти подходы необходимо правильно организовать, что достигается за счет методологических форм, которые дают возможность получить многостороннее, многоплановое, многопредметное представление об объекте принятия решения. Для анализа объекта управления, целостного результата прогнозирования его развития системоделятельный подход дает возможность объединять результаты, полученные представителями разных профессий.

Эти возможности системоделятельного подхода объясняются тем, что с позиций его предметом методологии, который отличается от предметов других конкретных наук, являются человеческая деятельность, мышление, или, точнее, вся деятельность человечества, включая не только собственное познание, но и производство [5, 158]. Другими словами, предметом методологии является теория человеческой деятельности.

Таким образом, методологическое различие между натуралистическим и системоделятельным подходами проявляется в различии способов онтологического видения и представления мира, средств и методов мыслительной работы. Применительно к теории принятия решений — это различные технологии в подходе к принятию решений.

**Главные принципы деятельности лиц, принимающих решения.** Методологический подход позволяет определить, что представляют собой объект, подлежащий управлению, и сама деятельность лиц, принимающих решения. Первое дает возможность раскрыть закономерности функционирования объекта управления, подлежащие учету при принятии решения, а второе — определить основу технологии принятия управленческих решений. Принятие рациональных решений требует целостного представления о системе производства, включающей организацию людей, использование различных технологий, процессов, происходящих в системе производства, финансов и т. п.

Методологический подход дает возможность сформулировать принципы, нормирующие деятельность и позволяющие формировать мыслительную работу, разработать методики исследования как объекта управления, так и самой управленческой деятельности. В настоящее время разработаны принципы диалектической логики, с учетом которых можно научно обоснованно построить деятельность лиц, принимающих решения, и их аппарата управления (схема 1.11).



**Схема 1.11. Диалектические элементы, определяющие разработку, принятие и реализацию управленческих решений**

**Объективность исследования** — исходный принцип всякого познания. Он требует рассмотрения объектов принятия решения такими, каковы они есть, без элементов субъективизма, личной, групповой или корпоративной ограниченности, правильного истолкования и использования фактов. Нарушение этого принципа влечет за собой необъективность подхода к решению проблем, неумение подчинить частные, групповые интересы общим целям. Это приводит к нерациональным решениям, неполному использованию внутренних возможностей производства; при этом не учитываются интересы фирм и общества в целом.

**Всестороннее исследование объекта.** Это требование является следствием выполнения законов диалектической логики о всеобщей связи и взаимозависимости явлений. Принцип всестороннего исследования включает в себя восхождение от абстрактного (от простейших отношений) к конкретному, т. е. к сложным, глубоким отношениям, от явления — к сущности (всесторонне охватывает наиболее существенное, и на практике можно не уделять внимания несущественному).

**Исследование предметов и явлений в их движении и развитии.** Чтобы правильно проанализировать возникающие проблемы, необходимо рассматривать, каким образом известное явление возникало, какие главные этапы оно проходило в своем развитии, чем

данное явление (предмет) стало в настоящем (устанавливается тенденция).

**Исследование тенденций и каждого явления как единства и борьбы противоположностей.** Каждое явление представляет собой единство противоположностей, существенные черты которого — взаимообусловленность и взаимопроникновение противоположных сторон, свойств и тенденций. Любое явление или процесс представляет собой единство устойчивости и изменчивости, положительного и отрицательного, умирающего и рождающегося.

При рассмотрении проблем, требующих принятия решения, принцип единства и борьбы противоположностей предусматривает выполнение следующих действий:

- найти в каждом явлении или проблеме противоположные стороны и тенденции;
- проанализировать, как действуют в едином экономическом явлении его противоположные стороны, какая из этих сторон или тенденций прогрессивна, содействует развитию фирмы и общества в целом, а какая тормозит это развитие;
- определить, что представляет собой конкретное единство противоположностей в явлении или проблеме, что превалирует: прогресс или регресс, какие силы способствуют прогрессу и какие тормозят его, что именно является движущей силой прогресса;
- выяснить, в чем заключается борьба противоположных тенденций, какова роль в этой борьбе различных противоборствующих сил.

Противоречие часто понимают как нечто содержащее только отрицательное, подлежащее немедленному устранению, хотя противоречие, борьба противоположностей способствуют всякому развитию.

**Целостное рассмотрение явлений.** Сущность этого принципа — установление взаимосвязи и взаимозависимости всех сторон каждого явления. Эта взаимосвязь является основополагающей для системного подхода и системного анализа.

**Постоянное углубление познания.** Процесс раскрытия новых сторон явления нужно рассматривать как бесконечное, постоянно углубляющееся познание от явления к сущности, от менее глубокой сущности к более глубокой, как повторение на высшей стадии известных черт и свойств низшей стадии, т. е. отрицание отрицания. В этом процессе диалектически соединены анализ и синтез как основ-

ные компоненты познания. Развитие — это цепь диалектических отрицаний, каждое из которых не только отвергает предшествующие знания, но и сохраняет положительное, содержащееся в них, все более концентрируя богатство развития в целом.

**Практическая проверка результатов.** Общая практика — основной принцип всех совершающихся процессов, в том числе и теоретического мышления. Практика — выше теоретического познания, поскольку ей присуща не только всеобщность, но и непосредственная деятельность. Сравнение решения проблемы с ее практическим осуществлением позволяет накапливать опыт в области управления, обогащает знания.

**Теоретические разработки.** Это требование предполагает учет передовой теории. Творческое претворение диалектических принципов принятия решения в конкретных условиях обеспечивает их полноту, своевременность и оптимальность.

Каждое управленческое решение принимается для решения проблемы в сложившейся ситуации. Эти ситуации имеют такие особенности:

- сочетают такие трудно сопоставимые характеристики, как сложность и срочность;
- управленческие проблемы редко проявляются отдельно. Обычно они взаимосвязаны, затрагивают различные сферы человеческой деятельности;
- результаты решения проблемы трудно измерить или вовсе невозможно количественно определить;
- наличие проблемы не всегда означает ее полную очевидность. Многие проблемы находятся в процессе становления, для их постановки и оценки необходимы исследования;
- возникновение проблем и их оценка на практике возможны в двух разных ситуациях — когда исходным пунктом является 1) возможная проблема (ситуация “новой проблемы”), 2) когда исходным пунктом выступает новая возможность, найденная в непрерывной связи с известным кругом проблем (ситуация “новой возможности”). Ситуация “новой проблемы” достаточно ясна, ее необходимо лишь правильно поставить и сформулировать. Ситуация “новой возможности” означает наличие научных открытий, изобретений, появление технологии, разработку рациональной организации труда и управления и т. д.;

- проблемы возникают и решаются обычно в условиях замаскированных или открытых, индивидуальных или групповых конфликтов, весьма болезненно сказывающихся на общей эффективности работы;
- на формулировку проблемы, процесс ее решения и само решение влияют субъективные факторы, общие установки государственных и общественных организаций, заинтересованность отдельных лиц, непредсказуемость поведения людей в системах организационного управления;
- теоретическая разработка проблемы должна предшествовать практической реализации. Теория предшествует практике и, обобщая передовой опыт, на научной основе дает ей рекомендации.

### **1.3.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В РАЗРАБОТКЕ, ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

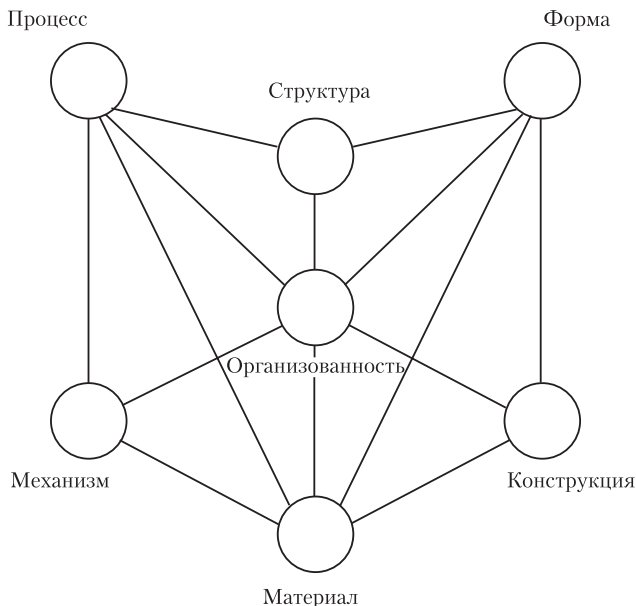
Системный подход получил широкое распространение в науке и практике во второй половине XX ст. Обширная литература, посвященная различным аспектам системного подхода, но специалисты считают [35, 164], что по некоторым его аспектам существуют значительные расхождения принципиальных точек зрения на сущность этого подхода и способ его реализации. Системный подход как методологическое направление исследования деятельности по принятию решений принадлежит к уровню общенаучных принципов и процедур исследования. Методологический подход — это принципиальная методологическая ориентация исследования, точка зрения, с которой рассматриваются объект изучения, понятие или принцип, руководящий общей стратегией исследований. Исследование, осуществляемое в рамках системного подхода, должно удовлетворять требованиям системной постановки проблемы: ее целостности или связанности объекта, исследованию его связей, вычленению системообразующих связей, выявлению структурных характеристик объекта и т. д.

Системный анализ предусматривает следующие процедуры: разложение объекта исследования на составные части, их анализ, синтез результатов анализа и “погружение” объекта в исследуемую сис-

тому с учетом результатов исследования. Деятельность лиц, принимающих решения, и их аппарата управления как объект системного анализа в организации (системе производства товаров или услуг) также является системой, основные составные части которой — процесс, структура и организованность. При этом процесс выступает как исходная категория системного анализа. Однако для описания системной деятельности лиц, принимающих решения, этого недостаточно. Известно, что непереносимое условие существования какой-либо системы — материал, который она перерабатывает. В системе принятия решений таким материалом является информация. На основе переработки информации, поступающей на вход системы принятия решения, на ее выходе фиксируется управленческое решение. Используя рекомендации [158], спроецируем процесс деятельности лица, принимающего решения, на материал (информацию). В результате можно выявить категории теории принятия решений, необходимые ей для “методологического каркаса”. В данном случае выделяются категории: структура, организованность, форма, механизм, конструкция и т. п. [158] (рис. 1.1).

Под структурой понимают статическое представление принятия решения. Она отражает деятельность лиц, принимающих решения, как комплекс процессов и материальных образований. Эту деятельность нельзя изобразить как процесс, она требует системно-структурного представления. В основу полиструктурной системы категорий деятельности положен процесс, задающий специфику всей деятельности (см. рис. 1.1), — интеллектуальная деятельность лиц, принимающих решения, остальные элементы являются как бы обеспечивающими. Структура тесно связана с организованностью деятельности и соответствует процессу, организованность — структуре и имеет определенную форму. Рассматривая это трехаспектное целостное изображение, можно говорить об организованном процессе, положенном в основу системной деятельности людей при принятии решения. Деятельность эта полиструктурна, состоит как бы из многих структур на каждом иерархическом уровне системы управления.

Деятельность может быть представлена процессом, когда рассматривается объект приложения сил человека, определенный в последовательности изменяющихся состояний, развитии. Элементы деятельности изменяются во времени и пространстве по определенным законам, благодаря которым лицо, принимающее решение, получает возмож-



**Рис. 1.1. Категории системного анализа процесса принятия решения**

ность “привести” управляемый объект к заданной цели. Принимая во внимание то, что деятельность лиц, принимающих решения, осуществляется во времени и пространстве одновременно, можно лишь с большими допущениями изобразить ее в виде процесса, этапов, графиков и т. п. Например, представим деятельность лиц, принимающих решения, в виде сетевого графика (рис. 1.2). Каждая выполняемая работа (функция) имеет цель, определяется различными критериями и весомостью в общей системе деятельности. При попытке спроецировать ее на какую-либо ось нарушается целостность.

Деятельность лиц, принимающих решения, является объектом системного анализа, при котором нельзя применить логику процесса. Следовательно, необходимо выяснить, что такое человеческая деятельность.

В понятие “деятельность” входят как минимум психологическая и социальная составляющие. Социальная деятельность — это не атрибут



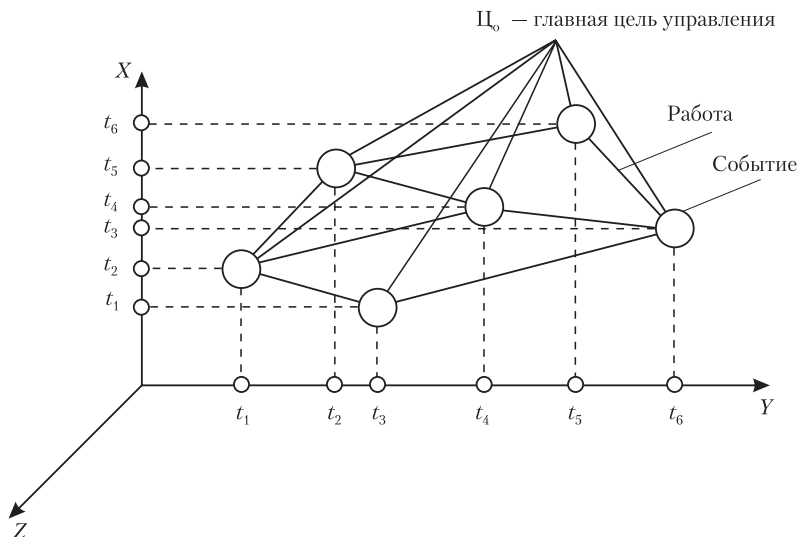


Рис.1.2. Сетевая модель лиц, принимающих решения

отдельного человека, а универсальная целостность. Люди в процессе деятельности подчиняются писаным и неписаным законам, которые формировались в течение всей человеческой истории. Рассматриваемая таким образом деятельность оказывается системой с многочисленными и разнообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними [158]. Так как все компоненты этой системы (люди, средства труда и т. п.) взаимосвязаны, она и состоит из множества взаимосвязанных иерархических отношений. При этом многие компоненты этой системы функционируют по своим законам, требования которых необходимо учитывать при организации системной деятельности.

Таким образом, деятельность лиц, принимающих решения, по отношению к подчиненной им организации:

- является неоднородной и полиструктурной;
- объединяет различные процессы неодинаковой природы, которые происходят с разным темпом;
- характеризуется различными связями и отношениями.

Учитывая это, лица, принимающие решения, должны связать упомянутые компоненты и процессы в единую целостную систем-

ную деятельность. Так, принятое руководителем управленческое решение должно объединить в системную деятельность производство, кадровую работу, финансы и т. п. Каждый человек в этой системе должен действовать в соответствии с принятым решением.

Для составления в дальнейшем методики принятия решения представим деятельность лиц, принимающих решения, в виде блоков. На схеме 1.12 показаны взаимосвязи блоков системной деятельности лиц, принимающих решения, персонала управления, процессов, образующихся при разработке, принятии и реализации решений. На схеме 1.13 представлены основные элементы системного анализа при выработке решения.

**Субъект управления** — лицо (или группа лиц), которое не устраивают существующее положение дел или перспективы их будущего состояния и которое хочет и имеет полномочия действовать для изменения этого положения.

Сущность и специфика решения как социального акта обусловлена тем, что субъект управления в конкретных условиях выбирает совершенно определенные действия. Выбор — существенный компонент любого решения. При этом его руководящим мотивом является обеспечение достижения наилучшего результата.

**Программа, алгоритм** принятия решения — логико-конструктивная операция, включающая в себя:

- конкретный анализ управляемого объекта, состояния и тенденций его развития и выявление на основе этого анализа желаемого состояния системы в будущем;
- составление и возможную координацию предварительно намеченной цели и целей других вертикально и горизонтально расположенных систем в сложных генетических, функциональных и структурных связях между системами высшего и низшего порядков;
- выбор способов и оценку возможности достижения поставленной цели в заданных условиях при имеющихся ресурсах.

Важно, чтобы цели всей системы и процесс их достижения были известны подсистеме любого уровня. На руководителя при управлении системой возлагаются функции по организации подготовки и выбора решения. Ответственность за правильность принятия решения от лица организации несет руководитель (менеджер). При этом ответственность возлагается как на организацию, так и на руководителя лично.

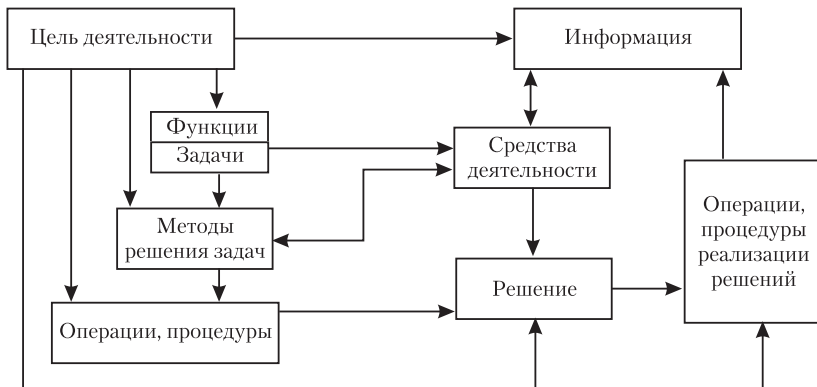


Схема 1.12. Система деятельности лиц, принимающих решения

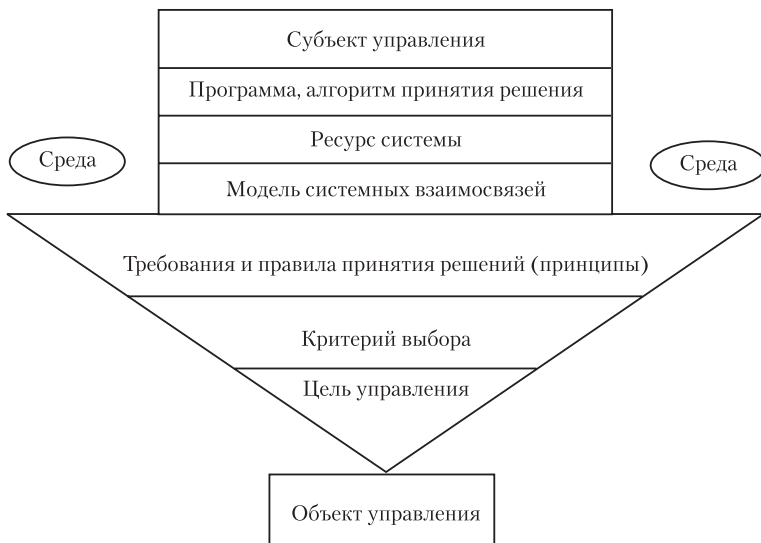


Схема 1.13. Последовательная взаимосвязь основных элементов реализации системного подхода в процессе принятия решения

**Объект управления** — подразделение, предприятие, фирма, система, реализующие принятые решения.

**Цели системы** — ожидаемые результаты практической деятельности организации, на достижение которых направляются усилия всех. Цель — системообразующий фактор, который может изменить действительность только во взаимодействии с определенными средствами, необходимыми для ее практического осуществления.

**Среда** определяет условия деятельности системы и накладывает известные ограничения на принятие решения. Понятие “среда” включает:

- положение или место фирмы в будущем;
- ее положение в общей системе управления;
- экономическое окружение и условия деятельности;
- окружающую природную среду.

С точки зрения формального определения под средой понимают все то, что создает условия функционирования системы.

**Ресурс системы** — это то, что находится в распоряжении системы, и то, на что управление системы может активно воздействовать с точки зрения его наиболее эффективного использования. К ресурсам относятся материальные затраты, производственные фонды, кадры и т. п.

**Критерии выбора предпочтительных вариантов** — показатели, с помощью которых определяют ожидаемые результаты, которые измеряют в категориях “полезность”, “убыток”, “прибыль”, “издержки” и т. д. Эти критерии могут быть как количественными, так и качественными. Они определяют эффективность использования ресурсов при достижении цели системы.

**Требования и правила принятия решения** — альтернативные варианты, направления действия при достижении оптимального результата. Эти правила отражают требования объективных законов управления, особенности проблемных ситуаций:

- стандартных, имеющих очевидную связь с затратами ресурсов и степенью достижения цели;
- структурированных, количественно представленных, содержащих явно выраженные математические зависимости (это позволяет использовать для их решения математические методы обоснования решения);

- слабо структурированных или смешанных, характеризующихся наличием как качественных, так и количественных элементов (причем качественные малоизученные элементы доминируют);
- неструктурированных или качественно выраженных нестандартных, содержащих лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик. В этой области применяют эвристические методы и правила решений, основанные на опыте менеджера, коллектива, на их интуиции.

**Модель системных взаимосвязей** — взаимосвязи между целями, средствами их достижения, окружающей средой и ресурсами, необходимые в процессе принятия решений, поскольку никакой менеджер не в состоянии “держать в голове” все существенные взаимосвязи, положенные в основу множества решений.

**Цель** — дополнение и формализация опыта менеджера специальными методами, объективизирующими его представления.

На этой основе в рамках систем управления фирмами, корпорациями должна функционировать эффективная человеко-машинная технология, использующая научные методы формирования, обоснования и выбора наиболее предпочтительных решений с учетом технических, технологических, экологических и других факторов. В теории принятия решений рассматриваются способы выбора человеком одного или нескольких альтернативных вариантов действия на основе его системы предпочтений.

Таким образом, методология системного анализа предусматривает наличие четко выраженных пяти логических элементов в процессе исследования любых систем, подсистем и их компонентов, в частности:

- цели деятельности системы;
- средств или направлений действий, с помощью которых может быть достигнута цель;
- затрат ресурсов, требуемых для каждого направления;
- логической (или математической) модели либо моделей, каждая из которых представляет собой систему связей между целями, средствами их достижения, окружающей средой и потребностями в ресурсах;
- критериев выбора предпочтительных альтернатив.

Правильное определение цели, измерителя ее достижения или эффективной деятельности системы важно, ибо позволяет контролировать реальные достижения запланированных результатов.

При рассмотрении деятельности фирм, их структур, процессов, которые в них происходят, системный анализ предусматривает изучение следующих основных вопросов.

- 1) из каких элементов, подсистем состоит система, какова структура связей между отдельными элементами системы;
- 2) каковы характеристики внешней среды и ее взаимодействие с системой;
- 3) какими ресурсами располагает система;
- 4) что представляет собой управляющая подсистема;
- 5) каков характер источника самодвижения системы и ее развития.

### **1.3.4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Определение эффективности принятых управленческих решений связано с такими трудностями:

- субъективизмом целей, которые ставятся лицом, принимающим решение, исполнителям в организации, и возможностями скрыть их от подчиненных и окружающих;
- объективной системой факторов, действующих на лицо, принимающее решение, в процессе разработки, принятия решения и последующей его реализации;
- отсутствием, с одной стороны, строгих методик, нормативно определяющих (рекомендующих) содержание и порядок действий лица, принимающего решение, а с другой — механизма недопущения их невыполнения и безответственности за содеянное со стороны лиц, принявших решение.

*Эффективный* означает “приводящий к нужным результатам, действенный” [125]. Уже из определения становится понятно, что решение принимается в интересах тех, кому оно нужно, а то, насколько действенным оно окажется, зависит от организаторов его выполнения, их подготовленности, наконец, от обстоятельств.

Так реальная жизнь заставила военных более ответственно относиться к эффективности управленческих решений, так как за низкую эффективность принятия решений они расплачивались

собственными жизнями. Военные считают, что основа управления — это решение командира (начальника). Эффективным является такое управление, которое обеспечивает своевременную разработку оптимальных, в наибольшей степени соответствующих конкретной обстановке решений и планов, а также успешное их выполнение, достижение высокой степени реализации потенциальных боевых возможностей подчиненных войск [101].

Управленческое решение будет эффективным, если оно реализовано в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями, исходящими из законов управления. Однако в действительности, особенно при реализации долговременных целей, трудно оценить степень эффективности принятия решений относительно достижения конечных результатов, функционирования лиц, принимающих решения, и их аппарата управления. Видимо, наблюдая за этими процедурами, А. Маккензи пришел к выводу: “Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным”.

**Цели оценки эффективности принимаемых решений.** Оценка эффективности принятого решения должна выявить:

- возможность выполнения решения с использованием имеющейся системы управления и сложившихся условий в обществе, фирме, окружающей среде;
- уровень готовности персонала фирмы к принятию решения и планированию его подготовки;
- наличие ресурсов для реализации принятых решений, возможность их оценки, прогнозирования развития ситуации;
- целостную систему факторов, повышающих эффективность принятия решений и их целенаправленный учет в стратегическом и тактическом управлении.

Цели, будучи важной категорией теории принятия решений, определяют функции, методы, процесс разработки, принятия и реализации решений и во многом — эффективность управленческих решений.

**Принципы оценки эффективности решения.** В основу оценки эффективности принятия решения в настоящее время положен системный подход как наиболее разработанный и апробированный на практике. На основании такого подхода выделяют следующие принципы оценки эффективности системы управленческих решений:

- приоритета конечной цели (цели всех структурных элементов системы управления по реализации принятого решения, цели всех людей, входящих в организацию, должны быть согласованы и совпадать с вектором общей цели организации);
- единства (все элементы системы принятия и реализации решений находятся во взаимосвязи и взаимозависимости, для достижения общей цели они должны содействовать друг другу);
- связанности (все элементы системы управления, реализующей принятое решение, связаны не только между собой, но и с окружающей средой);
- иерархии (все элементы системы разработки, принятия и исполнения решения находятся в иерархической взаимосвязи подчинения и ответственности);
- функциональности (совместное рассмотрение структуры управления реализацией решений и функциями с приоритетом функции над структурой);
- развития (учет изменяемости системы управления, ее способность к развитию);
- децентрализации (сочетание в принятии решения и управлении централизации и децентрализации);
- неопределенности (учет в реализации решений неопределенности и случайности);
- модульности построения (целесообразно и возможно при изучении деятельности лица, принимающего решение, и персонала управления исходить из возможности выделения в ней модулей).

При оценке эффективности принятого решения желательно учитывать абсолютную и относительную эффективность. Под *абсолютной эффективностью* понимают достигнутый организацией конечный результат. Результат, оценивающий работу системы управленческих решений, количественно получить трудно, так как она не производит продукции и не оказывает услуг. Следовательно, возникает необходимость оценивать этот результат с помощью *относительной эффективности*. При этом система управленческих решений дополнительно подчиняется ряду специфических законов. Оценивая эффективность функционирования системы управленческих решений, следует учитывать требования:

- реализации стратегии и тактики, целей и задач системы управления;



- совместимости, сосредоточения, концентрации, актуализации функций и нейтрализации дисфункций системы;
- обеспечения оргструктурой целостности, развития системы за счет ее устойчивости, самоорганизации, адаптации и гибкости;
- оптимальности конкурентных, экономических, организационных, процессных и функциональных параметров, рациональности иерархической оргструктуры;
- надежности и способности адекватно отражать конкурентную, организационную, управленческую, социальную, психологическую и другие составляющие системы общества;
- экономичности и необходимости оперативного принятия оптимального эффективного решения и его своевременной реализации [16, 102].

Система управленческих решений может оцениваться такими показателями:

- затратами времени на цикл реализации управленческого решения;
- трудозатратами лиц, принимающих решение, и персонала управления на разработку, принятие и реализацию решения;
- организованностью функционирования;
- соотношением принятия решения и персонала, входящего в аппарат управления;
- себестоимостью и рентабельностью принятого решения;
- установлением зависимости принятого решения (его воздействия на различные сферы деятельности организации) от прогнозируемых экономических, экологических и социально-политических последствий.

Оценка эффективности системы управленческих решений предусматривает анализ и расчет ее внутренней и внешней эффективности. Показатели *внутренней эффективности* позволяют оценить системы управленческих решений как инструмент управления, системы деятельности персонала управления. Показатели *внешней эффективности* системы управленческих решений отражают ее влияние на организацию конечного результата, цели управления. Однако эффективность системы управленческих решений должна оцениваться по совокупности показателей внутренней и внешней эффективности при приоритете последних.

При оценке системы управленческих решений необходимо, чтобы изложенным ранее требованиям отвечали не только частные оценки

ее эффективности, но и общие критерии. Это предусматривает определенную унификацию всей системы критериев эффективности, что обуславливает необходимость наличия методов обобщения множества частных критериев различной природы, размерности в общие (интегральные) критерии.

### **Критерии оценки эффективности управленческих решений.**

Критериями эффективности, принимаемыми для расчетов, являются показатели, по числовому значению которых при реализации принятого решения можно сделать выводы о степени достижения поставленных целей и решения задач. Эти критерии служат единицами измерения степени достижения цели управления и результата деятельности организации. Для использования критериев необходимо иметь разработанную методику измерения. Знания числового значения критерия еще недостаточно для того, чтобы сделать вывод о достижении цели (частной или общей). Требуется определить нормы (заранее установленного значения критерия), позволяющие сделать такой вывод.

К критериям эффективности относятся показатели, отражающие объективную сторону результатов управления и субъективное отношение людей (имеющих вполне определенные цели) к управлению, способствующие принятию правильных решений. Следовательно, для объективной оценки эффективности принятого решения необходимо выявить совокупность показателей, характеризующих основные грани (ребра “скелета”) системной управленческой деятельности. В этом случае можно сделать определенные количественно-качественные выводы о целесообразности функционирования системы управленческих решений и принятого решения. При этом система критериев должна быть унифицирована, т. е. входящие в нее показатели по содержанию и математическому выражению не должны противоречить друг другу. Показатели должны быть связаны между собой таким образом, чтобы они могли служить исходными по отношению к более общим критериям. Общая цель компании обуславливает цели ее структурных частей, которые образуют своеобразное “дерево целей”.

Учитывая особенности функционирования на стратегическом, оперативном (функциональном) и тактическом уровнях, каждый иерархический уровень системы управления должен при принятии решения иметь подсистему критериев. Критерии различных иерар-

хических уровней взаимосвязаны, они образуют “дерево критериев”. Критерии нижних уровней следуют из критериев эффективности более высоких уровней. При принятии управленческого решения на стратегическом уровне образуется “дерево решений” в данной организации. Каждое решение нижнего уровня соответствует целям и задачам высшего.

**Методы оценки эффективности управленческих решений.** Эффективность принятого решения можно оценивать:

- ретроспективно (исследование полученных результатов и функционирование системы управленческих решений);
- прогнозированием (заблаговременное определение необходимого результата принятия решения и системы управленческих решений, исследование объекта управления, условий, обстановки, определение наиболее приемлемого варианта системной деятельности персонала организации).

Наиболее эффективными методами решения этой задачи в данном случае являются моделирование и комплексные расчеты. В результате могут быть получены показатели внутренней и внешней эффективности системы управленческих решений, а также сравнительные оценки различных вариантов решения выбранной альтернативы. В настоящее время наиболее распространено математическое моделирование.

*Расчетные методы оценки.* Эти методы служат для получения числовых значений показателей результативности принятия решения или функционирования системы управленческих решений. Например, наиболее распространенным методом получения показателей, характеризующих взаимосвязь между располагаемым и необходимым временем решения различных задач лицом, принимающим решение, является метод построения и расчета сетевых графиков работ.

*Сравнительные методы оценки.* Для сравнительной оценки деятельности системы управленческих решений и принятия решения используются экспертные методы.

Эффективность работы лиц, принимающих решения и персонала управления в системе управленческих решений может быть рассчитана по различным методикам, апробированным на практике. Анализ научных концепций оценки эффективности принятия решения и управления в целом позволяет выделить следующие методические подходы [49]:

1) персонал управления и лица, принимающие решения, являются совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты его деятельности должны служить критериальным показателем эффективности. В качестве таких показателей принимают числовые значения конечных результатов деятельности: прибыль, затраты, объем товарной продукции, объем реализованной продукции, срок окупаемости;

2) критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность “живого” труда. Такими показателями оценки персонала являются: производительность труда, удельный вес заработной платы, потери рабочего времени, качество труда рабочих, фондообеспеченность труда, трудоемкость и т. п.;

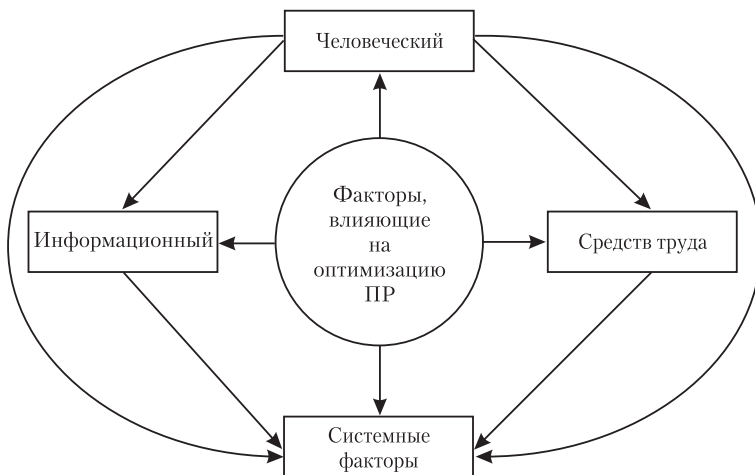
3) эффективность труда персонала в значительной степени определяется его организацией, мотивацией, социально-психологическим климатом в коллективе. Критериальными показателями эффективности труда служат текучесть персонала, уровень его квалификации, дисциплина и т. п.

Состав показателей всесторонне отражает эффективность работы персонала организации. В зависимости от предмета оценки существующие методики подразделяют на две группы: оценки качества труда и оценки результатов труда [49].

**Факторы, влияющие на эффективность управленческого решения.** Один из основных вопросов при решении проблемы эффективности управленческого решения — выявление факторов, влияющих на их принятие. Под фактором понимают причину (движущую силу), проявляющуюся при принятии решения и влияющую на их эффективность. В литературе приводят разные определения факторов, различные их классификации, но чаще всего факторы разделяют на внутренние и внешние. Для системного анализа влияния факторов на эффективность управленческих решений их необходимо классифицировать.

Анализ влияния факторов на деятельность лица, принимающего решение, при принятии управленческих решений позволяет представить их в виде взаимосвязанной системы (схема 1.14).

Предложенная классификация базируется на положениях теории систем, поскольку все факторы взаимозависимы, взаимосвязаны и взаимообусловлены. Основываясь на результатах практических наблюдений, следует отметить, что любой из факторов может способ-



*Схема 1.14. Классификация факторов, отражающая их влияние на эффективность принимаемых управленческих решений.*  
ПР – принятие решений

ствовать или препятствовать повышению эффективности принятия решения.

**Влияние человеческого фактора.** К составляющим человеческого фактора относятся компоненты:

- профессиональный (уровень образования, профессиональная квалификация, опыт работы, организаторские способности, дисциплинированность, творческая активность);
- духовный (внутренняя культура, правовая и экологическая культура, свобода личности);
- социально-психологический (индивидуально-личностные характеристики, потребностно-мотивационная сфера личности, интеллектуально-познавательный, эмоционально-волевой компоненты);
- социально-психологические качества коллектива, связанные с организационной культурой.

Эти компоненты взаимосвязаны и в комплексе проявляются при принятии управленческих решений через систему ценностей, установок и т. д. Влияние человеческого фактора сказывается на принятии

управленческих решений еще и непосредственно через воздействия на социальные, психологические факторы.

**Влияние информационного фактора.** К составным информационного фактора относятся структура информации и система информационного обеспечения (уровень обеспечения информацией). Как свидетельствует практика, воздействия информационного фактора проявляются через организацию циркуляции информации в каналах системы управления, что может привести к несоответствию качественных и количественных характеристик информации в процессе принятия решения. При принятии управленческих решений необходимо учитывать риск, характеризующий уровень определенности, с которой можно прогнозировать результаты.

Оценивая альтернативы при принятии решения, менеджеры должны прогнозировать возможные результаты с учетом разных ситуаций. По сути, решения принимают при различных обстоятельствах и дифференцируют относительно риска. Такие обстоятельства традиционно классифицируют как условия определенности, риска или неопределенности. Ниже эти вопросы рассмотрены более подробно. Как показали исследования, информационные потоки (определенные на основе анализа документопотоков между функциональными подразделениями организаций и вышестоящими инстанциями) не соответствуют целевому предназначению предприятий. Некоторые службы оказывались перегруженными и даже изменяли структуру.

**Влияние средств труда.** Под факторным воздействием средств труда понимают причины, приводящие к оптимизации управленческой деятельности лиц, принимающих решения, при внедрении новой техники, механизации и автоматизации процесса управления. Результаты исследований свидетельствуют об изменениях компонентов (в первую очередь, профессионального) человеческого фактора, функциональной структуры системы управления и форм организации труда при изменении средств управленческого труда.

**Влияние системных факторов.** К составным частям системных факторов относятся фактор соответствия системы, механизм управления и научная организация управленческого труда (НОУТ). Сущность системного воздействия факторов определяется положениями теории систем: как отдельные элементы, объединенные в систему, придают ей новые качества, так и система факторов воздействует

на работу персонала управления, привносит новые характеристики в эффективность принятых решений.

*Фактор соответствия управляющей системы управляемой и цели организации.* Этот фактор является следствием выполнения требований закона гармонии и необходимого разнообразия в системе управления.

Механизм управления — совокупность цели, организационных форм структуры управления, методов, рычагов и стимулов управления. Понятие “механизм управления” охватывает методы управления и методы принятия решения. Исследования и анализ практики показывают, что в рамках того или иного механизма можно применить соответствующие методы и средства. Принимающий решение всегда находится в поле отношений. Он вынужден соблюдать писанные и неписанные законы организации, управляемой механизмом управления, соответствующим определенным целям. Этим объясняется то, что менеджеры, владея современными методами управления и принятия решений, далеко не всегда могут их применять на практике.

*Научная организация управленческого труда.* К составным частям НОУТ как фактора можно отнести такие компоненты: разделение и кооперация труда, организация рабочих мест, условия труда, нормирование труда, стимулирование труда. НОУТ непосредственно влияет на оптимизацию выработки управленческого мышления, доведение его до исполнителей и реализацию.

Учет влияния факторов на эффективность управленческих решений требует комплексных исследований, на основании которых могут быть разработаны научно обоснованные рекомендации для использования результатов этих исследований на практике.

## **ВЫВОДЫ**

1. Методологическое обеспечение принятия управленческих решений — актуальная проблема управления, игнорирование которой в практической деятельности приводит работника, фирму, большие организационные системы к катастрофическим последствиям. В настоящее время в теории управления, теории принятия решений отсутствуют в достаточной степени разработанные и на-

учно обоснованные рекомендации по реализации методологических функций.

2. На сегодня наиболее полно разработаны два методологических подхода — натуралистический и системодетальностный, использование которых в теории принятия решений позволяет значительно повысить научную обоснованность разработки, принятия и реализации решения. Натуралистический подход, просуществовав сотни лет и обеспечив эффективность развития науки, переживает кризис. Причина этого — специализация наук на изучении своих предметов, исключая комплексное, системное познание сложных объектов, и игнорирование ими объединяющего начала, имеющегося в системодетальностном методологическом подходе. В последнем подходе разработана практически новая методология, предмет изучения которой — деятельность в областях познания, мышления человечества в целом. Эта методология является как бы теорией человеческой деятельности, требующей нового методологического мышления.

3. Разработка, принятие и реализация управленческих решений базируются на принципах диалектической логики: объективности, всесторонности, постоянства движения и развития, единства и борьбы противоположностей, целостности объекта исследования, необходимости углубленного познания объекта, первоначальной теоретической разработки и практической проверки результатов.

4. На основании системного анализа деятельность лиц, принимающих решение, и их аппарата управления характеризуется системностью, полиструктурностью, состоит из многочисленных разнообразных функций, материальных компонентов и связей между ними. Организация деятельности лиц, принимающих решение, требует объединения разноприродных процессов, происходящих с различными темпами. Научно обоснованную системную деятельность при принятии управленческих решений можно построить, используя системодетальностный подход, механизмы рефлексивной самоорганизации.

5. Системный подход к разработке, принятию и реализации решений — ключевое положение теории принятия решений. Методология системного подхода предусматривает выделение логических элементов, обеспечивающих выработку оптимального решения.



Элементы системы принятия решения, подлежащие системному анализу: цель системы, критерии выбора альтернатив, субъект и объект управления, определение системы действий, моделирование деятельности при принятии решения.

6. Методологические основы оценки эффективности деятельности лиц, принимающих решение, и персонала управления: цели оценки принятия решения, принципы, критерии оценки, методы оценки, базирующиеся на системном подходе и образующие методологический “каркас” системы управленческих решений.

7. На эффективность функционирования системы управленческих решений влияет система факторов: человеческий, информационный, факторы средств труда и группа системных факторов (фактор соответствия систем и фактор научной организации управленческого труда).

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Объясните понятие “методология”. Почему она актуальна в настоящее время?
2. Раскройте суть и особенности натуралистического подхода в методологии.
3. Проанализируйте суть и особенности системодетельностного подхода в методологии.
4. Приведите проявления натуралистического и системодетельностного подхода в системах управленческих решений.
5. Перечислите диалектические элементы, определяющие требования к принятию решений.
6. Охарактеризуйте основные категории системного анализа процесса принятия решения.
7. Изобразите графически структуру системной деятельности лиц, принимающих решение.
8. Приведите модульную (блочную) модель деятельности лиц, принимающих решения, и объясните особенности взаимосвязи блоков.
9. Представьте последовательность операций и процедур реализации системного подхода в принятии решения в виде схемы.
10. Объясните важность цели в оценке эффективности принятия решения.
11. Перечислите принципы оценки эффективности управленческих решений.

12. Чем различаются понятия “критерий” и “показатель” оценки эффективности решений?
13. Какие методы оценки эффективности решений вы знаете?
14. Назовите факторы, влияющие на эффективность разработки, принятия и реализации решения.

## **1.4. ЧЕЛОВЕК КАК СУБЪЕКТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Большинство руководителей управляют организациями, процессами, забывая, что управленческие решения разрабатываются, принимаются и реализуются человеком. Человек — субъект и объект управления. Именно понимание человека как субъекта дает основание охарактеризовать его как носителя “предметно-практической деятельности и познания, направленного на объект” [125]. Человек выступает активным действующим лицом при разработке, принятии и реализации решений. Следовательно, от того, кто принимает решения и кто их исполняет, зависят результаты, получаемые при реализации этих решений в различных сферах деятельности человека, общества. Все, что делается в этом мире и вызывает у людей положительные или отрицательные реакции, создано не правительствами, не партиями, а человеком. Научно-технический прогресс значительно расширил возможности человека, возросло его влияние на окружающую среду, и поэтому крайне важно понимание связи, существующей между человеком и управленческим решением.

### **1.4.1. ЧЕЛОВЕК И ИНФОРМАЦИЯ**

“...Человек есть тайна, ... никогда не верь себе, что ты знаешь себя, если не хочешь свои возможности исчерпать прежде времени; верь, что неожиданность, требующая новых сил, откроет в тебе самом неожиданные возможности, достойные тебя, вообще человека”

(см.: Бурсов Б. В. Личность Ф. М. Достоевского. — Л., 1979. — С. 189—190).

По мнению Ф. Достоевского, человеку не следует заблуждаться относительно полноты его знаний о себе. На самом деле у него гораздо больше скрытых сил (психофизиологических резервов организма), просто он не умеет пользоваться ими сознательно. В этом плане заслуживает внимания утверждение: “современная наука установила, что человек — это сложный саморегулирующийся и самосовершенствующийся биоинформационный комплекс, который строит свои взаимоотношения с внешней и внутренней средой под руководством мозга” [59, 61].

Изучая человека как комплекс, биосоциальную и духовную систему, следует, прежде всего, рассмотреть его связь с информацией. Результаты научных исследований показывают, что для человека все является информацией — слово, продукты питания, лекарства, процедуры, операции. Вселенной и человеком правит только информация [61]. Она воздействует на человеческий мозг, но как он “работает”, как руководит — сегодня остается тайной. Одной из причин этого являются недостаточные комплексные исследования человека.

Специфика взаимодействия человеческого мозга и информации определяется особенностями функционирования сознания, подсознания и бессознательного [18, 61, 159]. Под сознанием понимают свойственный человеку способ отношения к объективной действительности, опосредствованный всеобщими формами общественно-исторической деятельности людей; отношение к миру со знанием его объективных закономерностей [115]. Благодаря сознанию человек способен сам корректировать свою жизнедеятельность, ибо в этом случае его отношение к миру соотносится со знанием его собственных объективных свойств и возможностей. Для понимания процесса принятия решения имеет значение знание порядка хранения и использования информации человеком.

Исходя из учения З. Фрейда, хранилище информации у человека находится в подсознании и сознании. Ученые и практики признают, что “счастье и несчастье, здоровье и болезнь, мудрость и глупость, спокойствие и агрессивность, удача и неудача, надежда и разочарование — все это формируется и управляется подсознанием и бессознательным” [159]. Физиологические функции нашего организма и сложный обмен веществ, колебания настрое-

ний, мощные импульсы и торможения, умственная работа и способность общаться с окружающим миром являются подсознательными процессами [1162]. Чтобы управлять ими, подсознание накапливает информацию всю жизнь. Наше подсознание помнит все. По К. Юнгу, можно выделить еще и третий уровень хранения информации — коллективное бессознательное. Там находятся наше первобытное врожденное знание и информация, накопленная в процессе эволюции.

Для того чтобы понять, как информация попадает в мозг, рассмотрим типы состояния сознания [61]:

- ясное сознание (информация легко доходит до сознания);
- бессознательное состояние как патология (кома, обморок, травматический шок), когда человек не осознает ни себя, ни окружение. К этому же состоянию можно отнести и обычный сон;
- суженное сознание (возникающее у человека в состоянии крайнего нравственного, физического напряжения). Примером может служить сужение сознания заключенных, сосредоточенных на получении пайки хлеба, или человека, сосредоточенного на зарботке, необходимом для выживания семьи;
- измененное состояние (медитация, гипноз). Сегодня известны 34 измененных состояния сознания, возникающие у людей под воздействием различных факторов внешней и внутренней среды.

В измененных (трансовых) состояниях человек приобретает повышенную информационную восприимчивость. Этим пользуются при управлении человеком, принимающим решения. Вот только два “секрета”, которые тысячелетиями используют “фокусники” эстрады и политики:

1) человек осознает только то, на что направлено его внимание. Если отвлечь внимание человека от важной информации — он ее не осознает;

2) несмотря на то что человек сознательно не воспринял информацию, вся информация, снятая рецепторами его органов чувств, попадает в мозг.

Если информация “подается” по определенной технологии, то человек программируется на будущие решения, устраивающие “фокусника”. Вследствие этого люди достаточно часто покупают тот товар, который лучше рекламируется, выбирают в президенты кандидата, владеющего средствами массовой информации и т. п.

Информация попадает в мозг неосознанно:

1) с помощью трансовых технологий, трансформирующих сознание. При этом информация проходит “фильтры, цензуру” сознания, когда человек находится в состоянии гипноза:

- психологического (искусственно вызванного сна с сохранением зоны раппорта с гипнотизером);
- психоделического (употребление наркотиков или алкоголя);
- эмоционального (любовь, вера в Бога, в человека, в начальника и т. п.);

2) на субсенсорном уровне (силы воздействия на рецепторы анализаторов органов чувств недостаточно, чтобы вызвать реакцию в сознании, но информация уходит в подсознание и оказывает определенные воздействия на принимающего решение);

3) существует гипотеза информационной связи мозга человека с “вышей реальностью” [57, 94, 105]. В. Налимов математически обосновывал этот “феномен Вселенной” [95, 105].

Таким образом, человек воспринимает всю информацию, “снятую” его органами чувств, но осознает ту, на которую сознательно или бессознательно направил внимание, а способы проникновения информации в мозг определяются состоянием его сознания.

Результаты исследований [18, 61] свидетельствуют о влиянии на процесс принятия решения доминантности развития полушарий мозга. В силу их специализации люди с превалирующим развитием правополушарных процессов характеризуются более развитым воображением. Это дети, большинство женщин, лица творческих профессий. По мнению специалистов в области гипнологии, они успешнее поддаются внушению и программированию. Принятие решений у этой категории людей часто характеризуется не логико-аналитическим сравнением альтернатив, а работой по принципу “реле” — нравится или не нравится [38, 47, 60, 61].

Гипнологическая практика показывает, что внутри каждого из нас существуют три разделенные, различные и равноправные реальности. Первая связана с левым полушарием мозга, вторая — с правым, а третья — с обычным бодрым состоянием сознания [18, 61]. Американский ученый Р. Эдвардс, выражая мнение многих исследователей мозга, утверждает, что каждое полушарие воспринимает реальность собственным уникальным способом [18]. Р. Стейн и Р. Сперри на основании исследований пришли к выводу, что и

структура, и функции этих двух “половин мозга” в какой-то мере определяют два вида сознания, сосуществующих в каждом человеке [18]. Выполняя операции на мозге по разделению полушарий, сотрудники Р. Сперри наблюдали явное разделение двух независимых сознаний, которые в нормальном состоянии существовали во взаимосвязи.

Исследования В. Кандыбы свидетельствуют, что в каждом человеке одновременно функционирует не одна личность, а четыре: 1) левополушарная; 2) правополушарная; 3) результирующая в обычном бодрствующем состоянии сознания; 4) результирующая в измененных состояниях сознания. Специалисты в области гипнологии, демонстрируя на занятиях возможности трансовых состояний, показывают прямой коммуникативный контакт с любой из этих личностей, каждая из которых может значительно отличаться от остальных и иметь собственное мнение по любому вопросу [47, 60, 61, 163].

Большинство людей считает, что они принимают рациональные решения и реагируют на реальность. В этом случае неясно, о какой реальности идет речь.

Итак, в целях управления на людей осуществляется информационное воздействие. Зная особенности работы мозга, можно легко манипулировать поведением людей. Поэтому для исключения навязанных извне отношений с “кукловодами” человек должен быть свободен в принятии решения. Свобода заключается в свободе делать выбор и самому нести за свой выбор ответственность, имея в основе умение работать с информацией [35, 61, 105].

## **1.4.2. МОДЕЛЬ МЫШЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ**

“Мышление — психический процесс отражения действительности, высшая форма творческой активности человека” [114]. Психологи выделяют следующие виды мышления:

- комплексное, осуществляемое в процессе эмпирических обобщений, получаемых при восприятии;
- наглядно-действенное, обеспечивающее непосредственное взаимодействие с реальными объектами и определение их свойств и отношений;

- наглядно-образное, позволяющее на основе преобразований образов восприятия в образы представления отражать реальность в образно-концептуальной форме [114].

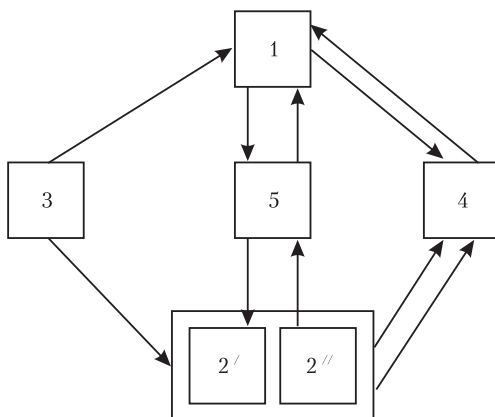
В управленческой практике используются такие виды мышления: словесно-логическое (рассуждающее), которое отражает умение правильно фиксировать предмет с различных позиций; теоретическое, являющееся результатом освоения человеком аксиом, правил, законов; практическое, используемое в управленческой деятельности менеджеров. Принятие решения — мыслительный процесс, осуществляемый в структурах центральной нервной системы человека-управленца. Специалисты различают следующие составляющие общей модели мыслительного процесса: модели нейрофизиологические (копирующие механизмы мозга), психологические (воспроизводящие отдельные его функции в разных условиях) и информационные (воссоздающие принципы переработки информации) [55].

Воспользовавшись рекомендациями [46, 55], построим модель, основанную на воспроизведении отдельных функций мозга, его “поведении” в различных условиях. В этой модели каждый блок будет “черным ящиком” с известными внешними характеристиками, определенными опытным путем. Модель, показанная на схеме 1.15, достаточно условна, не претендует на морфологическое сходство с мозгом человека, но позволяет проводить мысленные эксперименты.

Человек в практической деятельности при принятии решения прибегает к трем способам мышления: эмпирическому, аксиоматическому и диалектическому.

**Эмпирическое мышление** человек использует в самых простых жизненных ситуациях. Он принимает решение, основываясь на жизненном опыте. Появление объекта может быть осознано (блок 1) или не осознано человеком, но мозг сопоставляет ситуацию (чей-то “образ”) со своим опытом, хранящимся в памяти (блок 4), распознает ее и выбирает вариант действия, оправдавший себя в прошлом.

Личный опыт предполагает у человека индивидуальную, подчас непрогнозируемую реакцию. Влияние жизненного опыта на принимаемые решения рассмотрены ниже. Эмпирический способ мышления дает возможность усваивать опыт при активном участии сознания с последующим переводением его в подсознание, бессознательное как подпрограмму, позволяющую автоматически реагировать



**Схема 1.15. Модель мышления:**

1 — сознание; 2' — подсознание; 2'' — бессознательное; 3 — информационные связи с рецепторами органов чувств; 4 — память; 5 — информационные связи внутри мозга

на ситуацию в дальнейшем. Используя этот способ мышления, можно водить машину, пилотировать самолет, но в сфере человеческих взаимоотношений принять адекватное решение невозможно.

**Аксиоматическое мышление** основано на использовании в принятии решения системы общих положений, принципов, возведенных в ранг “истин, не требующих доказательств”, а также способа получения с их помощью конкретных решений, указаний и правил [46].

Аксиомы — синтезированное выражение общественного опыта, и в каждом отдельном случае не подвергаются сомнению. Они “проецируются” человеком на объект внимания, происходит сравнение, сопоставление с конкретной ситуацией. Аксиоматическое мышление базируется на анализе ситуации и в силу этого называется еще аналитическим. Эффективность решений при этом способе мышления определяется правильностью аксиом и распознавания ситуации. Такое мышление, осуществляемое по определенным правилам, обеспечивает в пределах принятых допущений научное предвидение, обоснованность предположений о развитии событий. Центром мышления в этом случае является сознание (блок 1). Информация



об аксиомах и ситуации находится в памяти (блок 4). Глубинные структуры мозга в этом способе мышления не участвуют. В сложных ситуациях, которые не укладываются в аксиомы, данный способ мышления не приводит к желаемым результатам. Он подчинен известным законам логики, знание которых дает, например, конкурентам возможность прогнозировать действия лица, принимающего решение.

**Диалектическое мышление** базируется на учете законов диалектики. Для него характерно обнаружение и преодоление основного противоречия ситуации в интересах достижения цели. Установление причин противоречий способствует развитию. Выявление в процессе принятия решения противоречий и их устранение обеспечивают реализацию решения в процессе управления.

Эмпиризм и аксиоматика опираются на прошлый опыт, а диалектический способ мышления учитывает конкретную ситуацию. Когда необходимая информация уже получена, человек легко принимает решения. Но когда знаний о проблеме еще нет, то эмпирический и аксиоматический способы мышления бессильны, ибо логика, положенная в основу этих режимов работы, построена на имеющихся данных. Предположение, догадка являются результатом осмысления ситуаций, фактов в их совокупности и взаимосвязи. Человек, обладая механизмом прогнозирования ситуации, способен увидеть ее в развитии, осуществить мысленный эксперимент, смоделировать ситуацию. Таково диалектическое мышление. Однако использование этого “механизма”, позволяющего получить дополнительную информацию, требует развитых навыков.

Уровень диалектического мышления неодинаков, у разных людей он определяется генетической предрасположенностью или управленческой неразвитостью (человеку не приходилось разрешать какие-то противоречия, и ему для решения задач было достаточно опыта эмпирического и аксиоматического мышления). Особенности систем мышления дополнительно изложены в разделе 4. Например, до недавнего времени множеством людей в бывшем Советском Союзе был накоплен опыт жизнедеятельности, не требующий разрешения противоречий. Не было необходимости бороться за успех в самореализации. А сегодня, в изменившихся условиях, применяя только аксиоматическое или эмпирическое мышление, они не могут адаптироваться, решать жизненные задачи,

поскольку их опыт остался за пределами реальной действительности. Дополнительной проблемой адаптации к рыночным условиям является наличие базовой и индивидуальной системы ценностей человека, во многом определяющей его решения.

Перестройка нашего общества выдвинула новые требования к управленческим способностям, к личности и мышлению человека, принимающего управленческое решение. Развитие диалектического мышления человека специалисты связывают с формированием его рефлексивных способностей [5, 11, 58]. Рефлексивный механизм мышления позволяет человеку анализировать свою деятельность, выявлять причины возникших затруднений и корректировать дальнейшие действия. Реализация рефлексивного подхода, понимание и принятие ценностей рефлексивного отношения к действительности позволяют устранить манипулирование человеком. Многие отрицательные явления в обществе, особенно в управлении, объясняются отсутствием рефлексивного сопровождения практики, сформированных рефлексивных способностей человека.

В основе новизны человеческого мышления — ценности критериальности мыслительных процессов управления, достигаемые с использованием рефлексии и средств ее организации. Управленческое действие по своей функции кооперативно и по генезису является рефлексивным (ретроспективным и проспективным). Для принятия решения необходимо [4]:

- построить картину осуществленной деятельности;
- найти затруднение, несоответствие деятельности заказу, цели, ценности;
- найти причину затруднения;
- проблематизировать содержание и форму прошлой деятельности;
- построить проект новой деятельности, имеющей измененные форму и содержание.

Характерное свойство диалектического мышления — возможность принятия решения при явном недостатке информации, т. е. в условиях неопределенности. В этом случае информацию получают в результате предвидения. Предвидение может и не быть реализованным, например, когда новая идея не соответствует общепринятым аксиомам.

Итак, основой диалектического способа мышления является разрешение противоречий, для лица, принимающего решение, — инфор-

мационных. Например, противоречия при распределении различных ресурсов.

Эмпирический и аксиоматический способы мышления входят в состав диалектического. Кроме того, процесс мышления пронизан чувствами, эмоциями, волевыми тенденциями, ведь мыслит человек — субъект, с его потребностями и способностями, во всем богатстве его взаимоотношений с другими людьми [23].

### **1.4.3. “МОДЕЛЬ МИРА” И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

Многие мыслители прошлого высказывали мнение, что между реальным миром, окружающим человека, и представлением его об этом мире существует неустранимое различие [38]. Оно объясняется тем, что вся информация, “снимаемая” рецепторами человеческих органов чувств, перед тем как попасть в блок принятия решения, проходит через своеобразную “модель” мира. В этой модели, сформированной жизненным опытом, информация часто изменяется настолько, что человек действует неадекватно сложившейся жизненной ситуации. Употребляя термин “модель мира” [38], авторы не пытались создать изображение мира, а использовали это понятие для объяснения того, как каждый человек создает некоторую репрезентацию действительности, в которой живет. Все люди создают для себя карту или модель, которой руководствуются в своем поведении. В дальнейшем она определяет будущий опыт относительно окружающего мира, часто все более удаляя его от мира реального. Например, одни люди неодинаково воспринимают слова, жесты других, и это происходит не только потому, что они формировались в условиях иной культуры. К специфическим свойствам восприятия относятся:

- избирательность (определяется интенсивностью воздействия, новизной, готовностью к восприятию определенного вида информации, направленностью внимания и т. п.);
- обобщенность (основывается на осмыслении наблюдаемого явления и соответствии его имеющимся знаниям);
- предметность (явление фиксируется, и его образ анализируется в сравнении с источником полученных впечатлений);

- константность (сохранение цвета, формы, величины предмета в изменяющемся освещении или при изменении положения тела наблюдателя).

Учитывая индивидуальность восприятия и жизненного опыта, можно утверждать, что у каждого человека существует своя неповторимая модель восприятия и обработки информации. Модель, создаваемая человеком для ориентации в мире, во многом основывается на его опыте. Следовательно, каждый человек живет в несколько иной реальности, что создает серьезные трудности в общении между людьми. Эти трудности распространяются и на человека, принимающего решения. В этом причина многих личных проблем людей и даже трагедий народов.

Специалисты выделили несколько групп ограничений, фильтров в восприятии реальности, оказывающих факторное воздействие на создание модели мира. К ним относятся нейрофизиологические, индивидуальные, и социально-психофизиологические [38, 59].

**Нейрофизиологические фильтры** определяются особенностями системы рецепторов человека: зрения, слуха, осязания, обоняния, вкуса. Эта система может принимать только ту информацию, которая проходит через “антенны” рецепторов. Современный человек, принимая решения, вынужден собирать необходимую информацию, используя различные приборы или животных.

**Индивидуальные фильтры** объясняются особенностями восприятия (доминантностью восприятия — визуального, аудиального, кинестатического). Так, у человека с 10–12-летнего возраста развивается способность воспринимать окружающий мир с преобладанием зрительных, слуховых и кинестатических ощущений.

**Социальные фильтры** определяются совокупностью социальных категорий: положением человека в социальной иерархии, в системе взаимосвязей и отношений в обществе, формой его существования, системой установок, через призму которых им воспринимается информация. Объективным фильтром является языковая система, которая не всегда позволяет передать и понять богатство реально существующей информации, или, например, большое количество синонимов, которые могут затруднять формулирование мысли. На выбор информации влияют мнения и цели, реализуемые человеком.

**Психофизиологические фильтры** определяются состоянием человека (эмоциональная сфера, состояние сознания).

На схеме 1.16 показан порядок прохождения информации через “фильтры” при формировании “модели мира”.

В зависимости от психофизиологического состояния человек воспринимает информацию избирательно, посредством “биопсихологии”, т. е. он видит мир через “розовые” или “черные” очки, пропуская при этом только позитивную или только негативную информацию. Миссия и цель, преследуемые человеком, влияют на его внимание и последующее осознание или неосознание информации.

Таким образом, у человека формируется модель видения реального мира. Если она позволяет ему воспринимать этот мир, близким к реальной действительности, то он принимает решения, адекватные обстановке. Полученная модель мира во многом объясняется следствием действия закона доминанты, формирующего стереотипы. Механизм доминанты делает процесс восприятия и принятия решения внешне нелогичным (иррациональным). Этот механизм, во многом определяя поведение человека, им не осознается. Такая модель упорядочивает многообразие мира в представлении индивидуума. В противном случае ему трудно жить в коллективе или он становится пациентом психиатра. Человек создает для себя удобную “псевдореальность”, зачастую, имеющую мало общего с подлинной реальностью. Он в большинстве случаев воспринимает не реальные

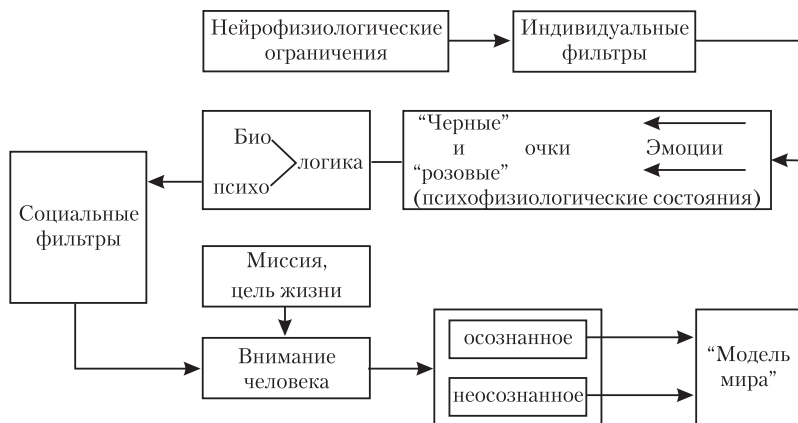


Схема 1.16. Последовательность прохождения информации через “фильтры” при формировании “модели мира”

объекты, а проекции своих представлений о них. Чтобы воспринимать то, что есть на самом деле, ему необходимо остановить работу механизма мышления и выйти за его пределы. Именно на этой “процедуре выхода” основывается последующая рефлексивная мыслительность.

Учитывая особенности психофизиологии человека, свойств его личности и наличие индивидуальной “модели мира”, можно сделать вывод о трудностях прогнозирования поведения человека в разных жизненных ситуациях, поскольку он всегда воспринимает реальность субъективно. Г. Гегелем [29, 30] был предложен метод, позволяющий “очищать” объект исследования от субъективизма.

#### **1.4.4. ЗАКОНЫ, УПРАВЛЯЮЩИЕ ЧЕЛОВЕКОМ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Все разрабатываемые, принимаемые и реализуемые решения осуществляет человек, действия которого подчинены определенным законам. Знание этих законов, механизмов их проявления позволяет принимать научно обоснованные решения, учитывать закономерности поведения людей, поскольку их действия проявляются неоднозначно, имеют вероятностный характер, т. е. одни и те же внешние воздействия влияют на людей по-разному [7]. Основные группы законов, которые необходимо учитывать в принятии управленческих решений, — это общие законы, определяющие поведение человека; законы инерционности человеческих систем; законы связи с внешней средой; социально-психологические и биопсихические законы [12]. Под законом понимают существенные отношения между объектами и явлениями, которым присущи необходимость, всеобщность и повторяемость. Механизм действия закона начинает работать, когда для этого создаются соответствующие условия. Для учета требований законов при принятии решений необходимо уточнить связи между явлениями, составляющими их сущность; определить условия, при которых законы действуют; найти методы их практической реализации. Выделим особенности механизма действия этих законов на человека, подлежащие учету при принятии решений (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Влияние законов управления на деятельность по принятию  
управленческих решений**

№ п/п	Закон	Проявление требований закона	Учет требований законов принятия управленческих решений
1	2	3	4
<i>I. Общие законы управления человеком</i>			
1	Закон единства биологического и социального в человеке	Индивидуум в своем поведении, привычках запрограммирован окружающей средой, культурными стандартами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действие человека определяется не только текущими сти- мулами, но и всем опытом его предшествующей жизни</li> <li>• Учет действия механизма био- социального наследования</li> </ul>
2	Закон единства социального и бессознательного	Психическая деятель- ность имеет трехуров- невую структуру (соз- нание, подсознание и сверхсознание), разви- вающуюся во времени и определяющую специ- фику. Действия человека обусловлены не только сознанием, но и неосоз- наваемыми мотиваци- онными причинами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знание степени развития во- левой регуляции психики че- ловека как субъекта и объекта принятия управленческих ре- шений</li> <li>• Человек может быть запро- граммирован на выполнение решения и реализовывать его, не осознавая</li> </ul>
3	Закон резонанс- ного возбужде- ния систем	Существует определен- ная область парамет- ров, в зоне которой да- же слабые внешние воздействия оказывают решающее влияние на функционирование и развитие системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воздействие на управляющие параметры системы позволяет либо стимулировать функцио- нирование, либо переводить систему в режим бифуркации и разрушать ее</li> <li>• Следует знать “точки воздей- ствия на систему” человека и организационных систем</li> </ul>
4	Закон последова- тельности разви- тия	В природе и обществе изменение развития происходит после воз- никновения соответ- ствующих предпосылок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В реализации стратегических решений необходима предва- рительная разработка “глу- бинных слоев” управляемого объекта.</li> <li>• За первоначальными успеха- ми, как правило, могут следо- вать срывы, если не учитывать стратегические резервы.</li> </ul>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
4			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходима поэтапная реализация управленческих решений</li> </ul>
5	Закон возрастания энтропии	Изолированные организационные системы самопроизвольно стремятся перейти из менее вероятностного состояния в более вероятностное при отсутствии противодействующих сил	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение энтропии демонстрирует изменение потока свободной энергии самоорганизующейся биологической структуры</li> <li>• Отсутствие или ослабление внимания социального окружения к организации людей приводит к снижению активности и деградации личности</li> </ul>
6	Закон относительности поведения	В "механизмах" работы мозга все относительно. В различных условиях одни и те же раздражители воспринимаются по-разному и вызывают различные реакции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поведение человека не подчинено линейным законам</li> <li>• В силу наличия индивидуальных "моделей мира" влияние на восприятие поведения нельзя строго детерминировать, а можно прогнозировать действие человека вероятностными способами</li> </ul>
7	Закон кумулятивного влияния внешних воздействий	Причиной поведенческих актов является не одно предшествующее событие, а их ряд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целесообразно учитывать многомерность и многовероятность социальных и психологических явлений в различных ситуациях жизнедеятельности</li> <li>• Действия человека обусловлены врожденными и приобретенными качествами, подпрограммами</li> <li>• Каждый человек преследует свои цели</li> </ul>
<i>II. Законы инерционности человеческих систем</i>			
8	Универсальный закон инерции	Начав функционировать в определенном направлении, мозговой механизм получает склонность работать в том же направлении и при иных внешних раздражителях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У каждого человека вырабатываются навыки (почерк, чтение текста слева направо и т. п.)</li> <li>• Привычки позволяют детерминировать поведение, прогнозировать действия</li> </ul>



1	2	3	4
9	Закон установок	Деятельность человека, его поступки определяются в основном установками, системами установок (ценностных ориентаций, доминирующих мотивов). Установки предопределяют состояние готовности, предрасположенности личности к видам деятельности, степень активности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Человек еще до принятия решения настроен действовать в окружающей обстановке и воспринимать ее вполне определенно</li> <li>• Человек не осознает свои сформированные установки</li> <li>• Поступки каждого человека в рамках схожих ситуаций часто совпадают</li> <li>• Зная комплекс установок, можно прогнозировать деятельность человека</li> </ul>
10	Закон доминанты	Образование в нервной системе человека очагов повышенной возбудимости, определяющих его предрасположенность к восприятию, образу мышления, способам действия и формам поведения. Возбуждение связывается не с текущими возбуждениями, а с прошлым опытом, обстоятельствами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действия, состояние человека часто мотивируются прошлыми обстоятельствами</li> <li>• Проявляется предрасположенность к определенному восприятию действительности, образу мышления, способам действия и формам поведения</li> <li>• Сложившиеся доминанты не преодолеваются словами, логикой убеждений</li> <li>• Пока не появился новый опыт (разрушающий старые доминанты), человек будет реагировать по-старому</li> </ul>
<i>III. Законы связи с внешней средой</i>			
11	Закон соответствия требованиям среды	Степень проявления личных качеств и реализация возможностей определяются требованиями окружающей среды. Повышение требований среды обитания увеличивает степень проявления человеческих качеств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для развития качественных характеристик человеку следует реагировать на развивающиеся требования среды</li> <li>• Необходимость — наставник и опекун природы</li> <li>• Хорошие условия жизни, труда, быта снижают неудовлетворенность, но не стимулируют способность к развитию</li> <li>• Чем больше улучшаются условия жизни, тем выше требования к человеку</li> </ul>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
12	Закон адаптации	Все реакции, поступки и действия человека направлены на устранение внешних вредных воздействий и достижение благоприятных условий с целью обеспечения своей жизнедеятельности. Все, что не может приспособиться к окружающей среде, вымирает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддерживается постоянная, средняя по времени производительность труда</li> <li>• Привыкание к внешним воздействиям</li> <li>• Наблюдаются эффекты: снижение (повышение) чувствительности к раздражителям внешней среды; в объективном психофизиологическом свойстве удовлетворение человеческих потребностей, когда очередная порция потребляемого блага дает меньшее эмоциональное удовлетворение</li> <li>• Повышение притязаний</li> <li>• Изменение мнения человека в соответствии с мнением большинства</li> <li>• Подражание без критического осмысления, для уменьшения риска подвергнуться опасности</li> </ul>
<i>IV. Социально-психологические законы</i>			
13	Закон традиций и обычаев	Проявляется в наследовании элементов социального механизма управления. Традиции — тормоз, консервативная сила. Обычаи — исторически сложившиеся и передаваемые в процессе эволюции порядки, правила поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиции меняются со сменой поколения</li> <li>• Новая культура может быть насаждена и усвоена только в молодом возрасте</li> <li>• Самоуправление на основе традиций</li> <li>• Уничтожение традиций и обычаев разрушает организацию</li> </ul>
14	Закон влияния социальных норм	Действующая норма выражает типичные социальные связи и отношения для большинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Норма определяет эталоны, шаблоны действия человека; наблюдаются стабилизация, упорядочение, уравнивание отношений в социуме</li> <li>• Соблюдение норм — обязанность человека</li> </ul>

1	2	3	4
15	Закон ограниченности нормативно-правового регулирования поведения	Установленные формальные требования имеют ограниченную силу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органы управления имеют полномочия и обязанности, соответствующие их функциям</li> <li>• Соразмерность ответственности объекту и характеру полномочий</li> <li>• Невозможность уклонения от ответственности</li> </ul>
16	Закон отрицательного действия чрезмерной регламентации	Излишняя регламентация подавляет активность личности, творческую самостоятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отношение свободы и необходимости всегда обратно пропорционально</li> <li>• Ограничение правовых норм — объективная тенденция</li> <li>• Основную роль играют моральные нормы</li> <li>• В процессе принятия управленческого решения необходимо исходить из социальных норм общества</li> <li>• Необходимо принимать санкции к недобросовестным людям</li> <li>• Нравы без законов мало чего стоят</li> </ul>
<i>V. Биопсихические законы</i>			
17	Закон рефлекторного характера деятельности	В основу деятельных актов человека положены безусловные и условные рефлексы, обеспечивающие биологическое и социальное выживание, саморазвитие человека	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Человек как биосоциальная система, прежде всего, подчинен законам психофизиологии; он автоматически подчиняется безусловным рефлексам</li> <li>• Рефлексы (саморазвития, цели, исследовательский, свободы, подражательный и игровой) направлены на освоение новых пространственно-временных связей</li> <li>• Общественный рефлекс генетически определяет необходимость борьбы за место в социальной иерархии</li> <li>• Рефлекс цели — основной фактор порождения жизненной</li> </ul>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
17			<p>энергии; формирует системообразующий фактор — цель жизни; необходимо создавать условия для достижения цели</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формируются механизмы лидирования и доминирования, состязательности</li> </ul>
18	Закон экономии сил	“Напрягаться только при необходимости. Нет угрозы голода и врагов — отдыхай и расслабляйся” ( <i>Н. Амосов</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты труда люди стремятся уменьшить, а условия его приложения максимально использовать</li> <li>• Человек изначально запрограммирован совершенствовать, облегчать труд (НОТ)</li> <li>• Закон порождает лень</li> </ul>
19	Закон эгоизма	Недостаточно изучен	“Осуществляя обмен, человек предполагает обмануть другого и получить больше, чем отдать” ( <i>Н. Амосов</i> )
20	Закон опережающего действия действительности	Окружающая среда отражается в мозге в динамике, в развитии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В мозге есть механизмы предвосхищения и прогнозирования будущего во всем его многообразии; мозг принимает решения с определенным временно-пространственным упреждением относительно будущих событий</li> </ul>
21	Закон ожидаемого полезного эффекта	Человек не может принять и выполнить решение, не обеспечивающее получение полезного эффекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В мозге работает “служба оценки вероятности”. Значимость будущего определяется как коэффициент реальности (<i>фактор вероятности</i>) · (<i>фактор будущего</i>)</li> <li>• Фактор будущего определяется во многом бессознательно</li> </ul>
22	Закон влияния эмоций	“Эмоции — форма психического отражения, связаны с инстинктами, потребностями и мотивами. Эмоциональное напряжение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Живые системы побуждаются к деятельности положительными эмоциями</li> <li>• Поведение человека направлено на минимизацию влияний,</li> </ul>

1	2	3	4
22		$\Xi = -\Pi(I_n - I_{im})$ , где $\Pi$ — сила потребностей; $I_n$ — необходимая информация; $I_{im}$ — имеющаяся информация” <i>(П. Симонов)</i>	вызывающих отрицательные эмоции <ul style="list-style-type: none"> <li>• При возникновении конфликта между разумом и чувством чаще побеждает чувство</li> <li>• “Ничто вечное в мире не совершается без страсти”  <i>(Г. Галилей)</i></li> <li>• Положительные эмоции вызывают прилив энергии, повышение тонуса организма</li> </ul>
23	Закон волевой детерминации поведения	Человек способен сознательно регулировать свои действия и поступки в соответствии с целью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воля — не всегда решающий фактор активности</li> <li>• Необходимо учитывать сферу бессознательного</li> </ul>

Принимая управленческое решение, лица, осуществляющие этот сложный акт, должны учитывать, что деятельность людей определяется объективными законами, действие которых на жизнедеятельность и деятельность человека имеет полисистемный, комплексный характер. Игнорирование этих требований отрицательно сказывается на эффективности принимаемых управленческих решений.

## ВЫВОДЫ

1. Человек, рассматриваемый с позиций управления, является биосоциальной и духовной самоуправляемой системой. Он составляет единое целое с окружающим миром, соединен с ним биологически, социально и духовно информационно-энергетическими каналами.

2. В центре любого управления стоит человек, он принимает и выполняет все решения. Управляется человек информационно-энергетическими воздействиями.

Особенности “попадания” информации в мозг определяются состоянием сознания: обычного и трансового. Любая информа-

ция, "снятая" рецепторами органов чувств, поступает в мозг, но осознается только та, на которой сосредоточено внимание. Это создает возможности для манипуляции человеком, программирования его на принятие определенных решений теми, кто владеет информацией и имеет средства для ее доведения до объекта управления.

3. В процессе развития человека происходит специализация его полушарий мозга, каждое из них начинает воспринимать реальность собственным уникальным способом. В обычном состоянии сознания у человека доминирует работа левого полушария мозга, и он принимает решения в соответствии с логикой (разумом). В трансовых состояниях сознания, возникающих вследствие эмоциональных перевозбуждений, наркотиков, специального психотехнологического воздействия и т. п., человек выбирает альтернативы решения, руководствуясь критерием "нравится объект управления или нет".

Доминантность развития мозга людей необходимо учитывать в кадровом менеджменте. Людей с одним сильно развитым полушарием мозга желательно не назначать на высшие руководящие должности в управленческой иерархии (существует опасность принятия решений, не отражающих интересы данной организации, не учитывающих общечеловеческие ценности, реализующих доминантное восприятие реального мира).

4. В процессе принятия решения мышление человека можно условно подразделить на эмпирическое, аксиоматическое и диалектическое. Эмпирический и аксиоматический режимы мышления характерны принятием решений по готовым образцам и правилам (аксиомам). Учитывая, что многие могут жить, не разрешая "противоречий", положенных в основу диалектического мышления, последнее оказывается недостаточно развитым и не обеспечивает быструю адаптацию человека к условиям перемен. Все три способа мышления действуют одновременно, переплетаясь, дополняя, отрицая и взаимно контролируя друг друга.

Все виды мышления характеризуются распознаванием, отождествлением признаков конкретной ситуации с признаками априорной модели. Реалии действительности требуют совершенствования мышления человека. В настоящее время разработана концепция методологического мышления, позволяющая реализовать системную деятельность лиц, принимающих решения.

5. Человек в процессе жизнедеятельности принимает решения не только на основе информации из реальной действительности. Он формирует некоторую репрезентацию мира, в котором живет. Неосознанно создав данную карту или модель, он руководствуется ею в своем поведении. В значительной степени именно эта репрезентация определяет будущий опыт человека в реальном мире, то, как он будет его воспринимать, какие принимать решения. Эта модель создается механизмами мозга в целях учета опыта жизни человека, но информация, проходя через систему “фильтров” и ограничений (нейрофизиологических, социально-психофизиологических, индивидуальных), причудливым образом кристаллизуется, отдаляя или приближая (искажая) восприятие человеком реального мира. В силу этого человек воспринимает реальный мир субъективно.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Изобразите графически систему информационного обеспечения человека.
2. Нарисуйте упрощенную модель работы мозга и объясните ее функционирование при принятии решения.
3. Как отражается межполушарная специализация мозга в различных состояниях сознания человека при принятии решения?
4. Какие различия между эмпирическим, аксиоматическими и диалектическим способами принятия решения?
5. Почему люди испытывают затруднения, принимая решения в процессе жизнедеятельности и адаптации своей системы мышления к новым условиям?
6. Объясните понятие “модель мира”. Как она влияет на принятие решения человеком?

## **МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ**

Сложность управленческих задач продолжает возрастать, что обуславливает потребность в постоянном развитии и совершенствовании методологических положений, методов и методических рекомендаций. Научная обоснованность решений, их оптимальность зависят, с одной стороны, от степени совершенства методов, используемых в процессе выработки и реализации решений, с другой — от уровня знаний и владения персоналом управления комплексом методов. В связи с этим интерес представляют:

- общая характеристика всей совокупности научных методов, используемых в процессе принятия решений;
- определение предпочтительной области использования некоторой группы методов (отдельного метода) в зависимости от типа решения;
- условия, в которых принимаются решения.

Выбор методов для обоснования конкретных управленческих решений должен включать:

- анализ управленческой задачи с точки зрения ее содержания, возможности формализации;
- выбор состава методов для определения оптимального варианта решения;
- определение правил и условий применения выбранных методов.



Методы обоснования решения, как правило, используются комплексно. Это определяется наличием формальных и неформальных факторов, создающих ситуацию. Эти факторы необходимо учитывать при окончательном выборе решения. Однако в каждом конкретном случае приоритетной является одна группа методов, на выбор которой влияют:

- масштаб решаемой задачи (глобальные и локальные);
- долгосрочность (оперативные, тактические, стратегические) решений;
- условия принятия решений (определенности, риска, неопределенности).

## **2.1. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

В несколько упрощенном понимании *методы* — это организация приемов и способов, обеспечивающих достижение каких-либо целей. При этом под способом понимают порядок применения сил и средств, имеющихся у лиц, принимающих решения.

В каждом методе управления необходимо различать содержание (т. е. требования каких законов он реализует), направленность (на какие мотивы поведения людей направлен) и организационную форму. Методы управления процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений — это методы реализации объективных законов, присущих данному процессу (законов мышления, экономических законов при принятии решений в экономической сфере, законов, определяющих взаимосвязи средств труда и организации деятельности управленцев с людьми как элементами этой организации, с учетом социально-психологических отношений, и т. д.).

Рассматривая направленность метода, следует учитывать, что на практике не бывает рафинированных мотивационных воздействий,

они определяются культурой человека, его состоянием, сложившейся ситуацией. Характеристика организационной формы методов управления включает тип воздействия (прямой, косвенный) и характеристику воздействия (акт, норма). Методы выработки воздействия могут быть индивидуальными, коллективными и коллегиальными. Под обоснованием принятия решения понимают подкрепление убедительными доказательствами соответствия предполагаемого решения заданным критериям и реально существующим ограничениям.

### **2.1.1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ ОБОСНОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

Приступая к изложению методов, используемых лицами, принимающими решения, и их аппаратом управления при разработке, принятии и реализации управленческих решений, вводим ограничения:

- с учетом того, что процесс принятия решений включает составляющие (мыслительную деятельность людей и управление этой деятельностью), целесообразно разделить методы, используемые персоналом управления, на методы труда и методы управления этим трудом. Развернутая классификация методов управленческой деятельности изложена в [73];
- в данной работе акцентируется внимание на методах, используемых в деятельности управленцев при принятии и обосновании управленческих решений. Для получения целостного представления о системе методов деятельности персонала управления приводится их классификация (последовательный тип), охватывающая все области деятельности персонала управления и наглядно интерпретирующая совокупность методов в виде генеалогического дерева (схема 2.1). Каждый уровень классифицируется в основном по одному признаку.

Элементы нижнего уровня представляют собой наименования отдельных групп конкретных методов работы, являющихся модификациями или разновидностями наиболее общего из них. На различ-



**Схема 2.1. Классификация методов разработки, принятия и реализации решений**

ных уровнях деления методов деятельности использован признак “природы методов”. Он позволяет подразделить их на такие группы:

- методы управляющих воздействий на человека, а через него — на управляемые объекты (методы управления). Это методы, опирающиеся на законы управления;
- методы выработки управляющих воздействий, базирующиеся на законах мыслительной деятельности человека и законах функционирования объектов его труда. Сложность классификации, придание ей необходимой стройности связаны с состоянием области исследования проблем взаимосвязи законы — принципы — цели — методы (см. схему 1.1). Методы управления разделены на методы управления персоналом при разработке и реализации решений.

Классификация методов труда основана на делении их по способу мыслительной деятельности человека: эмпирический и аксиоматический (аналитический) способы мышления (на основе приобретенного личного и общественного опыта и освоенных навыков), а также

диалектический способ, требующий творческой (эвристической) деятельности. По логической структуре творческий умственный труд и умственный труд с исполнительскими функциями (эмпирический, аналитический) одинаковы, но различаются по способу мышления. Умственный труд с исполнительскими функциями характеризуется тем, что анализ и синтез осуществляются по уже известному алгоритму, программе действий. В процессе творческого умственного труда происходит поиск алгоритма, программы, по которым нужно совершать действия в целях анализа и синтеза информации.

Таким образом, в целесообразной деятельности персонала управления используются методы управления и методы труда (работы). Предлагаемый вариант классификации методов позволяет выбирать их при решении различных задач и в дальнейшем их исследовать.

### **2.1.2. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В РАБОТЕ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ**

*Эвристика* — совокупность приемов исследования, методика постановки вопросов и их решения; метод обучения с помощью наводящих вопросов, а также теория такой методики [125].

Эвристические методы базируются на принципах (требованиях и правилах), определяющих стратегию и тактику лиц, принимающих решения, при решении слабо определенных и неопределенных проблем. Они стимулируют творческое (образное) мышление в процессе принятия решения, позволяют генерировать новые идеи, использование которых дает возможность повышать эффективность решения управленческих задач. Кратко изложим эвристические методы, наиболее часто используемые в практике принятия решений.

#### **Методы групповой работы**

**Метод “мозговой атаки”.** Бывают ситуации, когда лицу, принимающему решение, трудно найти вариант решения. В этом случае можно применить метод “мозговой атаки”. Он позволяет выявить и сопоставить индивидуальные суждения, спектр идей по решению проблемы, а затем принять решение.

Существует несколько разновидностей этого метода: прямая “мозговая атака”, обратная “мозговая атака”, “конкуренция идей” и др. [26, 50, 73]. Рассмотрим первую и вторую разновидности.

**Прямая “мозговая атака”** — форма работы коллективного генерирования идей по решению творческой задачи. Ее цель — отбор идей.

*Правила для участников:*

- участники садятся за стол лицом друг к другу;
- запрещаются споры, критика, оценки того, что говорится;
- время выступления для участника — 1—2 мин;
- высказываются любые идеи, вплоть до бредовых;
- количество идей важнее их качества.

*Рекомендации:*

- идеи следует встречать с одобрением;
- необходимо верить в разрешимость проблемы;
- разрешается задавать вопросы, развивающие идею;
- следует стремиться к решению выдвинутой проблемы;
- все участники равноправны;
- не нужно думать о последствиях сказанного;
- группе не ставится конкретная задача, а характеризуется проблема в общем;
- нежелательны переглядывания, перешептывания, жесты, отвлекающие внимание от решения проблемы.

*Руководитель должен:*

- направлять ход дискуссии, задавать стимулирующие вопросы;
- подсказывать, использовать шутки, реплики, создающие неформальную обстановку.

*Ограничения и условия:*

- количество участников — 4—15;
- желателен различный уровень их образования и специализации;
- необходимо соблюдать баланс в уровне активности, темперамента;
- время работы — от 15 мин до 1 ч.

Идеи отбирают специалисты — эксперты, осуществляющие оценки в два этапа: вначале отбирают наиболее оригинальные и рациональные идеи, а затем оптимальные, с учетом задачи и цели ее решения.

**Обратная “мозговая атака”.** Технология этой формы коллективного взаимодействия предполагает не генерацию новых идей, а критику уже имеющихся.

### *Правила для участников:*

- критикуется, обсуждается и оценивается каждая идея по критериям: соответствия начальным требованиям, возможности ее реализации или отсутствия таковой; реализации по затратам, применимости в другой сфере;
- критика излагается лаконично, позитивно. Идеи, требующие продолжительного времени для обсуждения, рассматриваются позже;
- выступать каждому можно много раз, но лучше по кругу;
- продолжительность выступления — 15–20 мин;
- желательно проводить мероприятие в первой половине дня, в спокойной обстановке.

Обратная “мозговая атака” может быть проведена сразу после прямой, когда после коллективного генерирования идей формируются контридеи. При этом производятся:

- систематизация и классификация идей, а также их группирование по признакам, выражающим общие подходы к решению проблемы;
- оценка идей на реализуемость и поиск препятствий к этому;
- оценка критических замечаний, отбор идеи и контридеи, выдержавших критику.

Целесообразно всех участников разделить на группы:

- генераторов идей (когда проводится прямая “мозговая атака”);
- анализа проблемной ситуации и оценки идей;
- генераторов контридей.

Этот метод базируется на принципах:

- взаимодействия в процессе поиска решения;
- доверия к творческим возможностям и способностям друг друга;
- оптимального сочетания интуитивного и логического (запрет критики, критического анализа идей приводит к торможению левополушарных процессов мозга и стимулированию правополушарных).

### *Преимущества метода:*

- возможность использования всех имеющихся в аппарате управления специалистов;
- совершенствование социально-психологических внутригрупповых процессов.

### *Недостатки метода:*

- позволяет найти идею в общем виде, не гарантируя тщательной ее разработки;

- неприменим при решении проблемы, требующей громоздких расчетов;
- требует хорошей подготовленности руководителя, владеющего навыками организации мыслетехнических, психотехнических процессов в группе;
- не всегда удастся преодолеть инерцию мышления (следствие закона инерции).

**Метод ключевых вопросов.** Технологию его реализации [67] целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся при решении проблемы. Задаваемые вопросы служат стимулом для формирования стратегии и тактики решения задачи, развивают интуицию, формируют алгоритмы мышления, наводят человека на идею решения, побуждают к правильным ответам.

Известно, что еще в Древнем Риме политикам рекомендовалось для сбора более полной информации о событии ставить перед собой ряд вопросов и отвечать на них: Кто? Что? Зачем? Где? Чем? Как? Когда?

*Принципиальные требования к использованию метода:*

- проблемность и оптимальность. Искусно поставленными вопросами необходимо снижать проблемность задачи до оптимального уровня или уменьшать неопределенность проблемы;
- дробление информации. С помощью вопросов постараться разделить проблему на подпроблемы;
- целеполагание. Каждый новый вопрос должен формировать стратегию, модель решения проблемы.

*Рекомендации для руководителя:*

- должен стимулировать мысль, а не подсказывать идею решения проблемы;
- в вопросах должна быть минимальная информация;
- при постановке серии вопросов необходимо:
  - снижать уровень проблемности задачи;
  - задавать вопросы, логически увязанные, интересные по форме, побуждающие к возникновению неожиданных взглядов на решаемую проблему;
- необходимо стимулировать как эмпирическое, аналитическое (аксиоматическое), так и диалектическое (творческое) мышление;

- проблему следует разбить на подпроблемы, этапы решения.  
*Рекомендации для членов группы (аппарата управления):*
- запоминать наиболее характерные вопросы и стараться систематизировать их;
- ставить перед собой вопросы:
  - упрощающие проблему;
  - позволяющие осмыслить ее с новой неожиданной стороны;
  - стимулирующие использование имеющихся знаний и выработанных навыков;
  - разделяющие проблему на подпроблемы;
  - побуждающие к самоорганизации, самоконтролю.

Рекомендуется поэтапная постановка вопросов, стимулирующая решение проблемы и повышающая ее определенность.

*Последовательность действий.* Необходимо выяснить:

- что неизвестно;
- что дано;
- в чем состоит условие;
- возможно ли удовлетворить условие;
- достаточно ли условие для определения неизвестного (или нет, или чрезмерно, или противоречиво);
- сделать чертеж (рисунок);
- ввести подходящие обозначения;
- разделить условие на части;
- постараться записать их.

*Формирование идеи и разработка плана решения:*

- как найти связь между данными и неизвестными;
- известна ли какая-нибудь родственная задача;
- нельзя ли ею воспользоваться;
- нельзя ли использовать метод ее решения;
- не следует ли ввести какой-либо вспомогательный элемент, чтобы воспользоваться прежней задачей;
- нельзя ли сформулировать задачу иначе, проще;
- нельзя ли придумать более доступную задачу, более общую, более частную, аналогичную;
- нельзя ли решить часть задачи, удовлетворить части условия;
- нельзя ли извлечь что-нибудь полезное из данных;
- все ли данные и условия использованы;
- приняты ли во внимание все понятия, содержащиеся в задаче.



*Осуществление плана.* Реализуя план решения, контролируйте свои шаги:

- ясно ли Вам, что предпринятый план правилен;
- сумеете ли Вы доказать, что он правилен.

*Контроль и самоконтроль полученного решения.* Нельзя ли:

- проверить результат;
- проверить ход решения;
- получить тот же результат иначе;
- проверить правильность полученного результата;
- в какой-нибудь другой задаче использовать полученный результат;
- решить задачу, обратную этой.

**Метод свободных ассоциаций.** Отмечено, что на этапе генерирования идей при использовании новых ассоциаций повышается результативность творческой деятельности за счет возникновения новых идей. В процессе зарождения ассоциаций устанавливаются неординарные связи между элементами решаемой проблемы и прежним опытом лиц, привлеченных к коллективной работе. Данный метод и технология его исполнения учитывает особенности деятельности мозга человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей. Так, если члены группы предлагают слово, понятие, то оно может стать базисом для установления ассоциативных связей.

Например, у некоторых людей слово, услышанное случайно, чей-то образ, картина, мелодия рождает идею, способствующую решению проблемы. Так, издателю одного журнала предстояло уменьшить его себестоимость. Мучительно раздумывая, он пытался найти экономичное решение. Случайно взяв орфографический словарь, он обратил внимание на слово “бумага”, и сразу возник вопрос: “Заметит ли покупатель и подписчик, что бумага будет более дешевая?”. Зафиксировав внимание на слове “газета”, издатель подумал: “А почему не напечатать хотя бы один номер журнала на газетной бумаге?”. Слово “картон” ассоциировалось у него с вопросом: “Может быть, и обложку сделать из более дешевого картона?” и т. д. Издатель схватил ручку и начал выписывать слова, давшие целую программу действий [26].

*Рекомендации для руководителя:*

- не спешить решать задачу (проблему), а попытаться неоднократно ее переформулировать, посмотреть на нее с другой стороны;

- предлагать слово, понятие, попытаться “вызвать” какой-то образ, который может стать стимулом для образования неожиданных свободных ассоциаций, способствующих возникновению идеи решения проблемы;
- на начальных этапах генерирования идей на основе образования ассоциаций критика запрещена;
- смена слов, понятий, картин, образующих ассоциации, должна происходить быстро.

*Рекомендации для членов группы (аппарата управления):*

- высказывать, демонстрировать все, что прямо или косвенно вызывает возникновение ассоциаций, идей;
- фиксировать любые идеи, зарождающиеся у коллег;
- после наработки идей систематизировать и классифицировать их;
- посредством критического анализа выбрать наилучшие идеи.

**Метод инверсии** [67]. При поиске идеи решение проблемы часто можно найти, изменив направление поиска на противоположное, противоречащее сложившимся традиционным взглядам, продиктованным логикой и здравым смыслом. Нередко в ситуациях, в которых логические приемы, процедуры мышления оказываются бесплодными, оптимальна противоположная альтернатива решения. Классический пример инверсии — изобретение ракеты К. Циолковским. Он решил, что придумал пушку, но пушку летающую, с тонкими стенками и выпускающую вместо ядер газы. Метод и технология его исполнения базируются на принципе дуализма (двойственности), диалектического единства и оптимального использования противоположных (прямых и обратных) процедур творческого мышления, диалектического подхода к анализу объекта исследования.

*Рекомендации для руководителя:*

- побуждать (стимулировать) членов группы к неоднократному переформулированию проблемы в целях осмысления;
- наряду с прямой задачей выдвигать обратные;
- добиваться диалектики анализа и синтеза рассуждений;
- предлагать членам группы в процессе решения проблемы использовать противоположные процедуры.

*Рекомендации для членов группы:*

- помнить, что инверсия — поиск идей в направлениях, противоположных традиционным взглядам, убеждениям, здравому смыслу, формальной логике;

- начинать решать задачу с попытки ее переформулировать;
- ко всякой идее искать контридею;
- решая задачи, стараться использовать противоположные процедуры, средства.

*Метод и данная психотехнология позволяют:*

- развивать диалектику мышления;
- находить выход из безвыходных ситуаций;
- отыскивать оригинальные решения различного уровня трудности.

Применение этой формы работы с людьми требует развитых творческих способностей, базовых знаний, умений и навыков.

**Метод (способ) личной аналогии.** При решении задач (проблем) иногда осуществляется замена исследуемого объекта, законы функционирования которого неизвестны, на аналогичный объект с уже известными свойствами. Обычно используются прямые аналогии, субъективные аналогии, символические и фантастические аналогии [73]. Для лица, принимающего решение, необходимы личные аналогии, когда объекту исследования приписываются свои чувства, эмоции, цели, функции и т. п. Это дает возможность как бы “слиться” с объектом, “прочувствовать”, осмыслить и испытать его минусы и плюсы на себе. В основу способа положено замещение изучаемого объекта (процесса) другим (собой). Этот психотехнический способ позволяет:

- развивать воображение, фантазию (образное мышление) и на этой основе получать оригинальные решения проблем;
- исследовать объекты, не привлекая средства, ресурсы.

В результате успешной мыслительной работы можно получить только идею решения проблемы.

**Метод номинальной группы.** Используется для поиска наилучших вариантов решения задач.

*Условия и требования:*

- привлекаются эксперты, хорошо решающие проблему, но ранее вместе не работавшие;
- участники в процессе совместной работы могут генерировать собственные идеи, но впоследствии, с учетом позиции коллег, их пересматривать;
- состав группы — не более 12–15 человек (минимум — 6–8 человек);
- эксперты не должны быть связаны служебными отношениями;

- продолжительность работы группы — 5 ч (с учетом освоения метода);
- высказанные идеи воспринимаются не только на базе личного отношения к ним, но и с учетом обстановки в группе;
- происходит взаимное “подпитывание” экспертов, в результате чего идея как бы отделяется от авторов.

#### *Этапы работы группы.*

Ведущий:

1) зачитывает тщательно сформулированное задание экспертам. Эксперты в письменном виде предлагают идеи решения. Процедура длится 20 мин;

2) предлагает участникам назвать по одной идее и записать их на доске (вывести на монитор компьютера). Каждый эксперт называет одну идею. По кругу перечисляются идеи, при этом исключаются комментарии к ним и их оценки. Происходит индивидуальный анализ каждой идеи всеми участниками;

3) зачитывает первую идею и предлагает каждому высказать свое мнение по одному из четырех вариантов:

- оставить идею в списке;
- уточнить идею, переформулировать, сократить и т. д.;
- объединить с другой идеей;
- вычеркнуть (при полном согласии всех членов группы).

Обсуждение идей должно происходить быстро, без повторов и дискуссий. Это, с одной стороны, углубляет и расширяет сами идеи, а с другой — обучает участников. Индивидуальные знания и опыт становятся групповыми. В итоге эксперты оставляют 12–15 идей.

4) голосование и ранжирование. Каждому эксперту выдают 8 карточек (6 карточек, если группа состоит из 6–8 человек) и предлагают отобрать 8 наиболее важных идей. Карточки ранжируются: самая важная получает цифру 8, а наименее важная — 1. Из оставшихся шести идей наиболее важной присваивается ранг 7, наименее важной — 2 и т. д. Оценка осуществляется тайно, что усиливает объективность подходов к определению приоритетов, но поскольку ранее эксперты были ознакомлены с мнением остальных (на третьем этапе), это способствует унификации позиций участников;

5) подсчет голосов и подведение итогов.

**Метод синектики.** Дает возможность получить наиболее оригинальные идеи за счет “обучения” участников использованию в про-

цессе “мозговой атаки” методов аналогии, интуиции, абстрагирования, свободного размышления, применения неожиданных метафор, элементов игры, что позволяет привычную проблему в непривычной ситуации решить неожиданно и оригинально.

*Условия и требования:*

- проблема формулируется в общем (образном) виде;
- обсуждение следует начинать не с проблемы, а с анализа ее общих признаков, характеризующих сложившуюся ситуацию;
- не рекомендуется останавливаться на одной, даже оригинальной идее решения;
- при затруднениях в решении проблемы следует вернуться к анализу ситуации, в которой возникла проблема;
- выдвижение идей и их отбор зависят от мастерства, такта, находчивости руководителя, его умения стимулировать творческое мышление участников;
- критический отбор и оценку идей решения проблемы лучше осуществлять поэтапно:
  - 1) анализ каждой выдвинутой идеи;
  - 2) группировка и классификация идей;
  - 3) критический анализ выдвинутых идей;
  - 4) отбор оригинальных, оптимальных решений.

*Рекомендации для руководителя:*

- применяются все рекомендации методов “мозговой атаки”, аналогии, инверсии, свободных ассоциаций и др.;
- оптимальный состав группы — 3–15 человек с разными способностями, профессиональными интересами и подготовкой;
- необходимо побуждать членов группы к многократному переформулированию проблемы;
- не следует успокаиваться при получении удачной идеи;
- использовать вопросы типа: Ну и что? Как вы себе это представляете? А что здесь нового? А что, если сделать наоборот?

*Рекомендации для членов группы:*

- максимально использовать личный опыт, знания, умения;
- не прибегать к преждевременным, поспешным формулировкам;
- выдвигая идеи, использовать аналогии, метафоры, инверсию, элементы игры, рассуждения вслух;
- анализировать объект с различных позиций: внешних и внутренних, научных и житейских, в различных ситуациях.

**Метод 635.** Группа из шести участников анализирует и формулирует заданную (проблемную) ситуацию. Каждый участник заносит в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5 мин) и передает формуляр соседу. Заполняющий формуляр принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними в трех полях вносит еще три собственных предложения. Эти предложения могут использоваться в дальнейшей разработке записанных решений, но могут выдвигаться новые. Процесс заканчивается, когда участники обработали все формуляры.

*Условия:* рекомендуемое количество участников — 6. Время на ротационную фазу может увеличиваться на последующих фазах. Технология позволяет получить до 108 ( $6 \cdot 3 \cdot 6$ ) предложений.

**Метод Дельфи.** Внешне метод реализуется как многоуровневая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим изолированно друг от друга. Им предлагаются вопросы и формулировки ответов без аргументации. Например, в ответах могут быть числовые оценки параметров. Полученные оценки обрабатываются с целью получения средней и крайних оценок. Экспертам сообщаются результаты обработки первого тура опроса с указанием расположения оценок каждого. При отклонении оценки от среднего значения эксперт ее аргументирует.

В дальнейшем (во втором туре) эксперты изменяют свою оценку, объясняя причины корректировки. Результаты обрабатываются и сообщаются экспертам. При отклонениях оценок от среднего значения эксперты комментируют их. Туры повторяются, пока оценки не станут стабильными.

Итеративная процедура опроса с сообщением результатов обработки и их аргументацией побуждает экспертов критически осмыслить свои суждения. При опросе сохраняется анонимность ответов экспертов, что исключает конформизм (подавление одного мнения другим, более авторитетным).

## **Методы, приемы индивидуальной работы**

**Прием “Ожидание вдохновения”.** При решении трудных задач, когда не удастся сконцентрировать усилия, целесообразно чередовать напряженную интеллектуальную работу с расслаблением, отключением сознания от задачи. Однако перед сном следует вновь

вспомнить о задаче и думать о ней, пока не уснешь. Утром или даже ночью, подчас неосознанно, проснувшись, можно встать и решить сложную задачу. Прием базируется на “просоночных состояниях”, возникающих в период засыпания (метод Э. Куэ) и позволяющих “ставить задачи” своему мозгу. Психотехнология учитывает, что с переходом к естественному сну и “отключением” сознания бессознательное человека как бы программируется на решение какой-либо важной (актуальной) задачи. Этот прием близок к методу самопрограммирования человека.

**Мыслительная технология: “Метод Меттчета”.** Рекомендуется использовать следующие “режимы мышления” для создания, контроля и применения образа мышления при решении проблемы:

- стратегические схемы (действовать в соответствии со стратегией, создавать ее);
- образы (представлять проблему в виде схем, рисунков);
- в параллельных плоскостях (наблюдать за своими мыслями во время их пересечения);
- с разных точек зрения;
- в основных элементах (варианты решений, суждений, понятий, тактик, отношений, препятствий).

Технология может быть использована для организации индивидуального мышления лица, принимающего решения, а также для повышения эффективности его совместной работы с персоналом.

**Аналитический прием: “Метод ликвидации безвыходных ситуаций”.** Используя данный способ, можно моделировать принятие различных управленческих решений, последовательно исключая факторы, приводящие к нежелательным прогнозируемым последствиям. Достигается это за счет варьирования решений: приспособить, модифицировать, усилить, ослабить, заменить, переделать, объединить использовать что-то по-другому.

## **ВЫВОДЫ**

1. Методы — в упрощенном понимании это организация приемов и способов деятельности, позволяющая человеку достигать определенные цели. В настоящее время в различных пособиях цитируют Р. Декарта, определяя метод как способ, что вносит

терминологическую путаницу в теорию и тактику управления, влияет на совершенствование методов. В целесообразной деятельности лиц, принимающих решения, и их аппарата управления применяются методы управления деятельностью по разработке, принятию и реализации решений. Эти методы взаимосвязаны и взаимообусловлены уже в силу того, что субъектом и объектом принятия управленческих решений является человек, находящийся на определенном уровне иерархии управления.

2. Предложенный тип классификации методов обоснования, принятия и реализации решений охватывает все области деятельности лиц, принимающих решения, и персонала управления, наглядно интерпретирует совокупность методов в виде генеалогического дерева. Это позволяет выбирать их при решении различных задач и проводить их дальнейшее исследование. В данной работе изложены только некоторые методы, чаще иных используемые в практике управления.

3. Методы творческого труда лиц, принимающих решения, и их аппарата управления при всей простоте использования требуют определенных навыков. К наиболее доступным относятся групповые методы: “мозговой атаки”, ключевых вопросов, свободных ассоциаций, инверсий, личных аналогий, номинальных групп, синектики, 635, Дельфи; индивидуальные методы: ожидания вдохновения, Меттчета, ликвидации безвыходных ситуаций. Эти методы позволяют отбирать идеи для принятия решений, собирать информацию в условиях неопределенности, исследовать объекты управления, развивать мышление.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Сформулируйте общее определение метода, методов управления и труда. Что структурно представляет собой понятие “метод”?
2. Изобразите графически классификацию методов разработки, принятия и реализации управленческих решений.
3. Опишите возможности и особенности применения методов (способов):  
а) “мозговой атаки”; б) ключевых вопросов; в) свободных ассоциаций; д) инверсии; е) личной аналогии; ё) номинальной группы; ж) синектики; з) 635; и) Дельфи; к) индивидуальных методов работы.



## **2.2. ПРЕДВИДЕНИЕ В РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

### **2.2.1. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ “ПРЕДВИДЕНИЕ”**

*Предвидение* — предположение, видение заранее того, что должно произойти; предугадывание [34]. Уже исходя из этого определения, лица, принимающие решения, должны иметь намерение по условию, предпосылке, догадке высказать правильное предположение о том, что будет заложено в управленческое решение. Для этого принимающий решение должен быть:

- 1) способным к этому — обладать стратегическим, тактическим видением, т. е. развитой интуицией, стратегическим мышлением, развитой рефлексией;
- 2) понимать необходимость учета предвидения в разработке, принятии и реализации управленческого решения;
- 3) иметь возможность реализовывать свои способности с учетом предвидения при принятии решения, т. е. занимать соответствующее положение в управленческой иерархии.

Практика свидетельствует, что повышение эффективности деятельности организаций связано с переменами в них, осуществленными с помощью управленческих решений, принятых на основе “видения будущего” [136]. Исследования, проведенные в Украине и России, показали, что одной из причин кризисного состояния этих стран является отсутствие стратегического видения, мышления у должностных лиц, занимающих стратегические уровни управления.

Понятие “предвидение” включает:

- предсказание (однозначное утверждение будущего состояния объекта или наступления какого-либо события);
- прогноз (наиболее вероятное состояние объекта или возможность наступления события);

- предположение — описание одного или нескольких возможных вариантов (гипотез) будущего состояния интересующих объектов [130].

Таким образом, предвидение — это отображение будущего состояния объектов (чаще всего неуправляемых или слабоуправляемых) либо тех изменений, которые могут в них произойти, либо информация о событиях, которые могут свершиться. Предвидеть — значит давать опережающую картину возможной действительности, характеризующую системой воздействующих факторов и обеспечивающую их учет, потенциально благоприятное развитие обстановки.

Н. Кондратьев [76] выделяет три типа предвидения:

- иррегулярных событий (будущий урожай, уровень цен в определенный момент);
- менее регулярно повторяющихся событий (сезонные колебания конъюнктуры);
- общее развитие определенных социально-экономических тенденций (развитие или упадок отраслей хозяйства, общее движение цен).

Все типы предвидения относятся к неуправляемым (слабоуправляемым) параметрам. Выбирая возможные варианты действий для решения проблемы (в процессе выработки управленческого решения), необходимо знать, не выйдет ли значение какого-либо важного показателя за пределы допустимого. Это требует предвидения обстановки, возможных изменений состояний среды и решающих факторов.

При разработке управленческого решения персонал управления сталкивается с неопределенностью неуправляемых параметров, степень которой может быть разной — от полной неизвестности их величины до случаев нахождения интересующего параметра в сравнительно узком диапазоне. Предвидение дает возможность уменьшить степень неопределенности. Предвидение в целом осуществляет только лицо, принимающее решение, а его аппарат управления может участвовать в разработке прогноза при описании предположений.

Во внутрифирменном управлении предвидение должно отвечать следующим требованиям:

- быть четко связанным с реальностью, т. е. результаты предвидения должны быть достижимы;

- отражать личную убежденность одного или нескольких сотрудников предприятия;
- учитывать экономический потенциал успеха предприятия [79];
- служить базой долгосрочного успеха предприятия;
- выражать интересы всех сотрудников фирмы.

Существуют различные описания того, как возникает и осуществляется предвидение. Различие мнений объясняется незнанием того, как работает наш мозг, а основывается на эмпирическом материале. Рекомендации по успешному предвидению основаны на следующих постулатах.

1. Предвидение представляет собой результат сугубо индивидуального процесса, характерного для данного человека. Чаще всего ему предшествует напряженная интеллектуальная деятельность по решению проблемы. Идеи рождаются в глубинных структурах мозга и как бы случайно осознаются в виде “озарения”, в результате мыслительный процесс приобретает нужное направление.

2. Предвидение и идеи не могут появляться в обстановке суеты. Для их возникновения требуется состояние внутреннего покоя, которое может быть достигнуто с использованием комплекса технологий (в основном психотехнологий). Это может быть аутотренинг, управляемый медитативный тренинг [62] или активный отдых.

3. Все открытия и изобретения — результат сочетания имеющихся знаний и известных фактов. Человек умеет только то, чему сознательно или неосознанно научился [162]. Предвидение осуществляется посредством умелой переработки информации в глубинах мозга при концентрации внимания на проблеме и положительной установке на успех. В настоящее время разработаны технологии, позволяющие человеку сознательно управлять своими мыслительными процессами (метод Э. Куэ, управляемый медитативный тренинг В. Кандыбы, нейролингвистическое программирование (НЛП) Д. Гриндера и Р. Бендлера и т. п.).

4. Успешное предвидение возможно в результате не только личной самоорганизации, саморегуляции мыслительных процессов способных и профессионально подготовленных руководителей, но и умелой организации интеллектуальной деятельности персонала, аппарата управления, использования соответствующих приемов, методов, технологий и технических средств в системной деятельности при разработке, принятии и реализации решений.

В настоящее время уже разработаны рекомендации и методы выполнения прогнозирования, многие из которых могут быть использованы для предвидения.

## **2.2.2. ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

Научное прогнозирование основывается на изучении объективных закономерностей, которым подчиняются определенные процессы и события. При этом учитываются две группы закономерностей:

- случайных событий, или вероятностные (статистические);
- детерминированные.

Выделяют два характерных подхода к прогнозированию будущего состояния:

- изучение закономерности изменения данного события;
- изучение другого события (или группы других событий, имеющих отношение к данному).

Процесс прогнозирования имеет различные цели и позволяет определить:

- 1) прохождение процесса изменения объекта прогнозирования на протяжении будущего периода;
- 2) определенную вероятность того, что исследуемый процесс не выйдет за установленные допустимые границы;
- 3) к какому классу по заданным параметрам нужно отнести исследуемый процесс (объект прогнозирования).

В зависимости от прогнозируемых параметров и целевой направленности прогнозирования выбирают существующие методы и математический аппарат. При всем принципиальном отличии направлений прогнозирования объединяет единая цель: определение характера протекания процесса в будущем. Множество методов решения задачи прогнозирования имеет одну общую идею: обнаружение экстраполяционных связей между прошлым и будущим, между информацией о процессе в контролируемый период времени и характером протекания процесса в дальнейшем. Очевидно, что характер экстраполяционных связей будет определять аппарат решения задачи прогнозирования. От того, насколько точно описаны исследуемые связи, будет зависеть точность прогнозирования. Поскольку

эти связи могут быть детерминированными, то часть задачи решается эффективнее при комбинировании различных методов (приемов, способов) и математического аппарата разных направлений прогнозирования.

Успешность прогнозирования зависит от таких условий: объема и качества информации о прогнозируемом процессе, объекте управления; правильности формулирования задачи прогнозирования и обоснованности выбора способа ее решения; наличия необходимых вычислительных средств и вычислительного аппарата в соответствии с выбранным методом. Из-за отсутствия этих условий прогнозирование может стать невозможным. Важнейшее из них — формулирование задачи, поскольку она определяет требования к объему и качеству информации, математический аппарат и точность прогноза. Информация о прогнозируемом объекте (процессе) черпается из результатов контроля деятельности, статистики.

Современные технологии прогнозирования основаны на использовании различных математических теорий: функциональный анализ, теория рядов, теория экстраполяции и интерполяции, теория вероятности, математическая статистика, теория случайных функций и случайных процессов, корреляционный анализ, теория распознавания образов. Чтобы обосновать выбор того или иного средства прогнозирования, необходимо иметь возможность количественно оценить его качество.

Каждый метод (прием) прогнозирования желательно сопровождать определенным значением показателя качества, изменяющимся в зависимости от формулирования задачи, условий ее решения. Это достаточно трудно. В каждом конкретном случае прогнозирования возможны различные методы (способы, приемы), каждый из которых характеризуется не одним показателем, а набором показателей, изменяющихся при изменении формулировки задачи и условий ее решения.

К наиболее важным показателям прогнозирования относятся:

- 1) точность, характеризуемая степенью соответствия величины, полученной в результате прогноза, и действительной величины. В случае вероятностного прогнозирования ошибка имеет случайный характер и представляется двумя показателями: средним значением и дисперсией;

2) достоверность, совпадающая с понятием достоверности оценки, полученной в результате прогнозирования (точность и достоверность — взаимосвязанные понятия, часто под достоверностью понимают надежность);

3) стоимость, измеряемая затратами материальных средств (денежных);

4) информационный показатель качества, указывающий, насколько увеличился объем информации об исследуемом объекте в результате прогнозирования:

$$K_{\text{н}} = \frac{\sum_1^n (H_{0i} - H_i)}{\sum_1^n H_{0i}},$$

где  $H_{0i}$ ,  $H_i$  — соответственно начальная и конечная энтропия по  $i$ -му параметру.

Энтропия характеризует меру неопределенности объекта:

$$H(x) = - \sum_1^n P_i \log P_i,$$

где  $n$  — количество возможных состояний;  $P_i$  — вероятность третьего состояния объекта.

Естественно, что возможны и другие параметры, например полнота прогноза и его эффективность.

Необходимо учитывать следующие особенности прогнозирования и предвидения в целом [34]:

1) междисциплинарный и системный подходы. Реальность рассматривается во всей совокупности измерений независимо от их природы. Использование системного анализа позволяет исследовать объекты (системы) управления с учетом всего комплекса факторов, а также сложившихся между ними связей и отношений;

2) в расчет принимаются не только базовые тенденции развития, но и возникающие изменения скачкообразного характера как следствие воздействия на управляющие параметры систем, переводящие их в режим бифуркации. Источниками таких изменений могут быть пороговые эффекты (насыщенность рынка сбыта, появление нововведений, субъективные действия конкурентов и т. п.);

3) исследование проводится на долговременной основе, имеет ретроспективный (обращенный к прошлому) и перспективный характер. Это позволяет в процессе разработки и принятия решений:

- учесть влияние краткосрочных факторов;
- вскрыть глубинные закономерности тенденций;
- учесть эволюцию ситуаций в сфере управления;
- опередить во временном масштабе развитие обстановки;
- реагировать на реальные события.

Деятельность лица, принимающего решение, и аппарата управления включает следующие этапы:

- формулирование проблемы;
- построение системы, в которой возникает проблема, и идентификацию (установление причинно-следственных связей и отношений) ключевых переменных;
- сбор данных об обстановке и выдвижение гипотез;
- формирование образа будущего с использованием модели и сценариев;
- принятие стратегических решений.

При этом сценарии формирования образа будущего предусматриваются такие действия:

- исследуемая система представляется с учетом современных реалий и динамики развития;
- строится “дерево будущего”, где ветвями являются гипотезы с возможными вариантами последствий;
- конечные результаты прогнозируются для различных временных горизонтов. С помощью сценариев, передвигаясь из будущего в настоящее по системе “ходов”, разрабатывают меры, необходимые для достижения поставленной цели.

Цель прогнозирования должна состоять в том, чтобы сделать понятным процесс выработки решения; помочь выявить базовые тенденции в исследуемой области; определить основные критические зоны; учесть риски скачкообразных изменений; предложить варианты стратегий достижения цели управления. Следует иметь в виду, что прогнозирование осуществляется в рефлексивной позиции (проспективной рефлексии).

### 2.2.3. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

**Классификация прогнозов.** В классическом менеджменте считается, что прогнозирование — это метод, в котором используются как опыт, накопленный в прошлом, так и текущие допущения в отношении будущего в целях его определения. В результате этого получают картину будущего, которую можно использовать как основу при планировании [34]. Прогноз в управлении представляет собой технологию разработки моделей развития управляемого объекта. Показатели прогноза (числовые характеристики объекта, объемы и сроки работ и т. п.) имеют вероятностную природу. На основе прогнозов осуществляется предвидение и принимаются управленческие решения. Цель прогнозирования — получить научно обоснованные варианты тенденций развития (изменения) управляемого объекта (показателей его состояния) во времени и пространстве.

Источниками информации для прогнозов являются вербальные и письменные тексты, получаемые в процессе коммуникаций между людьми или в открытой печати. Для добывания необходимой информации отдельными структурами частного бизнеса организуется промышленный шпионаж. Информацию из открытой печати получают, используя приемы: структурно-морфологический; определения публичной активности; выявления групп патентных документов; анализа показателей; терминологического и лексического анализа, которые будут рассмотрены ниже.

Для прогнозирования в практической деятельности применяют различные количественные и качественные методы.

*Количественные методы (приемы)* базируются на информации, которую можно получить, зная тенденции изменения параметров или имея статистически достоверные зависимости, характеризующие производственную деятельность объекта управления. Примеры этих методов — анализ временных рядов, каузальное (причинно-следственное) моделирование [92].

*Качественные методы* основаны на экспертных оценках специалистов в области принимаемых решений, например методы экспертных оценок, мнение жюри (усреднение мнений экспертов в релевантных сферах), модели ожидания потребителя (опрос клиентов) [118, 134].

Сложные объекты прогнозируются с использованием различных количественных и качественных методов. Например, прогноз эконо-



мической конъюнктуры (совокупность признаков, характеризующих состояние экономики в определенный период) базируется на прогнозах в сфере ограничений по защите окружающей среды, международной торговли, спроса на продукцию, предложения продукции и их соотношений [92]. При этом каждый из указанных прогнозов, в свою очередь, основывается на промежуточных прогнозах различных процессов.

Отработанными технологиями прогнозирования экономической конъюнктуры являются: “мозговая атака”, метод Дельфи, экстраполяции тенденций, морфологический анализ, имитационное динамическое моделирование, структурный анализ и др. Однако существуют и другие классификации методов прогнозирования, определяемые особенностями прогнозов:

#### **Классификационный признак    Роль и место прогноза в управленческом решении**

##### **Прогноз**

###### **целевой**

Определение возможности реализации цели управления. Позволяет уточнить цель организации и сформулировать ее миссию. Определяются критерии достижения цели

###### **поисковый**

Выявление закономерных тенденций в развитии управляемого объекта. Установление состояния прогнозируемого объекта в настоящем и будущем. Учитывается в процессе разработки стратегических решений

###### **нормативный**

Определение пути, этапов реализации целей управленческого решения. На его основе рекомендуется использовать соответствующие методы управления: плановые, программные и т. п.

###### **программный**

Исследование влияния факторов на различных этапах достижения цели организации. Формулирование гипотезы взаимовлияния различных факторов на объект прогнозирования и определение вероятностных сроков достижения промежуточных целей при достижении главной

###### **проектный**

Получение материала, обеспечивающего целевую направленность концепций проектов, их жизненного цикла, критериев оценки инвестиционных проектов.

Результаты используются при разработке инвестиционных и финансовых решений

Время (период) упреждения      Оперативные, кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы направлены на обеспечение, разработку, принятие и реализацию управленческих решений: тактических, оперативных и стратегических

Условия взаимосвязи факторов      Прогнозы формируются с учетом детерминированных, вероятностных взаимосвязей факторов и объекта прогнозирования, а также неопределенных условий. Условия определяют специфику использования методов прогнозирования и разработки принятия решения

Специфика обработки информации лицом, принимающим решения      Модели прогнозирования могут быть описаны математическими зависимостями (формализованы, что позволяет осуществлять прогнозирование и принятие решения с использованием ЭВМ) либо естественным языком в виде письменных или устных текстов. Перерабатываемая информация (осознанно или неосознанно) определяет название части прогнозов и решений, например как интуитивные прогнозы

Цели, время, условия прогноза и специфика его выработки определяют комплекс методов и приемов прогнозирования. При этом многие методы могут использоваться в разработке различных прогнозов.

В табл. 2.1 приведена краткая характеристика методов прогнозирования, используемых чаще других, с указанием литературных источников, в которых полно изложена их суть.

При решении задач прогнозирования и принятии решений существенной проблемой является количество и качество требуемой информации. Ниже показано несколько методов (приемов и способов), позволяющих лицам, принимающим решения, с минимальными материальными и организационными затратами наполнять информационную базу данных.

**Методы и приемы получения информации.** Существуют различные методы получения информации.

**Метод структурно-морфологический.** Предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических ре-

Таблица 2.1

## Краткая характеристика методов прогнозирования

Область применения	Предназначение, решаемые задачи	Особенности применения	Литературный источник
1	2	3	4
<b>Экспертные методы</b>			
Экономическая конъюнктура. Решение проблем научно-технического прогресса. Развитие объектов большой сложности	Для объекта, развитие которого не поддается предметному описанию, математической формализации. В условиях отсутствия достоверной статистики относительно объекта управления. В условиях большой неопределенности. При отсутствии ЭВМ. В экстремальных ситуациях	По экспертным оценкам, 7–9 специалистов. Выработка коллективного мнения группы экспертов. Требуется много времени для опроса и обработки данных	[34, 116, 134]
<b>Метод эвристического прогнозирования</b>			
Научно-технические объекты и проблемы, развитие которых плохо поддается формализации	Нахождение оптимальных способов создания проектируемых (модернизируемых) систем. Выявление объективизированного представления о перспективах развития узкой области	Математический аппарат неприменим. Специально обрабатываются прогнозные оценки объекта путем систематизированного опроса экспертов в узкой области науки, техники, производства. Информационный массив создается набором заполненных экспертами таблиц. Аспекты заполняются в результате трехэтапной итерации	[79, 82, 134, 138]
<b>Коллективная генерация идей</b>			
Получение блока идей по прогнозированию и принятию решений	Определение всего возможного круга вариантов развития управляемого объекта.	Синтез объекта прогноза, мультифакторный анализ событий со стороны детер-	[26, 32, 73]

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4
	Определение альтернативного круга факторов, воздействующих на объект прогноза. Получение сценария развития объекта управления	минирующих это событие факторов	
<b>Морфологический анализ</b>			
При малом объеме информации об изучаемой проблеме для получения систематизированной по всем возможным ее решениям	Прогнозирование возможного исхода фундаментальных исследований. При открытии новых рынков, формировании новых потребностей	Структурные взаимосвязи между объектами, явлениями и концепциями. Всеобщность предполагает использование полной совокупности знаний об объекте. Необходимое требование — полное отсутствие предварительных суждений. Содержит этапы: формулирование проблемы; анализ параметров; построение “морфологического ящика”, содержащего все решения; изучение всех решений	[73, 134]
<b>Прогнозный граф и “дерево решений”</b>			
Структурное прогнозирование (нахождение решения проблемы при сохранении функций, но с изменением структуры объекта)	Прогнозирование развития объекта в целом. Формулирование сценария достижения прогнозируемой цели, уровня цели, критерия и весов, ранжированных вершин	Выбор графа (связанного и несвязанного, ориентированного или неориентированного, циклического) определяется сущностью отношений, которые он должен выразить	[17, 32, 134]

1	2	3	4
<b>Математические методы параметрического прогнозирования</b>			
Определение тенденций развития объектов, имеющих количественные статистические данные состояния прошлого и на данный момент времени	Задачи прогнозной экстраполяции	<p>Могут применяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• при условии, что исходные статистические данные соответствуют требованиям к конкретным математическим методам;</li> <li>• при наличии количественной информации;</li> <li>• если значения времени (глубины) упреждения укладываются в рамках одного из циклов объекта прогнозирования</li> </ul>	[116, 117, 131, 147]
	Задачи метода наименьших квадратов	Применим, если за время упреждения функции структура объекта прогнозирования не изменяется, а могут изменяться только значения параметров	[69, 131]
Прогноз процессов, динамика которых содержит колебательные или гармонические составляющие	Спектральный анализ	<p>К объекту прогнозирования относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сезонные колебания спроса;</li> <li>• макроэкономические процессы;</li> <li>• энергопотребление</li> </ul>	[117]
Максимально возможный учет совокупности переменных, характеризующих объект и взаимосвязи между ними	Факторный анализ	Представляет раздел математической статистики и содержит большое число методов	[116, 117, 120, 134]

1	2	3	4
<b>Прогнозирование по аналогии</b>			
Разрешение ситуаций, привычных для лиц, принимающих решения	Решение ситуационных управленческих задач	Использование метода при наличии аналогов объектов, процессов. Применение метода требует специальных навыков	[73, 134]

шений и т. п.), что позволяет обоснованно формулировать стратегию научно-технического прогресса предприятия.

**Метод определения публикационной активности.** Поток документов, относящихся к различным областям знаний, цикличен. Отслеживая циклы, можно определить состояние разработки какой-то проблемы в стране, на предприятиях и принять меры по коррекции стратегий научно-технического прогресса в своей организации.

**Метод выявления группы патентных документов.** Любая организация, как правило, патентует только те идеи, которые имеют практическую значимость для ее развития и бизнеса. Изучая патенты-аналоги ведущих фирм, можно выявить направленность их деятельности и уровень решения ими интересующей Вас проблемы.

**Метод показателей.** Каждая техническая система характеризуется набором показателей, которые совершенствуются, что отражается в документах. Анализируя динамику изменения характеристик показателей этой системы, можно сделать вывод о тенденции ее развития.

**Метод терминологического и лексического анализа.** При развитии различных областей знаний происходит естественная смена терминологического аппарата. Лексический анализ текстов позволяет обнаружить на раннем этапе зарождение принципиальных инноваций и спрогнозировать действия своей организации.

**Точность и проверка прогнозов.** Это важный аспект прогнозирования. Прогнозирование будущих значений на регулярной основе затруднено из-за сложной природы переменных. Поэтому необходимо включить в прогноз показатель возможного отклонения значения переменной. Необходимость выбора эталона точности определяется:

- различными показателями получаемых прогнозов;

- потребностью иметь в прогнозе несколько показателей;
- важностью контроля ошибок прогноза (по сравнению с эталоном).

Ошибка (ОШ) в прогнозе означает разницу между фактическим и спрогнозированным значениями:

$$\text{ОШ} = \Phi\text{З} - \text{ПГ},$$

где  $\Phi\text{З}$  — фактическое значение;  $\text{ПГ}$  — прогноз.

Ошибка положительна, если прогноз занижен, и отрицательна, если он завышен. Ошибки в прогнозе влияют на решение при выборе различных вариантов прогноза и на результат использования того или иного метода прогнозирования.

**Вычисление точности прогноза.** Определить ошибку в вычисленном значении прогноза невозможно, так как неизвестно его истинное значение. Однако существует вероятность того, что ошибка прогноза не превысит некоторую величину или максимальную ошибку прогноза, которую можно ожидать с заданной вероятностью:

- математическое ожидание (МО)

$$\text{МО} = \frac{\sum |\text{ДЗ} - \text{ПГ}|}{n},$$

где  $\text{ДЗ}$  — действительное значение;

- среднее квадратичное отклонение (СКО)

$$\text{СКО} = \frac{\sum (\text{ДЗ} - \text{ПГ})^2}{n - 1}.$$

*Пример.* Вычислить МО и СКО на основании данных, приведенных в табл. 2.2 [131].

*Решение.*

$$\text{МО} = \frac{\sum (\Phi\text{З} - \text{ПГ})}{8} = 2,75;$$

$$\text{СКО} = \frac{\sum (\Phi\text{З} - \text{ПГ})^2}{n - 1} = \frac{76}{8 - 1} = 10,86.$$

Таблица 2.2

## Исходные данные

Период	Действительное значение	Прогноз	(ФЗ – ПГ) ошибка	Ошибка	Ошибка <sup>2</sup>
1	217	215	2	2	4
2	213	216	–3	3	9
3	216	215	1	1	1
4	210	214	–4	4	16
5	213	211	2	2	4
6	219	214	5	5	25
7	216	217	–1	1	1
8	212	216	–4	4	16
			–2	22	76

Используя МО и СКО, можно сравнить результаты экспоненциального сглаживания со значениями 0,1; 0,2 и 0,3 и выбрать то из них, которое даст наименьшее значение МО и СКО. Выбор делается между прогнозом, медленно реагирующим на изменения, и прогнозом, реагирующим на случайные изменения, т. е. между точностью и гибкостью.

**Контроль прогноза.** Осуществляется сравнением ошибок прогноза с заранее определенными значениями (пределами). На практике контроль производится с помощью расчета отношения совокупной ошибки прогноза к соответствующему значению МО и используется для наблюдения за прогнозом:

$$П_о = \frac{\sum (ДЗ - ПГ)}{МО},$$

где  $П_о$  — показатель отклонения.

Значения показателей отклонения сравниваются с пределами значений показателей, основанных на суждениях и опыте. Согласно теории вероятности с учетом новых законов рассеивания, отклонение случайной величины от центра группирования не превышает трех средних квадратных отклонений. Поэтому значение показателя отклонения должно находиться в пределах  $\pm 4$ , что соответствует границам трех стандартных отклонений.

**Использование контрольных графиков.** График предусматривает установление верхних и нижних границ пределов для отдельных оши-



бок прогноза (вместо совокупных ошибок, как в случае с показателем отклонения). Эти границы кратны квадратному корню из СКО.

Графическое отображение ошибок с использованием контрольной диаграммы информативно и наглядно представляет отклонения, выходящие за установленные границы.

**Выбор метода прогнозирования.** Адекватно подобранные средства прогнозирования значительно улучшают качество прогноза, поскольку:

- обеспечивают функциональную полноту, достоверность и точность прогноза;
- уменьшают временные и материальные затраты на прогнозирование.

На выбор метода прогнозирования влияют:

- сущность практической проблемы, подлежащей решению;
- динамические характеристики объекта прогнозирования в рыночной среде;
- вид и характер имеющейся информации, типовое представление об объекте прогнозирования;
- комбинация фаз жизненного, рыночного цикла товара или услуги;
- период упреждения и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного, жизненного цикла, цикла разработки или модификации товара, услуги;
- требование к результатам прогнозирования и другие особенности конкретной проблемы.

Все перечисленные факторы должны рассматриваться в системном единстве, лишь несущественные могут исключаться из рассмотрения. Прогнозирующий в результате предпрогнозных исследований должен структурировать информацию об объекте прогнозирования, проанализировать ее и, выбрав, оставить соответствующую условиям прогноза. При подготовке решения о выборе средств прогнозирования рекомендуется выделить применимые к условиям задачи. Те, которые применить нельзя, исключаются. На практике, выбирая метод прогнозирования, рекомендуется учитывать два наиболее важных фактора — затраты и точность [131]. Следует выяснить, сколько денег выделено на подготовку прогноза, какова возможная цена спрогнозированных ошибок и выход. Лучший прогноз, как правило, представляет собой оптимальную комбинацию точности и стоимости.

При выборе метода прогнозирования нужно учитывать:

- наличие статистических данных за необходимый период;
- компетентность прогнозиста, наличие электронно-вычислительной техники (ЭВТ);
- время, необходимое для сбора и анализа информации.

В ряде случаев для получения независимых прогнозов используются одновременно несколько методов.

Требования к прогнозам:

- своевременность, с определенной степенью точности и определенности других показателей;
- надежность, выраженная в знаковых единицах (долларах, единицах продукции, оборудовании, квалификации персонала и т. п.) и зафиксированная на бумаге;
- простота методики прогнозирования для использования.

## **ВЫВОДЫ**

1. Понятие “предвидение” включает в себя: предсказание (однозначное утверждение будущего состояния); прогноз (наиболее вероятностное состояние); предположение (описания вариантов, гипотез). Предвидение осуществляют лица, принимающие управленческие решения, при активном участии аппарата управления. Предвидение дает возможность уменьшить степень неопределенности последствий воздействия факторов.

2. Предвидение — это системная деятельность лиц, принимающих решения, персонала управления, привлекаемых экспертов специальных фирм. Оно осуществляется в научно обоснованной последовательности, подчиняется определенным (в основном эмпирическим) требованиям закономерностей мышления, управления, организации труда. Предвидение зависит от индивидуальности человека, его уровня подготовки (профессиональной и личностной).

3. Разработаны и апробированы на практике различные технологии прогнозирования. Однако отсутствие необходимого методологического обеспечения интеграции знаний различных наук и недостаточные комплексные исследования мыслительной деятельности человека не позволяют обеспечить целостную, стройную систему знаний, рекомендаций по прогнозированию. В связи с этим существ-

вуют различные классификации методов прогнозирования, для решения задач прогнозирования недостаточно адаптирован имеющийся математический аппарат и т. д.

4. Обоснованность выбора метода прогнозирования определяется условиями его применения и соответствия решаемым задачам. На практике используются различные показатели прогнозирования, соответствующие определенным требованиям к методам: точность, достоверность, стоимость, информативность и т. п.

5. Методы прогнозирования подразделяются на качественные и количественные. Качественные методы основаны на суждении, опыте и экспертизе; количественные — на использовании статистических данных за определенный период времени или на связи между переменными. Ни один из методов не является универсальным. Методы могут быть простыми и сложными.

6. Все прогнозы обычно бывают неточными и, следовательно, необходимо устанавливать степень их неточности или несоответствия определенному показателю. Разработаны различные рекомендации, позволяющие рассчитывать точности прогноза, оценивать эффективность той или иной методики и выбирать между разными методами прогнозирования. Контроль прогноза обеспечивает адекватность его исполнения. На практике рекомендуется использовать контрольную диаграмму или показатель отклонения. Выбор метода прогнозирования означает выбор методики, отвечающей поставленной задаче на приемлемом уровне затрат и точности.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Сформулируйте определение предвидения, предсказания, прогноза, предположения. В чем отличия каждого из них?
2. Назовите три типа предвидения, выделенных Н. Кондратьевым.
3. Как предвидение позволяет уменьшать степень неопределенности будущего состояния объекта управления?
4. Раскройте содержание и перечислите последовательность действий лиц, принимающих решения, в процессе предвидения.
5. Какие цели преследует прогнозирование?
6. Как вы понимаете выражение “детерминированные и стохастические связи”? Почему от точности их описания зависит точность прогноза?

7. Перечислите условия успешного прогнозирования.
8. Назовите основные показатели прогноза; объясните их физическую сущность.
9. Охарактеризуйте количественные и качественные методы.
10. Какие методы используются при прогнозировании экономической конъюнктуры?
11. Чем определяется выбор того или иного метода прогнозирования?
12. Перечислите методы получения информации для прогнозирования.
13. Приведите классификацию прогнозов. Обоснуйте зависимость прогнозов и методов, их реализующих.
14. Охарактеризуйте основные методы прогнозирования.

## **2.3. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

### **2.3.1. СУЩНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

*Анализ* (разложение, расчленение, разбор) — логический прием, метод исследования, суть которого состоит в том, что изучаемый предмет мысленно расчленяется на составные элементы, каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы затем соединить их с помощью другого логического приема (синтеза) в целое, обогащенное новыми знаниями [5, 75].

Под *экономическим анализом* понимают прикладную научную дисциплину, представляющую собой систему специальных знаний, позволяющих оценить эффективность деятельности того или иного субъекта рыночной экономики [13, 58]. Теория экономического анализа позволяет рационально обосновать, спрогнозировать на ближайшую перспективу развитие объекта управления и оценить целесообразность принятия управленческого мышления.

*Основные направления экономического анализа:*

- формулирование системы показателей, характеризующих работу анализируемого объекта;
- качественный анализ изучаемого явления (результата);
- количественный анализ этого явления (результата);
- оформление выводов и конкретных рекомендаций, которые следуют из результатов анализа.

Для разработки и принятия управленческого решения важно, что оно является средством решения основной задачи — выявления резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности: в улучшении использования производственных ресурсов, снижении себестоимости, повышении рентабельности и увеличении прибыли, т. е. направлен на конечную цель реализации управленческого решения.

Разработчики теории экономического анализа подчеркивают его *характерные особенности*:

1) диалектичность подхода к изучению экономических процессов, которым свойственны: переход количества в качество, появление нового качества, отрицание отрицания, борьба противоположностей, отмирание старого и появление нового;

2) обусловленность экономических явлений причинными связями и взаимозависимостью;

3) выявление и измерение взаимосвязей и взаимозависимостей показателей базируются на знаниях объективных закономерностей развития производства и обращения товаров.

Экономический анализ, прежде всего, является факторным, т. е. определяющим влияние комплекса экономических факторов на результативный показатель деятельности предприятия. Влияние различных факторов на экономический показатель функционирования предприятия, фирмы осуществляется с помощью стохастического анализа.

В свою очередь, детерминированный и стохастический анализы обеспечивают:

- установление причинно-следственных или вероятностных связей факторов и результативных показателей;
- выявление экономических закономерностей влияния факторов на функционирование предприятия и выражение их с помощью математических зависимостей;

- возможность построения моделей (в первую очередь, математических) воздействий факторных систем на результативные показатели и исследования с их помощью влияния на конечный результат принимаемого управленческого решения.

На практике используются различные виды экономического анализа. Для принимаемых управленческих решений особенно важны такие виды анализа: оперативные, текущие, перспективные (по временным отрезкам); частичные и комплексные (по объему); по выявлению резервов, повышению качества и т. п. (по назначению); прогнозный анализ.

Прогнозы позволяют экономически обосновывать стратегические, оперативные (функциональные) или тактические управленческие решения. Многовариантность управленческих решений в условиях неопределенности и влияние дополнительных факторов требуют анализа каждого из них. Выбор делается на основе результатов экономико-математического моделирования и системного анализа.

Для решения задач экономического анализа функционирующего предприятия используются различные методы и приемы, техника и технологии. Это должно обеспечивать: выявление взаимосвязей исследуемого объекта управления с системой экономических факторов; их расчленение; анализ и сравнение; определение величины и особенностей влияния на объект этих факторов (илиминирование); синтез полученных результатов.

Исторически сложились две группы способов и приемов экономического анализа: традиционные и математические.

## **2.3.2. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

К традиционным относят метод экономического анализа абсолютных, относительных и средних величин, методы сравнения, группировок, индексный, цепных подстановок, балансовый и др.

**Метод анализа абсолютных, относительных и средних величин.** Анализ показателей экономических явлений, процессов, ситуаций начинается с абсолютных величин. “Абсолютный” означает безотноси-

тельный, взятый вне связи, вне сравнения с чем-либо [124], например объем производства по стоимости или в натуральных показателях, сумма валового дохода, сумма прибыли. В анализе абсолютные величины используются как база для расчета средних и относительных.

“Относительный” означает установленный в сравнении, в сопоставлении с чем-либо другим, оцениваемый в зависимости от каких-либо условий и т. п. [124]. Экономический анализ начинается с расчета относительной величины [13]. Например, если планом предусматривалось выпустить продукции на 100 тыс. дол., а выпущено лишь на 95 тыс. дол., то по отношению к заданию это составляет 95 %. Относительные величины используются при анализе динамики явлений. Они характеризуют изменение показателя, явления во времени (отношение, например, выпуска продукции за несколько лет к базисному периоду, взятому за 100 %).

Средние величины обобщают соответствующие совокупности типичных однородных показателей, явлений, процессов. Они удобны при сравнении исследуемого признака по разным совокупностям, позволяют абстрагироваться от случайности отдельных колебаний. В расчетах применяются средняя арифметическая, средняя взвешенная, мода и т. п.

**Метод сравнения.** *Сравнение* — рассмотрение одного явления в связи с другим для установления сходств или различий между ними, преимуществ или недостатков [124]. Как вид анализа, сравнение начинается с сопоставления явлений, выделения в них общего и различного. Сравнение производится с существующими плановыми показателями, с использованием лучших или средних данных. В результате соответствующих сравнений могут быть выявлены отклонения от заданных показателей плана, показателей прошедших периодов, от средних показателей по производственному объединению и выдвинуты предложения по учету опыта работы лучших предприятий. Эти выводы являются основой для принятия последующих решений.

**Метод группировок.** Группировка — это разделение на группы по каким-либо признакам [124]. Она позволяет выявить и изучить взаимосвязи и взаимозависимости различных экономических явлений, наиболее существенные факторы, закономерности и тенденции, свойственные этим явлениям.

В теории экономического анализа рассматриваются структурные (по производственной мощности, уровню механизации, производи-

тельности труда, структуре выпускаемой продукции) и аналитические группировки [13]. В аналитических группировках из двух взаимосвязанных показателей один рассматривается как воздействующий фактор, а другой — как следствие этого воздействия. На основании простых (по одному признаку) и комбинационных (по нескольким признакам) группировок строят соответствующие групповые таблицы, удобные для анализа.

**Индексный метод (прием индексирования).** *Индекс* — цифровой показатель, выражающий в процентах последовательные изменения какого-либо экономического явления [58], например индекс цен, индекс производительности труда.

Технология анализа основана на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятого в качестве базового. Метод (прием) применяется для исследования сложных явлений, отдельные компоненты которых неизмеримы. Он позволяет разложить по факторам относительные и абсолютные отклонения обобщающего показателя, выявить влияние на изучаемый показатель различных факторов.

В статистике при аналитической работе используются несколько форм индексов (агрегатная, арифметическая и др.). Так, при определении влияния на объем реализованной продукции фактора количества и фактора цен применяется агрегатная форма. Агрегатный индекс — основная форма общего индекса, его можно преобразовать в средний арифметический и другие индексы.

В анализе экономической деятельности используются индексные математические модели, являющиеся основой количественной оценки влияния отдельных факторов на динамику изменений обобщающего показателя. Например, зависимость объема выпуска продукции на предприятии от изменений численности персонала и производительности труда может быть выражена взаимосвязью индексов:

$$J^{\text{общ}} = J^{\text{ч.п}} J^{\text{п.т}}; J^{\text{общ}} = \frac{\sum D_1 R_1}{\sum D_0 R_0}; J^{\text{общ}} = \frac{\sum D_0 R_1}{\sum D_0 R_0} \frac{\sum D_1 R_1}{\sum D_0 R_1},$$

где  $J^{\text{общ}}$  — общий индекс изменения объема выпуска продукции;  $J^{\text{ч.п}}$ ,  $J^{\text{п.т}}$  — факторный индекс изменения соответственно численности персонала и производительности труда персонала;  $D_0$ ,  $D_1$  — среднегодо-



вая выработка валовой продукции на одного работающего соответственно за базисный и отчетный периоды;  $R_0, R_1$  — среднегодовая численность персонала соответственно за базисный и отчетный периоды.

Абсолютное отклонение обобщающего показателя прироста объема выпуска валовой продукции

$$\Delta N_R^{abc} = \sum D_0 R_1 - \sum D_0 R_0.$$

Прирост выпуска продукции при изменении производительности труда персонала

$$\Delta N_R^{abc} = \sum D_1 R_1 - \sum D_0 R_1.$$

Данный метод не позволяет рассчитать абсолютные отклонения обобщающего показателя при наличии более двух факторов.

**Метод цепных подстановок** [13, 58]. Позволяет получить ряд промежуточных значений обобщающего показателя последовательной заменой базисных значений факторов на фактические. Разность двух промежуточных значений обобщающего показателя в цепи подстановок равна изменению обобщающего показателя, вызванному изменением соответствующего фактора.

Метод используется для расчета влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию при установленной функциональной зависимости между изучаемыми явлениями. Степень влияния на функцию показателей выявляется последовательным вычитанием: из второго расчета вычитается первый, из третьего — второй и т. д. В первом расчете все величины плановые, в последнем — фактические.

*Пример.* Определить влияние на объем промышленной продукции трудовых факторов:

$$Q = K T^{\Delta} T^{\text{ч}} D^{\text{ч}},$$

где  $Q$  — объем выпуска продукции;  $K$  — среднее количество работающих по списку;  $T^{\Delta}$  — среднее количество дней, отработанных одним рабочим за 1 год;  $T^{\text{ч}}$  — среднее количество часов, отработанных одним рабочим за 1 день;  $D^{\text{ч}}$  — средняя выработка продукции за отработанный 1 человеко-час. Исходные данные приведены в табл. 2.3.

## Исходные данные

Показатель	План	Фактически
Объем продукции, тыс. дол.	3000	3500
Среднесписочное количество рабочих, лиц	950	1050
Среднее количество дней, отработанных одним рабочим в год	300	290
Среднее количество часов, отработанных одним рабочим в день	7	8
Средняя выработка продукции на отработанный 1 человеко-час, дол.	2	2,1

План производства продукции перевыполнен на 500 тыс. дол. (3500–3000). Определим влияние на объем продукции различных факторов:

1. Все показатели плановые:  $950 \cdot 300 \cdot 7 \cdot 2 = 3990$  тыс. дол.
2. Среднесписочное количество работающих фактическое; остальные показатели плановые:  $1050 \cdot 300 \cdot 7 \cdot 2 = 4410$  тыс. дол.
3. Количество рабочих и отработанных ими дней фактическое; остальные показатели плановые:  $1050 \cdot 290 \cdot 7 \cdot 2 = 4263$  тыс. дол.
4. Количество рабочих, количество отработанных дней и часов фактическое; выработка плановая:  $1050 \cdot 290 \cdot 8 \cdot 2 = 4872$  тыс. дол.
5. Все показатели фактические:  $1050 \cdot 290 \cdot 8 \cdot 2,10 = 5115,6$  тыс. дол.

Отклонение фактического объема продукции от планового произошло за счет влияния следующих факторов:

- увеличения количества рабочих (определяется вычитанием из 2-го результата 1-го):  $4410 - 3000 = 1410$  тыс. дол.;
  - уменьшения числа отработанных дней (из 3-го вычитается 2-й результат):  $4263 - 4410 = -147$  тыс. дол.;
  - увеличения средней продолжительности рабочего дня (из 4-го вычитается 3-й результат):  $4872 - 4263 = 609$  тыс. дол.;
  - повышения средней часовой выработки  $5115,6 - 4872 = 243,6$  тыс. дол.
- Общее отклонение  $5115,6 - 3000 = 2115,6$  тыс. дол.

Следовательно, три фактора действовали на выпуск продукции положительно и один — отрицательно. Расчеты показывают, что на предприятии были целодневные простои, в результате чего рабочие были вынуждены трудиться сверхурочно.

При использовании метода следует обеспечивать строгую последовательность подстановки, поскольку произвольное изменение ко-

личественных и качественных показателей приводит к неправильным результатам. Чем существеннее отклонение фактических показателей от плановых, тем больше различий в оценке факторов, рассчитанных при разной последовательности подстановки.

**Балансовый метод.** *Баланс* — соотношение взаимосвязанных показателей какой-либо деятельности, процесса [58]. Метод широко используется в бухгалтерском учете, статистике и планировании [13], а также в анализе экономической деятельности (при наличии функциональной зависимости), например при анализе использования рабочего времени, движения сырья, финансового положения и т. п. Применение метода проиллюстрировано в специальной литературе [13, 58].

**Графические методы.** Это геометрическое изображение функциональной зависимости с помощью линий на плоскости, показывающее существенные связи и отношения в экономическом анализе. На графиках удобно находить значение функций по соответствующему значению аргумента. В этой технологии применяются диаграммы сравнения, временные ряды, кривые распределения, графики корреляционного поля, статистические картограммы [13]. Графический метод используется для исследования производственных процессов, организационных структур и т. п. Широко применяются сетевые графики, “деревья решений”, относящиеся к графо-математическим методам.

### 2.3.3. МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (ПРИЕМЫ) В ЭКОНОМИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

Использование математических методов в сфере управления (в том числе экономической) — важнейшее направление совершенствования систем управления. Математические методы ускоряют проведение экономического анализа, способствуют более полному учету влияния факторов на результаты деятельности, повышению точности вычислений.

Применение математических методов требует:

- системного подхода к исследованию заданного объекта, учета взаимосвязей и отношений с другими объектами (предприятиями, фирмами);

- разработки математических моделей, отражающих количественные показатели системной деятельности работников организации, процессов, происходящих в сложных системах, какими являются предприятия;
- совершенствования системы информационного обеспечения управления предприятием с использованием ЭВТ.

Решение задач экономического анализа математическими методами возможно, если они сформулированы математически, т. е. реальные экономические взаимосвязи и зависимости выражены с применением математического анализа. Это обуславливает необходимость разработки математических моделей. В управленческой практике для решения экономических задач прибегают к различным методам.

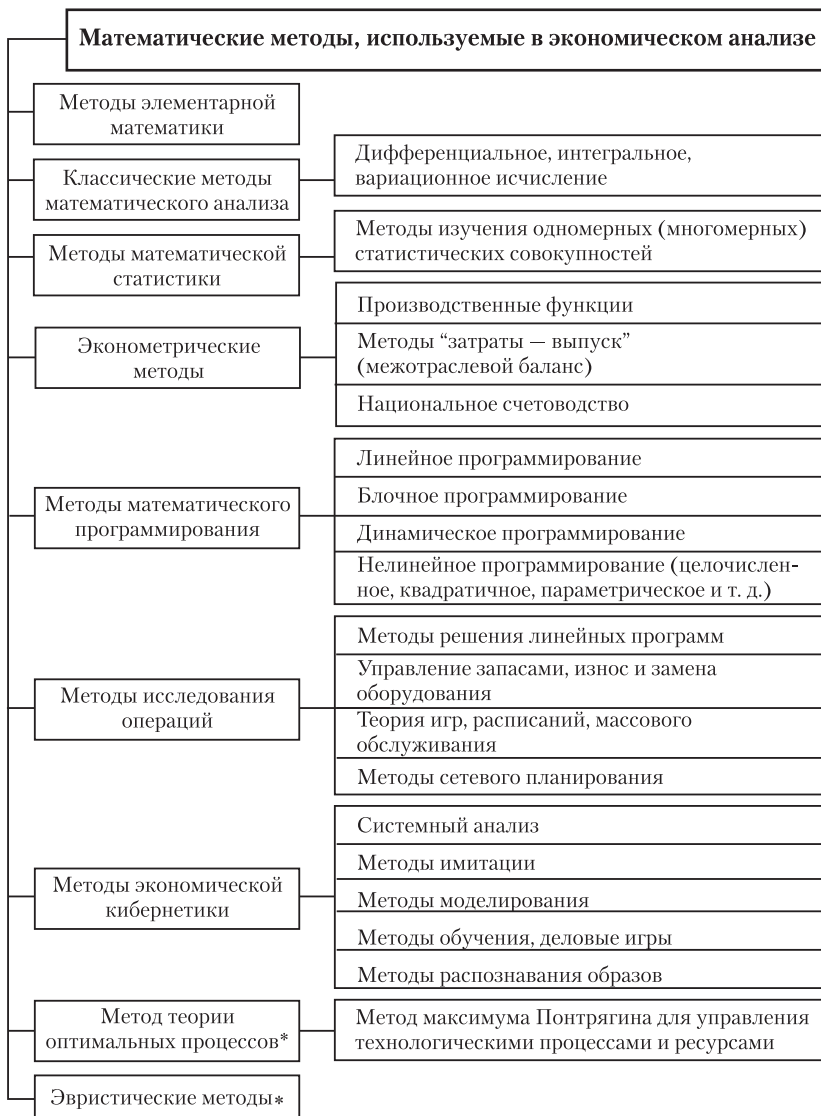
На схеме 2.2 приведены основные математические методы, применяемые в экономическом анализе [13]. Выбранные признаки классификации достаточно условны. Так, в сетевом планировании и управлении используются различные математические методы, а в “исследование операций” многие авторы вкладывают разное содержание. На схеме отражено использование математики и других точных наук для решения экономических задач.

Математические методы и методика их применения подробно рассматриваются в [13, 81, 131].

**Методы элементарной математики.** Используются в традиционных экономических расчетах при обосновании потребностей в ресурсах, разработке плана, проектов и т. п.

**Классические методы математического анализа.** Применяются самостоятельно (дифференцирование и интегрирование) и в рамках других методов (математической статистики, математического программирования).

**Статистические методы.** Являются основным средством исследования массовых повторяющихся явлений. Применяются при возможности представления изменения анализируемых показателей как случайного процесса. Если связь между анализируемыми характеристиками не детерминированная, а стохастическая, то статистические и вероятностные методы становятся практически единственным инструментом исследования. В экономическом анализе наиболее известны методы множественного и парного корреляционного анализа. Для изучения одновременных статистических



**Схема 2.2. Основные математические методы, применяемые в экономическом анализе.**

\*В пособии данный метод не рассматривается

совокупностей служат закон распределения, вариационный ряд, выборочный метод. Для многомерных статистических совокупностей применяются корреляции, регрессии, дисперсионный, ковариационный, спектральный, компонентный, факторный виды анализа.

**Экономические методы.** Базируются на синтезе трех областей знаний: экономики, математики и статистики. Основа эконометрии — экономическая модель, т. е. схематическое представление экономического явления или процессов, отражение их характерных черт с помощью научной абстракции [13]. Наиболее распространен метод анализа экономики “затраты — выпуск”. Метод представляет матричные (балансовые) модели, построенные по шахматной схеме и наглядно иллюстрирующие взаимосвязь затрат и результатов производства.

**Методы математического программирования** — основное средство решения задач оптимизации производственно-хозяйственной деятельности. По сути, методы — средства плановых расчетов, и они позволяют оценивать напряженность плановых заданий, дефицитность результатов, определять лимитирующие виды сырья, группы оборудования.

*Исследование операций* — разработки методов (способов) целенаправленных действий (операций), количественная оценка решений и выбор наилучшего из них. Цель исследования операций — сочетание структурных взаимосвязанных элементов системы, в наибольшей степени обеспечивающее лучший экономический показатель.

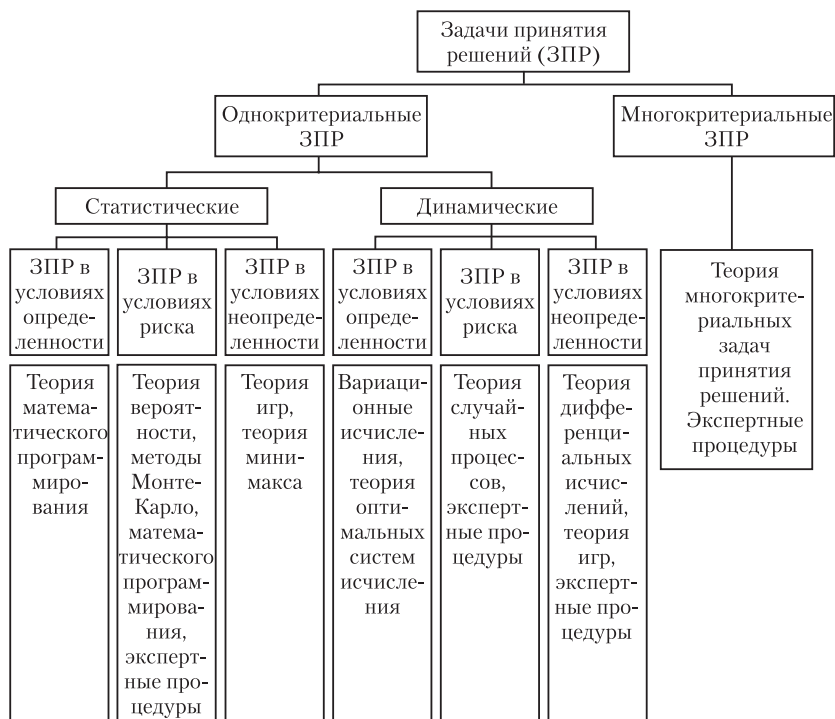
Теория игр как раздел исследования операций представляет собой теорию математических моделей принятия оптимальных решений в условиях неопределенности или конфликта нескольких сторон, имеющих различные интересы.

Теория массового обслуживания на основе теории вероятности исследует математические методы количественной оценки процессов массового обслуживания. Особенность всех задач, связанных с массовым обслуживанием, — случайный характер исследуемых явлений. Количество требований на обслуживание и временные интервалы между их поступлениями имеют случайный характер, однако в совокупности подчиняются статистическим закономерностям, количественное изучение которых — предмет теории массового обслуживания.

**Экономическая кибернетика.** Анализирует экономические явления и процессы как сложные системы с точки зрения законов управления и движения в них информации. Методы моделирования и системного анализа наиболее разработаны в этой области.

Применение математических методов в экономическом анализе базируется на методологии экономико-математического моделирования хозяйственных процессов и научно обоснованной классификации методов и задач анализа.

На схеме 2.3 представлена классификация математических методов по признаку одно- и многокритериальности решения задач принятия решений.



**Схема 2.3. Классификация математических методов, приемов решения одно- и многокритериальных задач**

Все экономико-математические методы (задачи) по признаку получения точного решения подразделяются на точные (в зависимости от того, по критерию или без него получают единственное решение) и приближенные (на основе стохастической информации).

К оптимизационным точным относятся методы теории оптимальных процессов, некоторые методы математического программирования и методы исследования операций; к оптимизационным приближенным — часть методов математического программирования, исследования операций, экономической кибернетики, эвристические. Неоптимизационными точными являются методы элементарной математики и классические методы математического анализа, экономические методы; неоптимизационными приближенными — метод статистических испытаний и другие методы математической статистики.

## 2.3.4. МНОГОПЛАНОВЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, ПРИЕМЫ

**Анализ Парето.** Метод назван в честь итальянского экономиста, определившего, что относительно небольшое количество факторов (20 %) вызывает большой процент (80 %) всех случаев жалоб, дефектов, проблем и т. п. Если классифицировать все случаи по степени важности и сосредоточиться на решении существенных задач, менее важные оставляя в стороне, повышается результативность.

**Определение эталона (бенчмаркинг).** Метод предполагает оценку определенной деятельности по отношению к эталону в своей или какой-либо другой организации. Цель метода — установление стандарта, по которому оценивается деятельность организации и принимается решение по модели для обучения методам совершенствования. Метод базируется на законе влияния социальных норм. Как только устанавливается стандарт, целью человека становится приближение к нему.

**Причинно-следственные диаграммы.** Этот метод предлагает структурированный подход к решению проблемы. Метод разработал японский профессор К. Ишикава для учета большого количества факторов, влияющих на качество обслуживания, процесс производ-



ства и т. п. Диаграммы помогают в решении проблемы, создавая несколько пластов категорий (факторов), способствующих выявлению составляющих этой проблемы. Метод часто используется после “мозговой атаки” для организации полученных идей.

На схемах 2.4 и 2.5 показаны примеры применения диаграмм. Каждый из факторов — потенциальный источник ошибок в авиабилетах или в снижении качества продукции.

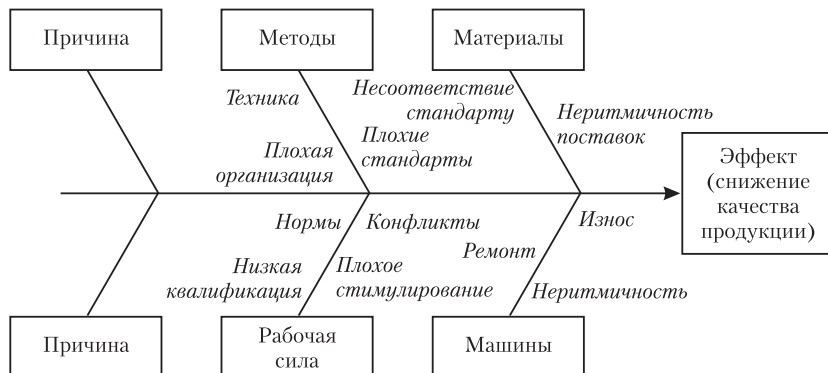


Схема 2.4. Пример причинно-следственной диаграммы

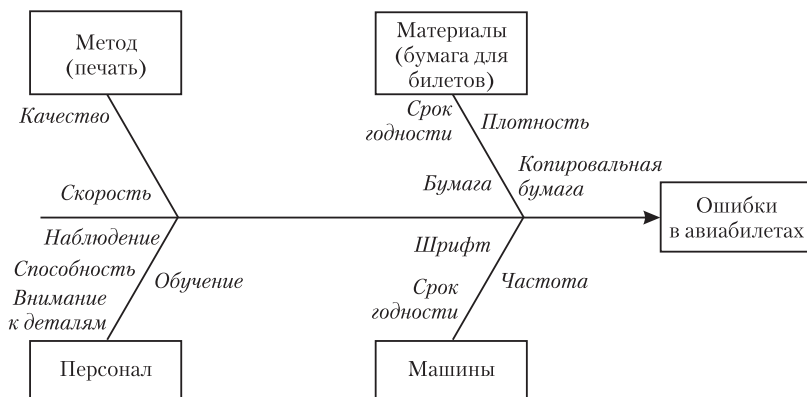


Схема 2.5. Причинно-следственная диаграмма ошибок в авиабилетах

**Метод морфологического анализа.** Применяется индивидуально и в группе, основан на комбинаторике — систематическом исследовании всех теоретически возможных вариантов, исходящих из закономерностей строения (морфологии) анализируемого объекта. Анализ и последующий синтез охватывают как известные, так и новые, необычные варианты, которые при простом рассмотрении могли быть упущены. С помощью комбинирования вариантов получают множество различных решений. Идея заключается в перемещении полученной комбинации в предметную область, далекую от той, что находится на поверхности.

Этапы реализации метода:

- описание, определение, обобщение проблемы;
- выявление всех факторов, влияющих на решение проблемы;
- выявление возможных вариантов по каждому параметру посредством составления матриц (в первом столбце параметры, а в строках — варианты по каждому параметру);
- анализ вариантов решений и выбор лучшего из них.

Метод применяется для выявления простых решений, но неудобен из-за необходимости селекции вариантов.

**SWOT-анализ.** С помощью SWOT-анализа оценивают текущее состояние фирмы. Он позволяет интегрировать оценку внутриорганизационного потенциала и выявить факторы внешней среды. Это необходимо для принятия стратегических решений (по корректировке целей и изменению миссии) организации на основе учета ее сильных и слабых сторон.

Перечень взаимных направлений выявления сильных и слабых сторон внутри организации и влияния внешних возможностей и угроз [15] приведен ниже:

### **Потенциальные стороны организации (фирмы)**

<b>Сильные</b>	<b>Слабые</b>
Достаточный финансовый потенциал	Ухудшение конкурентной позиции на рынке
Хороший имидж	Устаревшее оборудование
Возможность получения экономии на масштабах производства	Недостаточно эффективный менеджмент
Высокий технологический уровень	Наличие внутренних операционных проблем
Низкие затраты	Слабый имидж
Высокий инновационный потенциал	Слабая система распределения
Эффективный менеджмент	

Сильные торговые марки  
 Сильная система распределения  
 Обслуживание дополнительной группы потребителей  
 Выход на новые рынки  
 Расширение ассортимента продуктов и все более полное удовлетворение спектра потребностей покупателей  
 Вертикальная интеграция  
 Увеличение емкости целевых рынков

Большие расходы на единицу продукции по сравнению с основными конкурентами  
 Недостаточная прибыльность  
 Возможное появление на рынке нового конкурента  
 Увеличение продаж товаров-заменителей  
 Уменьшение емкости целевых рынков  
 Неблагоприятная правительственная политика  
 Усиление рыночной власти поставщиков и потребителей  
 Изменение предпочтений потребителей

Порядок проведения SWOT-анализа представлен в виде матрицы (схема 2.6). Анализ предполагает оценку относительной важности исследуемых факторов. Например, сильные стороны, которые нельзя использовать в реальных условиях, имеют ограниченную ценность. SWOT-анализ является одним из методов исследования конкурентных преимуществ.

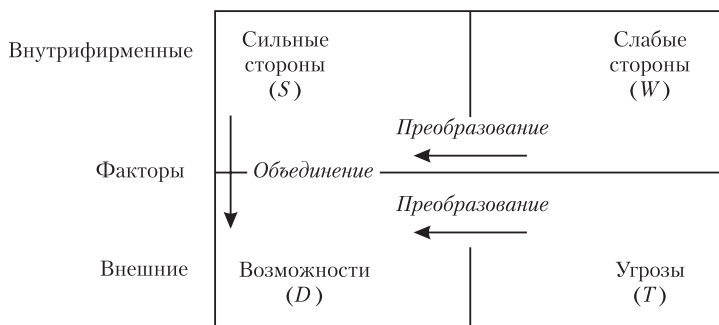


Схема 2.6. Матрица SWOT- анализа

**Функционально-стоимостный анализ (ФСА)** [48]. Это метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на снижение затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов путем выбора наиболее эффективных способов управления.

ФСА основан на принципах: функционального и системного подхода; соответствия значимости функций управления затратам на них и качеству их выполнения; коллективного поиска и выработки эффективных вариантов развития управления организацией.

Задачи ФСА:

- 1) достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;
- 2) снижение себестоимости выпускаемой продукции и повышение ее качества;
- 3) повышение производительности труда управленцев и рабочих производственных подразделений;
- 4) оптимизация использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- 5) сокращение или устранение брака.

ФСА имеет следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий. В настоящее время разработана и апробирована на практике методика ФСА [48, 142]. Объектом анализа могут быть аппарат управления организации в целом или отдельное функциональное подразделение.

На *подготовительном этапе* выбирают объект анализа, определяют его конкретные задачи, составляют рабочий план. На этом этапе исследуют состояние производства и управления им.

На *информационном этапе* осуществляют сбор, систематизацию и изучение данных, характеризующих систему управления, ее отдельные подсистемы, а также данных об аналогичных передовых структурах.

На *аналитическом этапе* производят формулирование, анализ и классификацию функций, их декомпозицию, анализ функциональных связей между подразделениями в аппарате управления, стоимостную оценку функций, оценку систем их значимости, степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их выполнение.

На *творческом этапе* осуществляют поиск путей улучшения работы управленческого персонала, выбирают идеи, формулируют варианты выполнения функций на основе предложенных идей.

На *исследовательском этапе* разрабатывают проект (осуществляется сравнительно-экономическая оценка вариантов с участием специалистов заинтересованных подразделений).

На *рекомендационном этапе* производят подготовку проекта к внедрению, заключающуюся в расчете его потенциальной экономической эффективности.

На *этапе внедрения* описывают методику проведения социально-психологической, профессиональной, материально-технической подготовки работников к реализации решения.

Для снижения трудоемкости ФСА целесообразно отдельные его задачи решать с использованием ЭВМ.

**Метод анализа иерархий.** Иногда метод, разработанный Т. Сати, называют “процессом аналитической иерархии”, “аналитическим иерархическим методом” и т. п. [119]. По мнению автора метода, такой подход к решению многокритериальных задач в сложной обстановке с иерархическими структурами, включающими как осязаемые, так и неосязаемые факторы, представляется более обоснованным, чем подход, основанный на линейной логике. Метод является замкнутой логической конструкцией, обеспечивающей с помощью простых правил анализ сложных проблем во всем их разнообразии и приводящей к наилучшему результату. Он позволяет рассматривать проблемы конфликтов в группе, имеющей общие цели, между конкурирующими организациями и даже между разными странами (с привлечением посредника). В этом методе отображаются процессы решения задач лицами, принимающими решения, по аналогии с человеческим мышлением.

В процессе практической деятельности “разум” человека накапливает факторы, формирующие сложную комбинацию, объединяющую их в группы в соответствии с распределением некоторых свойств между этими факторами (элементами) одного уровня управления. Модель дает возможность воспроизвести данный процесс так, что группы, или, точнее, определяющие их общие свойства, рассматриваются в качестве элементов следующего уровня системы. В свою очередь, уже эти элементы могут быть сгруппированы в соответствии с другим набором свойств, превращаясь в элементы следующего, более высокого уровня. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не будет достигнута вершина, которую зачастую можно отождествить с целью процесса принятия решения.

По мнению автора метода, описанный процесс является иерархией, т. е. системой наслаиваемых уровней, каждый из которых состоит из множества элементов или факторов. Неравномерность влияния по всем факторам приводит к необходимости определять интенсивность влияния или приоритеты факторов. Определение приоритетов факторов первого уровня относительно цели может быть сведено к последовательности задач установления приоритетов для каждого уровня, а каждая задача — к последовательности попарных сравнений. Сравнения, выполняемые экспертами, — основные составляющие работы при реализации этого метода.

Итак, данная модель работы аналогична естественному процессу человеческого мышления, создающего концепцию и структуру сложной проблемы. Практическим подтверждением верности метода послужило следующее:

- участвуя в построении и установлении приоритетов, эксперты последовательно группируют отдельные предметы в пределах уровней и разделяют уровни по сложности;
- эксперты строят иерархию проблемы разными способами, но если суждения их схожи, то отмечается близость результатов, и различия при детализации в пределах иерархии на практике не приводят к существенным изменениям;
- данный способ оперирования суждениями имеет математическое обоснование.

Методология обеспечивает такое моделирование проблем, включающих знания и суждения, что сложные предметы становятся ясно выраженными, оцененными в соответствии с установленными приоритетами. Рациональное решение проблемы связано с оценкой (взвешиванием) вариантов, удовлетворяющих некоторому набору преследуемых целей.

Оптимален вариант, наиболее удовлетворяющий всему набору целей. В данном методе с привлечением экспертов получают количественную меру оценки для вариантов относительно моделей и для подцелей относительно целей более высокого порядка. При этом количественная мера оценки должна соответствовать распределяемым ресурсам. Конечным результатом взвешивания является оценка в основной шкале отношений. При этом физическая взаимосвязь различных видов деятельности не должна влиять на соответствие ресурса определенному приоритету.

В терминах системного подхода решение проблемы рассматривается как создание абстрактной модели системы, где оценивается воздействие на всю систему различных ее компонентов с определением приоритетов последних. Иерархия же является некоторой абстрактной производной структуры системы, предназначенной для изучения функциональных отношений, ее компонентов и их воздействий на систему в целом.

### **2.3.5. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ КАК МЕТОД ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ**

Известно, что деловые игры — это не только метод активного обучения (навыкам, умениям) принятия решения, но и способ реализации этой сложнейшей функции управления на практике. При этом если ролевые, имитационные игры позволяют решать управленческие задачи, которые могут быть решены и другими методами, то организационно-деятельностные игры (ОДИ) являются специальным средством и методом решения сложнейших проблем. Кроме того, эти игры выступают в качестве достаточно универсальной и эффективной формы организации, развития и исследования коллективной мыслительной деятельности, методологического мышления.

Деловые игры (анализ ситуаций, ролевые, имитационные) позволяют решать задачи в условиях неопределенности, риска, конфликтных ситуаций. Методика их использования на практике хорошо разработана и не вызывает особых затруднений. В отличие от деловых игр ОДИ — это принципиально новый класс игр, применение которых требует специальной подготовки. К ОДИ относятся организационно-коммуникативные, организационно-мыслительные, организационно-деятельностные, проблемно-деловые, проблемно-ориентированные, деловые, апробационно-поисковые, инновационные игры. Как видно из перечня, ОДИ позволяют решать уникальные задачи, обосновывать принятие сложнейших управленческих решений.

К основным особенностям организационно-деятельностных игр относятся:

- моделирование деятельности различных специалистов по решению комплексных проблем управления социально-экономическими системами на основе реальной информации об их состоянии;
- использование коллективной деятельности в выработке решений;
- условность ролей в ОДИ, наличие общей цели у всего коллектива;
- необходимость привлечения для проведения ОДИ специально подготовленных педагогов (игротехников), владеющих методикой организации деятельности игроков, в которой можно выделить дейвотехнику (моделирование психического состояния), группотехнику (моделирование вступления индивида в отношения с членами группы и создания социоцелостностей), социотехнику (моделирование управления совместной деятельностью) [5];
- предусмотрение многовариантности решений, отсутствие систем оценки деятельности участников игры;
- обеспечение управления эмоциональным напряжением участников игры специальными средствами.

В игре выделяются три этапа, которые могут повторяться при решении отдельных аспектов проблемы и формировании общей концепции: работа в группах по обсуждению принятых решений (дискуссии); анализ хода игры, полученных руководством и игроками результатов (рефлексии).

Перед обсуждением решений, выработанных каждой группой, можно проводить экспертизу силами либо специалистов-игроков, либо не участвующих в игре. Анализ хода игры проводится ее руководителями без участия игроков с использованием информации, оформленной в виде решений и собранной игротехниками, работающими в группах. В результате анализа вырабатывается стратегия проведения игры в следующем цикле работы групп: обсуждение решений — рефлексия. Следовательно, сохраняется лишь структура игры (ее “каркас”), а содержание этапов можно значительно корректировать.

Важным этапом является обобщение полученных результатов и выводов (решений). ОДИ достаточно продолжительны: от нескольких дней до 2—3 недель. Игровой коллектив составляют 50—70 человек и более. По мнению основного автора ОДИ Г. Щедровицкого



[157], при должной организации коллективного мышления можно решать сложные комплексные проблемы.

## **ВЫВОДЫ**

1. Аналитический метод — это целенаправленная организация приемов и способов действий человека, позволяющая разложить сложный объект на составные части, исследовать их и полученные результаты объединить посредством другого логического приема — синтеза в целое, обогащенное новыми знаниями. Выше были рассмотрены аналитические методы применительно к сфере материального производства. Однако большинство этих методов можно использовать и для получения аналитической информации, необходимой для принятия решений в сферах государственного и духовного управления. Более того, признавая единство мира и взаимосвязь, взаимовлияние этих сфер на объекты управления, эти особенности следует учитывать при принятии управленческих решений.

2. Экономический анализ, будучи по сути факторным, определяет с использованием других методов (частных по отношению к нему), зависимость системы экономических факторов от результативного показателя деятельности предприятия. Экономический анализ базируется на диалектическом подходе к изучению экономических процессов, явлений. С его помощью исследуют влияние комплекса факторов, имеющих детерминированную и стохастическую природу, на результат деятельности организаций. Результаты исследований, необходимые для выбора вариантов и принятия решения, получают на основе экономико-математического моделирования и системного анализа.

3. В экономическом анализе исторически сложились две группы способов и методов: традиционные (абсолютных, относительных и средних величин; сравнения, группировок, индексные, цепных подстановок, балансовые и др.) и математические.

Переход к рыночному механизму управления экономикой предусматривает использование ранее не применявшихся методов, например методов анализа конкурентных преимуществ: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кинси и др. В анализе экономической деятель-

ности прибегают к методам, эффективно применяемым для принятия управленческого решения в других сферах: деловые игры, организационно-деятельностные игры (класс игр); морфологический анализ, функционально-стоимостной анализ, метод анализа иерархий и др.

4. Принципиальным недостатком, затрудняющим обоснование принятия решения, является недостаточная адаптация разработанных математических методов к использованию их в социально-экономической сфере. В настоящее время отсутствует четкая классификация математических методов, используемых в экономическом анализе.

Применение математических методов базируется на методологии математического моделирования управляемыми процессами, научно обоснованной классификации методов и задач анализа. На практике все математические методы подразделяются на оптимизационные и неоптимизационные, классифицируются по признакам получения точных и приближенных решений, одно- и многокритериальных задач принятия решения.

5. Теория и практика принятия решения побудила к разработке и использованию различных методов и приемов обоснования и принятия управленческих решений: анализ Парето, бенчмаркинг, причинно-следственные диаграммы, метод морфологического анализа, функционально-стоимостный анализ, метод анализа иерархий. Знание возможностей этих методов позволит лицам, принимающим решения, использовать их лично или с привлечением соответствующих специалистов.

Наиболее сложные из методов — функционально-стоимостный анализ и метод анализа иерархий. Их использование требует специальной подготовки, но позволяет решать комплексные задачи. Наибольший интерес представляет класс организационно-деятельностных игр, позволяющих не только решать сложные задачи, но и развивать (окультуривать) мышление человека.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Какие методы называют аналитическими?
2. Сформулируйте определение экономического анализа.

3. Почему экономический анализ состоит из множества других методов? Что их объединяет?
4. Перечислите и охарактеризуйте традиционные методы экономического анализа.
5. Перечислите и охарактеризуйте математические методы, используемые в экономическом анализе.
6. Какие методы анализа хозяйственной деятельности применимы к рыночному механизму управления?
7. Какие требования предъявляются к методам, используемым в обосновании управленческих решений?
8. Как методы экономического анализа влияют на эффективность принимаемых управленческих решений?
9. Охарактеризуйте возможности и область применения: SWOT-анализа; функционально-стоимостного анализа; метода анализа иерархий; организационно-деятельностных игр.
10. Опишите пути совершенствования аналитических методов и методологию их применения в обосновании и принятии управленческих решений.

## **ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Анализируя общественные явления, отечественные и зарубежные исследователи используют понятия “социальные”, “информационные”, “педагогические” технологии, “психотехнологии”, технологии “управления”, “прогнозирования” и т. д. По характеру решаемых задач технологии обычно разделяют на частные и универсальные, базовые и пакетные. Всякая технология в то же время начинается с разработки универсальных технологий моделирования и прогнозирования.

В современном понимании технология означает нечто большее, чем совокупность технических приемов или способ. Термин “технология” трактуется в двух значениях: как совокупность знаний, сведений о способах (чего-либо) и процесса их сопровождения, а также как совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусствовании. Кроме того, технологию определяют как научную дисциплину, разрабатывающую такие приемы и способы.

Технологию рассматривают в широком и узком смысле слова. В первом случае она представляется как объективная (практическая, действующая, функциональная). Во втором — только как совокупность методов, способов, приемов, процессов. Анализ понятия “технология” позволяет выделить в современной практике четыре основные формы ее проявления: технологию производственную; технологию как науку; технологию как сторону общественных отношений; технологию как способ человеческой деятельности.

В данном пособии под технологией принятия решений понимаем системную деятельность лиц, принимающих решения, представленную в форме плана, алгоритма, дающих возможность представления процессуальной характеристики деятельности, поэтапного достижения результата.

### **3.1. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Понятие “технология принятия решений” охватывает следующие элементы, которые требуют ответов на определенные вопросы [90]:

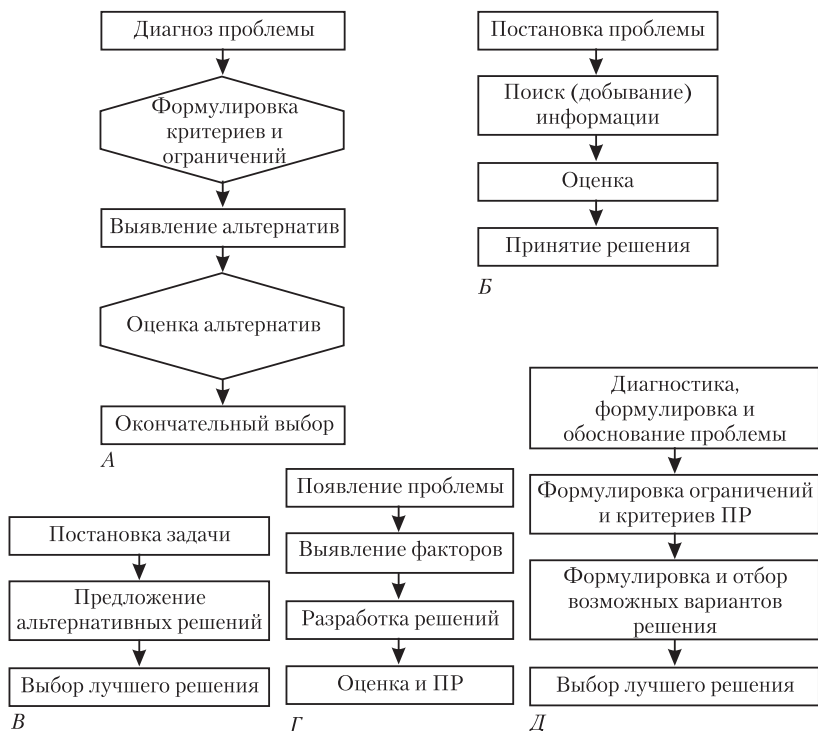
- идея, цель (зачем делать?);
- количество и качество объектов (что делать?);
- ресурсы (с какими затратами?);
- применение технологии (как делать?);
- исполнители (кто должен делать?);
- сроки (когда делать?);
- потребители (для кого делать?);
- место (где делать?);
- экономический, социальный, экологический, технический эффекты (что это дает?).

Полагают, что, ответив на эти вопросы и увязав перечисленные элементы во времени и пространстве, по ресурсам и исполнителям, можно считать, что разработана технология [90]. Не отрицая такую трактовку понятия “технология принятия решения”, следует отметить, что в условиях недостаточной изученности работы мозга лиц, принимающих решения, принципиально невозможно решить проблему разработки технологии принятия управленческого решения.

### 3.1.1. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Анализ принятия решений различными школами управления.** Чтобы определить наиболее обоснованный порядок принятия управленческого решения, сравним этапы этого процесса в различных школах управления: американской [92], немецкой [21, 91], японской [36, 114] и российской [31, 141] (схема 3.1).

**Американская школа принятия управленческих решений.** В процессе рационального решения проблем (схема 3.1, А) лицо, принимающее решение, заботится не столько о самом решении, сколько



**Схема 3.1. Последовательность работы лиц, принимающих управленческие решения, в различных школах управления:**

А – американской; Б – немецкой; В – японской; Г, Д – российской

обо всем, что связано с ним и исходит из него. При этом количество этапов в процессе принятия решений определяется самой проблемой.

*Диагноз проблемы.* Это первый этап на пути решения проблемы, на котором осознаются и устанавливаются причины (симптомы) затруднений или имеющиеся возможности. Например, могут быть следующие симптомы “болезни” организации: низкие прибыль, сбыт, чрезмерные издержки производства товаров (оказания услуг) и т. д. Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин ее возникновения фирма собирает и анализирует информацию (внешнюю и внутреннюю). Для оптимизации работ и средств на этом этапе лица, принимающие решения, стараются не допускать избытка информации и собирают только релевантную (соответствующую состоянию).

*Формулирование ограничений и критериев принятия решений.* На этом этапе определяют диапазон, интервал, в пределах которого в дальнейшем принимается управленческое решение. Ограничения связаны с наличием ресурсов, острой конкуренцией и т. п. и варьируют в зависимости от ситуации и конкретных менеджеров. В дополнение к идентификации ограничений определяют стандарты, позволяющие оценивать альтернативные варианты выбора (критерии принятия решений).

*Определение альтернатив.* На данном этапе отбирают альтернативы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся.

*Оценка альтернатив.* При выборе альтернатив необходимо их оценить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы.

*Выбор альтернативы.* При правильном определении, тщательном анализе каждой альтернативы довольно легко выбрать наиболее рациональную из них. Практика американских менеджеров показывает, что принять оптимальное решение при дефиците времени очень трудно, и руководители ограничиваются “удовлетворительным” решением, а не “максимизирующим”. Они учитывают, что на процесс принятия решений влияют [92]:

- их личные оценки;
- уровень риска;
- время и изменяющееся окружение;
- возможность отрицательных последствий;
- взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

**Немецкая школа принятия управленческих решений.** Процесс принятия решения рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля. В идеальном случае включает следующие этапы (см. схему 3.1, Б):

*Постановка проблемы (идентификация).* На этом этапе изучают и формулируют проблему, воспринимают неблагоприятные симптомы; изучают положение дел и целей, конкретизируют последние; формулируют критерии решений, уясняют условия границ и ограничений; организуют процесс принятия управленческих решений.

*Поиск (добывание) информации.* Определяют возможности решения проблемы, сопоставляют вероятные действия, осуществляют предварительный выбор.

*Оценка* (оценка возможностей действий по влиянию на цель). Определяют предпосылки для реализации, прогнозируют и классифицируют результаты, анализируют риск.

*Принятие решения* (установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяют лучший вариант (акт выбора) и рассматривают в аспекте его реализации (акт решения), выполняют операционный анализ плана (установление сроков, финансирование).

Критерии принятия решения:

- полезность решения, в частности достижимое улучшение результатов;
- финансовый аспект решения, особенно в рамках его использования (сумма экономии средств на персонале, материальные и служебные расходы);
- удовлетворительность принимаемых решений;
- количество и качество решений;
- время процесса использования решения.

**Японская школа принятия управленческих решений.** Специалист в области управления П. Дракер считает, что японцы — единственные, наработавшие методичный и стандартизованный подход к решению, его правильной оценке. Этот подход, по его мнению, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. И, тем не менее, их решения на практике оказываются эффективными.

Согласно традиционной теории первой, самой важной стадией является корректная постановка задачи (см. схему 3.1, В). Эта стадия очевидна и проста, и после нее быстро приходит решение. Вторая



стадия — предложение различных вариантов решений и третья — выбор лучшего из них.

Особенности организации работы при принятии решений следующие:

*Постановка задачи.* В ней участвуют различные группы. Допустим, есть предложение создать за границей предприятие. Различные группы, представляющие фирму, посещают эту страну, тщательно изучают план зарубежного предприятия с различных точек зрения: маркетинга, производственных отношений, планирования производства и т. д. Когда группы достигнут консенсуса, начинается стадия воплощения.

*Утверждение.* На основе выбора готовится всесторонний доклад, который выносят на суд высшего менеджмента. На этом уровне с привлечением экспертов решение изучают и утверждают.

*Воплощение.* Осуществляется решение очень быстро, так как каждый аспект был тщательно обсужден при подготовке. Поскольку решение было принято единодушно, все энергично его выполняют.

Классическая теория менеджмента формулирует принцип единоначалия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принимать решение.

*Особенности системы принятия решений.* Первым этапом является подготовка документа по рассматриваемому вопросу. Далее с ним знакомятся все заинтересованные лица. Получив документ, работник подписывает его и вносит любые замечания, которые считает нужными. В конце документ попадает к руководителю, который его одобряет. Однако решение принадлежит группе.

*Единодушие.* Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если у кого-то возникают возражения, то документ возвращается к его инициатору.

*Консенсус.* Сущность такой системы состоит в том, что решение должно быть принято путем консенсуса.

***Российская школа принятия управленческих решений.*** Схема принятия решения (см. схему 3.1, Г, Д) [141] предполагает, что про-

цесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы, установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее.

Более детальная структура процесса принятия решения по этапам и процедурам приведена ниже:

Этап	Процедура
Постановка проблемы	Возникновение ситуации Появление проблемы Сбор необходимой информации Описание проблемной ситуации
Разработка вариантов решения	Формулирование требований-ограничений Сбор необходимой информации Разработка возможных вариантов решений
Выбор решения	Определение критериев выбора Выбор решений, соответствующих критериям Оценка возможных последствий Выбор предпочтительного решения

Проанализировав процессы принятия решений различными управленческими школами, можно сделать определенные выводы и предложить некоторые рекомендации.

#### *Рекомендации лицам, принимающим решения:*

1. В основу традиционной японской методологии принятия решения положена система “ринги” (получение согласия на решение путем опроса, без созыва совещания или заседания) [78]. Привычная иерархическая структура управления переместилась в сферу отношений между людьми, когда внешне существуют неформальные, псевдосемейные отношения, и руководитель осуществляет косвенное управление на основе формальной власти.

Согласно системе принятия решения, рассмотренной выше, руководитель, принявший решение, составляет документ “рингисе”, в котором всесторонне описывает проблему и дает рекомендации по ее решению. Проект решения передается специалистам в отделы и службы, где его рассматривают заинтересованные лица; после изучения — на другой уровень и так до высшего руководителя на подпись “рингисе”.

Утвержденный проект приобретает характер директивы. Проходя по уровням управления, проект решения не только дорабатывается

экспертами, но и одобряется коллективом. По инициативе руководителя стимулируется отработанный тип поведения персонала, обеспечиваются условия для самоорганизующейся системной деятельности и надлежащего социально-психологического климата. Создавая благоприятную обстановку, творческую атмосферу, учитывая сложившуюся культуру принятия решений, руководитель:

- добивается согласия всех членов коллектива, имеющих отношение к решаемой проблеме;
- производит экспертную оценку проекта с лицами, заинтересованными в его успешной реализации;
- использует механизмы групповой работы по совершенствованию и реализации проекта.

В данной системе работник чувствует себя сопричастным к процессу принятия решений и, генерируя идеи, критикуя их, внося предложения по их исполнению, стимулирует появление нетривиальных решений.

2. В рассмотренных моделях принятия решений, типичных для западной школы управления, варианты коллективной работы характеризуются следующим:

- руководителю требуется согласование целей работников, привлеченных к коллективному принятию решений;
- необходимо объяснить коллективу, какую проблему требуется решить;
- следует организовать коллектив на решение проблемы;
- результаты работы зависят от готовности руководителя выполнять роль то модератора, то жесткого автократа, который использует административную власть для пресечения действий тех, кто злоупотребляет демократией;
- руководитель должен владеть технологиями: организации информационного обмена среди персонала управления, межличностных и межгрупповых коммуникаций, организации системной деятельности по выработке решения и коллективного принятия решений и т. д.

Принятое решение не становится организующим началом системной деятельности людей, как это характерно для японской системы управления.

3. Для украинского работника характерен последний, менее эффективный подход к принятию решения. С учетом национальной и

управленческой культуры можно предположить, что в условиях Украины целесообразно использовать “жесткий менеджмент” [44]. Применять в повседневной практике элементы, присущие японской и западным школам управления по принятию решений, необходимо только после их адаптации к конкретной обстановке.

Обобщая и анализируя представления различных школ о процессе принятия решений, можно выявить следующие особенности:

- принятие решений — это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов;
- на всех этапах принятия решений предусматриваются сбор, обработка и оценка информации;
- на всех этапах процесса принятия решений основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятие решения;
- процесс принятия решения представляется как системная деятельность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

Требования к организации принятия решения с учетом предложений [31, 90] сводятся к следующему:

- формулирование проблемы, разработка и выбор решения осуществляются на том уровне иерархии управления, где имеется для этого информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- принятие решения должно отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено его выполнение или которые заинтересованы в его реализации;
- принятие управленческого решения предполагает использование иерархии, целевых межфункциональных групп, фирменных правил и процедур, планов, горизонтальных связей;
- принятые решения должны учитывать национальные особенности работников, реализующих эти решения;
- при подготовке лиц, принимающих решения, следует учитывать специфику системы управления в организации, особенности национальной культуры управления, менталитет народа страны, где эти решения принимаются и реализуются.

При оценке стратегических альтернатив первым этапом является проверка соблюдения при формулировании решения основных стратегических принципов предпринимательской философии: ориентация на рынок, обеспечение способности к изменениям, эффективность, осознание своих сильных сторон и их развитие, использование синергетических эффектов, учет разработанной стратегии, понимание происходящего и наличие мотивации.

**Этапы процесса принятия управленческих решений.** Подготовка, принятию и реализации решений как процессу управленческой деятельности свойственны определенные технологии: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения цели организации.

В повседневной деятельности предприятий процесс принятия решений может быть осуществлен:

1) по инициативе аналитических служб предприятия, которые на основании:

- анализа информации, поступающей от системы сканирования (обследования) внешней и внутренней среды (слабые сигналы угрозы кризисного состояния);
- информации, полученной от системы оперативного, стратегического контроллинга и учета риска;
- оперативной оценки и анализа финансового состояния предприятия

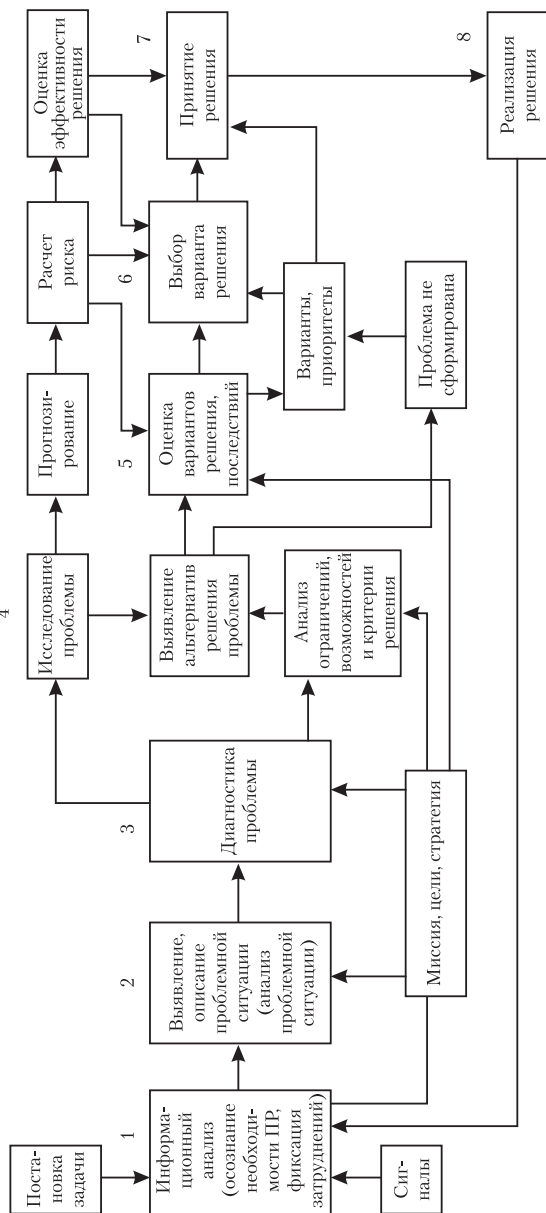
могут прийти к выводу об угрозе кризиса, несостоятельности стратегии и необходимости изменения миссии;

2) согласно решениям, поступающим от вышестоящих руководителей;

3) на основании решений руководителей данного уровня управления.

Процесс принятия решения в технологическом аспекте можно представить как последовательность этапов, операций и процедур, между которыми существуют прямые и обратные связи. На схеме 3.2 приведен вариант процесса принятия решения, состоящий из 8 этапов.

*Первый этап* — сбор, обработка и анализ информации. Основная задача этого этапа (решаемая аналитиками) — своевременное обнаружение сигналов затруднений в функционировании и предварительное определение причин, оповещение лиц, принимающих решения.



### Схема 3.2. Этапы процесса принятия управленческого решения

*Второй этап* — описание проблемной ситуации. Определяют проблемный характер ситуации, проявившейся как следствие воздействия системы внешних факторов, неучтенных прогнозом или субъективной деятельностью персонала управления, которую можно скорректировать. Отбирают релевантную информацию.

*Третий этап* — диагностирование выявленной проблемы. На основании поступающей информации фиксируются ее симптомы, причины возникновения проблемной ситуации становятся понятными.

Диагностика, формулировка и обоснование проблемы — сложная теоретическая и практическая задача. Идентификация проблемы является еще и центральной частью процесса. Если допускается ошибка, то содержание остальных этапов может получить неправильную “наполненность”. Так, усилия по разрешению проблемы могут быть направлены на устранение “симптомов”, а не на саму проблему. Проблема в этом случае остается и проявляется позже.

Как правило, выявляют группы проблем, и управленцам следует определить приоритетность их решения. С этой целью проблемы можно исследовать. Для последующего выбора главной проблемы необходимо определить стандарты, критерии оценки возможных решений проблемы. Это могут быть прибыль, дивиденды, расходы, увеличение производительности, риск, возможное влияние на спрос, имидж организации. Здесь же лица, принимающие решения, уясняют ограничения (например, неадекватность средств потребности в закупке ресурсов, новых технологий, низкая квалификация персонала, исповедуемые в организации этические нормы).

*Четвертый этап* — тщательное выявление и обоснование вариантов всех альтернатив. Поскольку успешное решение проблемы часто зависит от разработанных альтернатив ее решения, всегда существует опасность, что часть лучших из них будет упущена. Поэтому, как правило, усилия направляются на выявление и обоснование всех альтернатив. Допустимые альтернативы выбирают с учетом ограничений, возможностей организации и критериев. Нечетко сформулированные проблемы решаются в условиях неопределенности.

*Пятый этап* — предварительный выбор лучшей альтернативы. На основе прогнозов, расчета риска выполняют тщательный анализ допустимых с позиций достижения поставленных целей затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям их реализации. При

этом выясняется, что при решении сложных задач на основе количественных показателей трудно выработать однозначные рекомендации по выбору конкретной альтернативы. Конечный результат работы на пятом этапе — вынесение суждения о предпочтительности альтернатив, предложенных системными аналитиками лицу, принимающему решение по данной проблеме.

*Шестой этап* — оценка альтернативы лиц, принимающих решения, на основе информации, предоставленной аналитиками и дополнительной (субъективных суждений, мнений акционеров и т. п.). При этом используются результаты аналитических расчетов различных вариантов, рисков, а также личный опыт лиц, принимающих решения, и их интуиция. Появляется суждение этих лиц о предпочтительности вариантов достижения целей. Если такой управленец сомневается в выборе наилучшей альтернативы и возможности экспериментальной проверки, организуются оценка эффективности решения и получение дополнительной информации на основе эксперимента.

*Седьмой этап* — окончательное принятие и оформление решения. Структура, содержание решения и особенности его последующей реализации определяются уровнем управленческой иерархии, где оно принято, культурой принятия решений и управления в целом.

*Восьмой этап* — реализация управленческого решения.

Количество этапов, операций и процедур определяется сложностью, типом решаемой проблемы.

### **3.1.2. УЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Важность информации в процессе принятия решения определяется уже тем, что в известном смысле сущность деятельности органов управления заключается в ее переработке. Достижение необходимого для принятия решения информационного обеспечения — задача аналитических и специальных служб предприятия. Организовывать информационное обеспечение процесса принятия решения в системе управления, представляющей сложную иерархическую структуру, целесообразно по результатам информационного анализа [35] и исходя из принципов информационной логистики.



*Системно-информационный анализ* ориентирован на информационный анализ процессов управления. В нем информация рассматривается как средство достижения цели при обязательном учете ее ценности.

*Информационный подход* к большим системам позволяет в наиболее абстрактном виде представить их как иерархические структуры (схема 3.3), на нижнем уровне которых находятся объекты (цехи, участки технологического процесса), для управления которыми предназначена данная система управления. На высших уровнях размещаются органы управления, связанные с объектами управления и между собой потоками различной информации.

*Логистический подход* позволяет организовать информационный поток данных, сопровождающий материальный поток, с помощью внедрения информационной логистической системы на предприятии.

Информация, циркулирующая в системе между различными формами управления и объектами, может проявляться в трех формах: 1) осведомляющей, поступающей от объектов управления к органам управления ( $I_o$ ); 2) управляющей, проходящей в обратном направлении ( $I_y$ ); 3) преобразующей (информации стратегического уровня, изменяющей алгоритмы, программы, планы, —  $I_{п}^{ст}$ ).

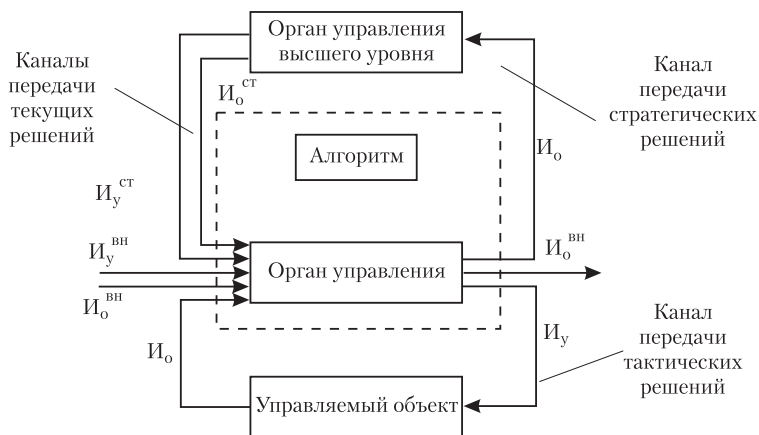


Схема 3.3. Иерархическая вертикаль управления

На вход органа управления подается осведомляющая информация от внешней среды ( $I_o^{BH}$ ), управляющая информация от внешней среды ( $I_y^{BH}$ ), управляющая ( $I_y^{CT}$ ) и осведомляющая ( $I_o^{CT}$ ) информация от высшего органа управления.

Из органа управления выходят потоки управляющей информации ( $I_y$ ) на подчиненные объекты, информации, оповещающей вышший орган управления ( $I_o$ ) и внешнюю среду ( $I_o^{BH}$ ), т. е. взаимодействующие организации.

Для принятия управленческого решения необходимо, чтобы в соответствующие органы управления поступала только информация с необходимыми количественными и качественными свойствами и, в первую очередь, со смысловыми и ценностными характеристиками.

Управленческие решения требуют обработки персоналом управления различных информационных потоков:

$$I_{п.р} = (I_o; I_o^{BH}, I_y^{BH}, I_y^{CT}, I_o^{CT}, I_{п.р}^{CT}),$$

где  $I_{п.р}$  — информация о принятии решения.

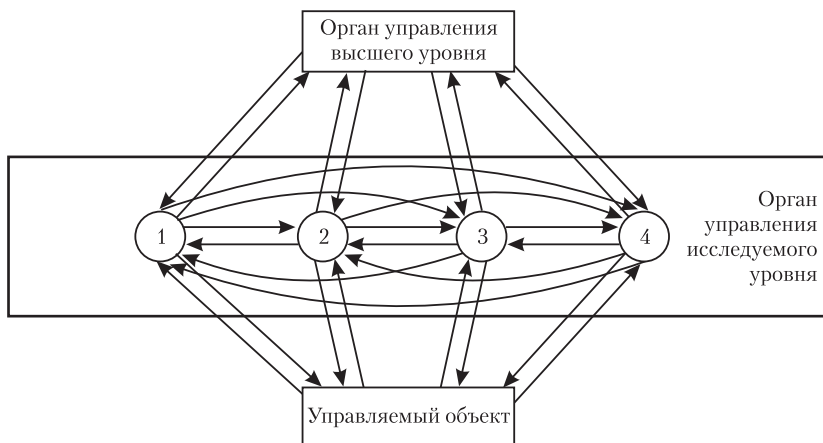
Такое разнообразие информации, используемой при принятии решения, требует, с одной стороны, ее классификации, определения количественно-качественных характеристик, соответствующих методов управления информационными потоками в системе управления в процессе принятия решения. С другой стороны, необходима специальная организация информационного обеспечения.

Если классификация информации решается теоретически, то организация информационного обеспечения предусматривает практическую организационную деятельность. Особенно сложна для практики разработка механизма функционирования системы информационного обеспечения. Наиболее разработан теоретически и апробирован на практике механизм, создаваемый с использованием программно-целевого подхода. Так, чтобы учесть сложные информационные связи, возникающие между органами управления иерархической системы управления, необходимо:

- проанализировать показатели информационных потоков, циркулирующих в системе управления;
- привести информационные характеристики в соответствие с общим (интегральным) критерием, соответствующим цели управления организации.

**Первую задачу** можно решить, построив математическую модель, основанную на применении аппарата линейных стохастических сетей (схема 3.4). Время цикла управления согласно этой модели определяется как среднее время пребывания сообщения в сети массового обслуживания и представлено в виде ориентированного графа. Узлами графа служат службы (специальные рабочие группы, эксперты, привлекаемые к организации информационного обеспечения) органов управления, а дугами — информационные потоки, циркулирующие между ними. Узлы — службы аппарата управления (схема 3.4, 1—4) — характеризуются производительностью, а дуги — интенсивностью передачи сообщений в единицу времени.

Информационные потоки могут определяться на основании анализа документопотока, циркулирующего между службами, органом управления высшего уровня и объектом управления, а также между органами управления взаимодействующих организаций. При необходимости анализа информационных потоков внутри органа управления (лицами, принимающими решения и службами аппарата управления) на место органа управления высшего уровня (см. схему 3.4) следует поставить лицо, принимающее решение.



**Схема 3.4. Модель циркуляции информации в службах (группах исследуемого уровня иерархии управления**

**Вторая задача** — оптимизация информационных характеристик потоков информации в системе управления — может быть решена наложением “дерева целей” данной системы на построенную модель. Это позволяет выявить, какой и сколько должно быть информации в той или иной службе в соответствии с целью и решаемыми ею задачами.

Выработка решения — важный и сложный процесс в управлении организациями. Как и всякий процесс, в котором участвует человек, он имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона — это реально существующая совокупность связей и обстоятельств, характеризующих фактическое состояние управляемого объекта и внешних условий. Субъективная — отражение объективного и реального в сознании человека и принимаемых на этой основе решений. Исходя из последнего, любое решение, принятое человеком, субъективно. Однако это не означает, что подобные решения не могут быть правильными и оптимальными. Чем лучше подготовлены лица, принимающие решения, тем полнее они воспринимают и отражают в своем сознании объекты.

Изучая вопросы информационного обеспечения принятия решений, необходимо четко разграничивать такие понятия, как “данные”, “сведения”, “информация”. Сообщения о фактах (реальных, предполагаемых, выдуманных), зарегистрированные с помощью датчиков или иных средств, независимо от того, поступили они потребителю или нет, называются *данными*. Сообщения, соотнесенные с какой-либо областью деятельности, классифицированные по некоторому признаку, — *сведения*. Сообщения, необходимые и служащие для решения проблемы или задачи, — *информация*. Следовательно, информация — это все сведения, полезные для решения конкретной проблемы. Если сведения бесполезны, то они являются шумом, если вредны — дезинформацией.

Объем обрабатываемой информации должен быть оптимальным. Если информации мало, то принятие решения будет осуществляться, как установлено ранее, в условиях неопределенности; если информации много, то управляющая система не сможет ее переработать. Переработка информации требует от лица, принимающего решение, способности и умения отбирать из массы поступающих сведений важную и полезную информацию. Используя полученную информацию, руководитель должен уметь прогнозировать обстановку и ее развитие, т. е. обладать развитыми рефлексивными навыками, спо-

собностями, ясно понимать диалектически взаимосвязанные конкретные предметы и явления, применять системный подход к решению возникающих проблем.

Информация может быть в непрерывной или дискретной форме. Обычно существует противоречие между большим объемом информации и недостатком времени для ее обработки и использования, что требует внедрения автоматизированной системы управления или привлечения специально подготовленных экспертов, способных классифицировать информацию, определять ее характеристики.

### **3.1.3. УЧЕТ ТИПОВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ**

Принимая решение, руководитель должен стремиться найти способы решения проблемы и достижения цели наилучшим (оптимальным) образом. На поиск оптимального решения непосредственно влияет тип решаемой проблемы. Для его определения необходимо задать и по возможности сформулировать квалификационные ответы на следующие вопросы:

- определена ли точно цель (если она не была задана ранее), достижение которой будет означать полное решение проблемы;
- есть ли альтернативные (взаимоисключающие) средства и способы функционирования системы для достижения цели;
- возможно ли точно определить затраты ресурсов, сил и средств на функционирование системы по каждому из возможных вариантов действий для достижения цели;
- отражает ли модель системы все связи между целями и способами их достижения;
- существует ли критерий, с помощью которого сопоставляются затраты и степень достижения цели.

В зависимости от количества положительных ответов на вопросы в теории решений рассматриваются четыре основных типа проблем: стандартные; хорошо определенные; слабо определенные и неопределенные.

**Стандартным проблемам** свойственны полная ясность и однозначность целей, альтернатив, затрат, а также отработанная, пол-

ностью отражающая реальную систему модель и единственный простой критерий для оценки эффективности функционирования системы. Для решения стандартных проблем на основе заранее выработанных процедур и правил используются определенные методы, содержащие шаблонные типовые правила решений. Некоторые стандартные задачи можно решать, применяя методы математического программирования и оптимизации, дифференциального исчисления, вариационного исчисления, принцип максимума (Л. Понтрягина), линейное программирование, динамическое программирование, нелинейное программирование, методы поиска экстремума.

**Хорошо определенные проблемы** имеют ясные цели, элементы системы. Связи между ними хорошо изучены, а затраты и эффективность функционирования можно оценить количественно, хотя бы в вероятностной форме. Примером может быть определение маршрута движения транспорта, когда известны все препятствия и т. п. Цель — обеспечить своевременную доставку груза без потерь; альтернативы — различные дороги, средства обеспечения и др. Результат по каждому маршруту можно определить на основании вероятностных показателей.

Эти проблемы решаются с использованием методов теории исследования операций. Под операцией понимают любое действие, работу, мероприятие, объединенные единым замыслом и направленные на достижение конкретной цели. В теории сложились своя терминология и приемы исследования операций. В основу ее положено математическое моделирование, но моделируется не вся реальная система, а лишь процесс ее функционирования, последовательность выполнения ряда операций, что и определило название этой теории.

Теория исследования операций в настоящее время имеет хорошо разработанный математический аппарат, обеспечивающий оптимальное решение следующих проблем (задач):

- распределение ресурсов;
- создание запасов и управление ими;
- замена оборудования;
- массовое обслуживание;
- выбор режима и регулирование движения;
- рациональное поведение в конфликтной ситуации.

Эти проблемы (задачи) рассматриваются в различных вариантах, что приводит к большому количеству конкретных методик, используемых в данной теории. Исследование операций — одна из основных методик в теории решений, широко применяемая для улучшения качества решений и управления в целом. Однако методы поиска оптимальных решений, рекомендуемые теорией, можно использовать лишь при решении хорошо определенных проблем, которые, к сожалению, не распространены в бизнесе. Для решения таких проблем могут применяться методы математического программирования, используемые для стандартных проблем, поскольку сущность или идея решения одна и та же — найти оптимальное значение критерия эффективности операции (или функционирования системы).

Оптимальными решениями в теории исследования операций считаются такие, которые при заданных внешних условиях (среде) обеспечивают достижение максимального значения показателя качества операции и соблюдение заданных ограничений. Выбор показателя качества операции сложен, поскольку должен быть связан с целью действий, реагировать на изменение движения системы и по возможности быть единственным. Теория содержит рекомендации относительно того, как выбрать критерий эффективности, но окончательный выбор зависит от руководителя.

Оптимизация решения методами теории исследования операций с использованием критерия эффективности изучена и отработана настолько, что ее можно осуществлять на ЭВМ. Но в некоторых случаях это связано с таким упрощением рассматриваемой операции (процесса), что выхолащивается сущность решаемой проблемы, и это снижает практическую ценность оптимизации.

**Слабо определенные проблемы** решаются как система, в которой наряду с хорошо изученными элементами и связями есть неизученные (или неизвестные) элементы. Модель системы вероятностная, а эффективность функционирования оценивается комплексным критерием, иногда и не имеет критерия. Примером является проблема выбора способа достижения цели, когда средства противодействия конкурентов не изучены.

Эти проблемы решают на основе методов, объединенных под названием “системный анализ”. При этом учет фактора неопределенности, сущность процесса поиска решений, а также характер

учета психологических моментов совершенно не совпадают с применяющимися в методах теории исследования операций. Признание роли фактора неопределенности в решаемой проблеме — наиболее важная сторона методологии поиска в теории решения. Выработка решения с точки зрения теории решения состоит в постепенном устранении неопределенности, которая в разной степени присуща любой проблеме. Характер и сущность решения слабо определенной проблемы имеют следующие особенности: принимаются не самые лучшие решения из всех возможных, а допустимые, приемлемые в рассматриваемых условиях функционирования системы. Слабо определенная проблема имеет много альтернативных решений, следовательно, не может быть сформулирован единственный критерий эффективности. При этом описание связей между элементами системы и системы со средой упрощено, усложнение же этого процесса приводит только к тому, что проблема становится трудной для понимания. Наиболее рациональное решение часто приходится искать в условиях ограниченного времени при невозможности применения ЭВМ.

Перечисленные характеристики слабо определенных проблем свидетельствуют о том, что именно они наиболее распространены в бизнесе. Особенностью поиска решения их является то, что отыскивается решение, удовлетворяющее нескольким критериям эффективности. Его находят не вычислением максимального (минимального) значения одного критерия эффективности из всех возможных для системы, а отбрасыванием тех альтернатив из известных, которые недостаточно хороши хотя бы по одному из нескольких критериев. Поиск таких решений является многоэтапным. В ходе его постоянно сравниваются цели с возможностями их достижения, выявляются новые возможности, корректируются цели: в сторону увеличения (усложнения), если выявлены дополнительные ресурсы, и в сторону снижения, если первоначально сформулированные цели оказались нереальными. Следовательно, решение таких проблем тесно связано с анализом условий и целей действия. Главное место в этих методах отводится не оценке эффективности всех возможных вариантов решения, как в теории исследования операций, а разработке новых альтернатив (новых способов и приемов), расширяющих уже известное количество удовлетворительных решений, а затем и выбору наиболее предпочтительного из



них. Поиск решения может начаться не с нуля, а на основе сравнения с некоторым “базовым” (стандартным) решением. Базовое решение может быть взято по аналогии с проблемами, решенными в прошлом.

В системном анализе приобретает значение моделирование всей системы, а не только процесса ее функционирования, что характерно для теории исследования операций. При этом моделирование должно отражать не только функционирование данной системы, но и особенности ее структуры и взаимодействия со средой. Значительная роль отводится прогнозированию. Если при хорошо определенных проблемах прогнозирование используется как средство получения необходимой информации для их решения, то в системном анализе прогнозируются и структура, и процесс функционирования, а решение имеет отношение к ближайшим и отдаленным целям.

Отмеченные ранее ограничения в использовании теории исследования операций можно учесть в системном анализе, который позволяет неопределенную и слабо определенную проблемы превратить в хорошо определенные и в последующем решить их с применением точных математических методов и моделей. Таким образом, необходимо предварительно исследовать проблему методами системного анализа, а затем применять методы теории исследования операций. Системный анализ как более общая и гибкая, но менее точная методология при разработке и решении проблем в бизнесе должен предварять применение методов теории исследования операций.

Неопределенные проблемы характеризуются отрицательными ответами на поставленные вопросы и как бы противоположны стандартным. Поиск оптимального решения становится все более затруднительным с переходом от стандартных проблем к хорошо определенным, слабо определенным и неопределенным. Поэтому отнесение конкретно рассматриваемой проблемы к тому или иному типу должно соответствовать ее истинной природе.

**Неопределенные проблемы** решаются частично количественно-качественными или эвристическими методами. Последние интенсивно разрабатываются в настоящее время и широко применяются в современном бизнесе (методы экспертных оценок, метод построения матрицы относительной важности факторов и др.).

### 3.1.4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Для принятия решений в условиях неопределенности и риска важно знать математические основы этого процесса. В теме 3.2., посвященной функциональным решениям, будут приведены примеры применения математического аппарата к решению конкретных задач.

#### Понятия условий неопределенности и риска

*Неопределенность* — свойство объекта принятия решения, выражающееся в его неотчетливости, неясности, необоснованности, приводящее к недостаточной возможности для лиц, принимающих решение, осознания, понимания, определения его настоящего и будущего состояния.

*Риск* — возможная опасность, действие наудачу, требующее, с одной стороны, смелости в надежде на счастливый исход, с другой — учета математического обоснования степени риска.

Практика принятия решений характеризуется совокупностью условий и обстоятельств (ситуацией), создающих определенные отношения, обстановку, положение в системе принятия решений. Учитывая количественные и качественные характеристики информации, находящейся в распоряжении лиц, принимающих решения, выделяют решения, принимаемые в условиях:

- определенности (достоверности);
- неопределенности (ненадежности);
- риска (вероятностной определенности).

В условиях *определенности* лица, принимающие решения, достаточно точно определяют возможные альтернативы решения. Однако на практике трудно оценить факторы, создающие условия для принятия решения, поэтому ситуации полной определенности чаще всего отсутствуют.

Источниками *неопределенности* ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные,

производственные, коммерческие, финансовые [141]. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней и внутренней среды организации. Если есть несколько вариантов будущего развития окружающей среды, обуславливающих соответствующие экономические результаты, то может возникнуть ситуация риска или неопределенности. В этом случае можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды; в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя. Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступления различных состояний внешней среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки. Неопределенность учитывается различными способами. Она уменьшается, если свести ее к условиям риска.

Снижение неопределенности, необходимой для принятия решения, на практике обеспечивается:

- сбором информации, уменьшающей неопределенность ожиданий;
- обработкой информации методами анализа, прогноза, сценария и определения причин, форм и последствий неопределенности;
- разработкой моделей, адекватных складывающимся ситуациям, и получением в результате моделирования значений целевых величин, функциональных зависимостей состояний объекта управления и окружающей его среды.

В рыночных условиях наряду с ситуациями неопределенности и риска как следствие конкурентной борьбы возникает конфликт. В такой ситуации одна из сторон выигрывает за счет проигрыша другой. Конфликтная ситуация анализируется с использованием теории игр. При принятии обоснованных решений необходимо оценить уровень риска как объективную (количественную меру возможности наступления случайного события) и субъективную возможность потерь (устанавливаемую экспертным путем). С этой целью используют аппарат теории вероятности: лемму Маркова, неравенство Чебышева, модель равномерного распределения и выборки, правило Бейеса к уточнению субъективных вероятностей риска [17, 68]. Если есть несколько альтернативных состояний внешней и внутренней среды предприятия, им отвечают соответствующие значения целевых функций. Если ни одна из

альтернатив не будет доминировать, то возникает задача выбора решения с применением правил и критериев теории принятия решений.

Приведем несколько общих критериев рационального выбора вариантов решений из множества возможных. Критерии основаны на анализе матрицы возможных состояний окружающей среды и альтернатив решений. Матрица, приведенная в табл. 3.1, пригодна для ситуации, когда:

- существует конечное количество рассматриваемых альтернатив действий и состояний окружающей среды;
- имеет место функция результатов, причисляющая каждой альтернативе однозначный эффект в форме, например, стоимости капитала, доходов и т. п.;
- стоимость капитала будет единственно важной целевой величиной.

Таблица 3.1

Матрица решений

Альтернатива	S (состояние среды)					
A	$S_1$	$S_2$	...	$S_i$	...	$S_m$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1i}$	...	$a_{1m}$
...	...	...	...	...	...	...
$A_j$	$a_{j1}$	$a_{j2}$	...	$a_{ji}$	...	$a_{jm}$
$A_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$	...	$a_{ni}$	...	$a_{nm}$

Матрица содержит:  $A_1$  — альтернативы, т. е. варианты действий, один из которых необходимо выбрать;  $S_i$  — возможные варианты состояний окружающей среды;  $a_{ji}$  — элемент матрицы, обозначающий значение стоимости капитала, принимаемое альтернативой  $j$  при состоянии окружающей среды  $i$ . Альтернативы в описанных условиях могут выбираться по одному из критериев, предлагаемых в работе, согласно правилам принятия решений.

Пусть каждая альтернатива имеет однозначный эффект в форме стоимости капитала. Далее будем использовать некоторые специфические термины.

*Выплаты* — прибыль или убыток от принятия решения.

*Таблица выплат* — способ подачи информации, удобный для анализа и выбора оптимального решения. Выплаты в таблице приводятся по отдельным вариантам решения и состояний среды.

*Функция полезности* — зависимость оценки полезности выигрыша от его выплат (можно рассчитать в гривнях). В качестве измерителя полезности берут затраты в гривнях, на которые может пойти лицо, принимающее решение, чтобы получить выигрыши определенного размера. Например, если лицо, принимающее решение, согласно дорого заплатить за выигрыш, значит, высоко оценивает его полезность.

Нейтральной является такая стратегия поведения, которая соответствует линейной функции полезности. Осторожной можно назвать стратегию поведения, когда оценка полезности отстает от увеличения выигрыша (выигрыш увеличивается в сто раз, а оплата за него — всего в десять). Азартная стратегия поведения наблюдается тогда, когда увеличение платы за выигрыш превышает увеличение самого выигрыша (азартный игрок для получения выигрыша может значительно увеличить ставку).

## **Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска**

**Условия неопределенности.** Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности используют различные правила и критерии.

**Правило максимин (критерий Ваальда).** В соответствии с этим правилом из альтернатив  $a_j$  выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды  $SP_i$  имеет наибольшее значение стоимости капитала  $KP_{ji}$ . С этой целью в каждой строчке матрицы фиксируют альтернативы с минимальным значением стоимости капитала и из отмеченных минимальных выбирают максимальное. Альтернативе  $a^*$  с максимальным значением из всех минимальных дается приоритет. Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы. Внешняя среда в данном случае оценивается как противник в “игре двух лиц при нулевой сумме” [68, 131].

По этому критерию лица, принимающие решение, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (стратегия фатализма, критерия максимина).

Приведем пример матрицы значений стоимости капитала ( $KП_{ji}$ ) четырех альтернатив  $a_j$  ( $j = 1, \dots, 5$ ). Выбор осуществляется с использованием табл. 3.2. Максимумом минимальных значений являются стоимости капитала второй альтернативы при наименее благоприят-

Таблица 3.2

Матрица значений стоимости

$a$	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$\min_i$
$a_1$	190	130	120	140	135	120
$a_2$	170	145	130	125	155	125*
$a_3$	120	100	80	110	120	80
$a_4$	90	10	70	60	80	10

*Примечание.* Здесь и далее звездочка соответствует минимальным (максимальным) значениям альтернативы.

ном состоянии внешней среды для этой альтернативы ( $KП_{24} = 125$ ). Следовательно, руководствуясь правилом Вальда, следует выбрать вторую альтернативу.

**Правило максимакс.** В соответствии с этим правилом выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением стоимости капитала. В этом случае лицо, принимающее решение, не учитывает риск от неблагоприятного изменения окружающей среды. Альтернативу находят по формуле

$$a^* = \{a_j \max_j KП_{ji}\}.$$

Из данных табл. 3.2, находим

$$a_1 = 190^*; a_2 = 170; a_3 = 120; a_4 = 90.$$

Используя это правило, определяют максимальные значения для каждой строки и выбирают наибольшее из них. В этом случае альтер-

натива  $a_1$  считается оптимальной ( $a^* = a_1$ ). Общий недостаток правил максимакса и максимина — использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

**Правило минимакс (критерий Севиджа).** В отличие от максимина минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли [68]. Правило допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли. В ситуации неопределенности этим критерием можно пользоваться при уверенности, что случайный убыток не приведет фирму к полному краху. Как правило, это состояние характеризуется финансовой устойчивостью фирмы. Критерий Севиджа рассчитывается по формуле

$$\min \max K = \min_i \left[ \max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij}) \right],$$

где  $\max_i, \max_j$  — поиск максимума перебором соответственно столбцов и строк.

Расчет минимакса состоит из четырех этапов:

1. Находят лучший результат каждой графы в отдельности, т. е. максимум  $X_{ij}$  (реакции рынка). Таковыми в табл. 3.2 есть 190, 145, 130, 140, 155. Мы выбрали максимумы, получаемые в случае точного предвидения реакции рынка.

2. Определяют отклонение от лучшего результата каждой отдельной графы, т. е.  $\max_i X_{ij} - X_{ij}$ .

Полученные результаты образуют матрицу отклонений (сожалений) (табл. 3.3), так как ее элементы — это недополученная прибыль от неудачно принятых решений, допущенных из-за ошибочной оценки возможности реакции рынка.

Таблица 3.3

Матрица отклонений

$a$	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$\max_i$
$a_1$	0	15	10	0	29	20
$a_2$	20	0	0	15	0	20
$a_3$	70	45	50	30	35	70
$a_4$	100	135	60	80	75	100

Исходя из результатов расчетов (см. табл. 3.3), лучшими альтернативами будут  $a_1$  и  $a_2$ .

3. Для каждой строчки матрицы сожалений находят максимальное значение. Полученные максимальные значения сожалений равны 20, 20, 70, 100.

4. Выбирают решение, при котором максимальное сожаление будет меньше других. В данном примере это первая и вторая строки, что соответствует выбору альтернатив  $a_1$  и  $a_2$ .

Поскольку расчеты по правилам максимин, максимакс и минимакс указывают на первую строку, целесообразно выбрать альтернативу  $a_1$ .

**Правило Гурвица.** В соответствии с ним правила максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют еще правилом оптимизма — пессимизма. Оптимальную альтернативу можно рассчитать по формуле

$$a^* = \left\{ a_j \max \left[ (1 - \alpha) \min_i \text{КП}_{ji} + \alpha \max_i \text{КП}_{ji} \right] \right\}$$

где  $\alpha$  — коэффициент оптимизма,  $\alpha = 1 \dots 0$  (при  $\alpha = 1$  альтернатива выбирается по правилу максимакс, при  $\alpha = 0$  — по правилу максимин). Если, учитывая боязнь риска, задать  $\alpha = 0,3$ , то табл. 3.2 приобретет вид табл. 3.4). Согласно правилу Гурвица, последняя графа содержит значение целевой величины, получаемой при  $\alpha = 0,3$ . Наибольшее значение целевой величины имеет альтернатива  $a_2$ .

Применяя правило Гурвица, учитывают более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таблица 3.4

Матрица отклонений

$a$	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$(1-0,3)\min_i \text{КП}_{ji}$	$0,3\max_i \text{КП}_{ji}$	$(1-0,3)\min_i \text{КП}_{ji} + 0,3\max_i \text{КП}_{ji}$
$a_1$	190	130	120	140	135	84	57	141
$a_2$	170	145	130	125	155	91	51	142*
$a_3$	120	100	80	110	120	56	36	92
$a_4$	90	10	70	60	80	7	27	34



В основу правила положено использование критерия Гурвица. Рассмотрим пример применения правила Гурвица в условиях изменения экономической конъюнктуры. При принятии решения о сроках выпуска продукции возник вопрос о влиянии конъюнктуры рынка. Последствия перехода к массовому выпуску новой продукции при разной реакции на нее рынка приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

### Исходные данные

Вариант решения о переходе к массовому производству	Выплаты при возможных сроках налаживания массового спроса, млн дол.			
	немедленно	через 0,5 года	через 1 год	через 1,5 года
$a_1$ — перейти немедленно	12	6	4	1
$a_2$ — перейти через 0,5 года	6	8	3	2
$a_3$ — перейти через 1 год	1	2	5	7
$a_4$ — перейти через 1,5 года	1	2	4	6

Критерий Гурвица рассчитывают по формуле

$$K = \max_i \left[ \max_j X_{ij} \alpha + \min_j X_{ij} (1 - \alpha) \right].$$

Примем  $\alpha = 0,3$  и рассчитаем коэффициенты:

$$K_1 = 12 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,7 = 4,3;$$

$$K_2 = 8 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,7 = 3,8;$$

$$K_3 = 7 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,7 = 2,8;$$

$$K_4 = 6 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,7 = 2,5.$$

По максимальному значению критерия Гурвица следует принять решение о переходе к массовому выпуску новой продукции немедленно. Поскольку параметр  $\alpha$  берется произвольно, выбор субъективен.

**Условия риска.** Для выбора оптимального решения в ситуации риска пользуются правилом Бейеса (критерий математического ожидания), критерием среднего значения и стандартного отклонения, критериями Бернулли, Лапласа, Гурвица.

**Правило Бейеса (критерий математического ожидания).** Если вероятности наступления  $P_j$  возможных состояний внешней среды  $S$  известны, то возможно использование правила Бейеса. В данном случае критерием выбора служит значение математического ожидания (МО) альтернативы  $j$ . Критерий рассчитывают по формуле

$$K = \max \text{МО} (X_j),$$

где  $\text{МО} (X_j)$  — МО-альтернативы.

Математическое ожидание является средним значением случайной величины и определяется по формуле

$$\text{МО}(X_j) = \sum X_{ji} P_i,$$

где  $X_{ji}$  — альтернатива, соответствующая  $i$ -му состоянию среды;  $P_i$  — вероятность  $i$ -го состояния среды.

Значение МО рассчитывают умножением стоимости капитала альтернативы  $j$  при состоянии окружающей среды  $S_i$  на соответствующее значение вероятности наступления данного состояния и последующего приведения полученных производных к общей для каждой альтернативы сумме. Оптимальную альтернативу находят по формуле

$$a^* = \left\{ a_j \max_j \sum_{i=1}^i \text{КП}_{ji} P_i \right\}.$$

При значениях вероятности окружающей среды  $P_1 = 0,2$ ,  $P_2 = 0,3$ ,  $P_3 = 0,4$ ,  $P_4 = 0,3$ ,  $P_5 = 0,3$ , используя значения, приведенные в табл.3.2, получаем значения МО, представленные в табл. 3.6.

Таблица 3.6

#### Исходные данные

$a$	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	КП $_j$
$a_1$	190	130	120	140	135	140,5
$a_2$	170	145	130	125	155	141*
$a_3$	120	100	80	110	120	102
$a_4$	90	10	70	60	80	67

В соответствии с правилом Бейеса альтернатива  $a_2$  считается оптимальной из-за большего значения МО, чем у других альтернатив. Также предполагается, что элементы матрицы  $K\Pi_{ji}$  выражают полезность эффектов (инвестиционных — для инвестиционных решений). Следовательно, изменение полезности принимают пропорциональным изменению значения стоимости капитала, а отношение к риску — нейтральным.

**Критерий среднего значения и стандартного отклонения.** Для оценки рассеяния значений критерия (выбранного параметра) относительно его среднего прогнозируемого значения МО целесообразно использовать такую характеристику, как дисперсия (МО квадрата отклонения). Критерий применяется для учета отношения, например инвестора к риску [17]. Для этого помимо МО рассчитывают дисперсию — стандартное отклонение результатов (стоимости капитала) как степень риска в критерии ПР. Чем выше стандартное отклонение, тем больше риск. Полезность альтернативных решений (риска) зависит от МО и стандартного отклонения. Эта зависимость может быть отражена функцией приоритетности риска [17], которая характеризует отношение лица, принимающего решение, к риску. При боязни риска лицо, принимающее решение, выбирает из двух альтернатив с одинаковыми МО ту, которая имеет наименьшее стандартное отклонение (дисперсию).

**Критерий Бернулли.** По обоснованию Бернулли возможна замена значений МО и моментов риска целевых функций (например, стоимости капитала) на ожидаемую полезность (выгоду) [17]. Вместо монетарных целевых функций используется полезность, и лицо, принимающее решение, связывает ее с целями, ожидаемой степенью их достижения, учетом отношения к риску. В этом случае исходят из того, что лицо, принимающее решение, может оценить выгоду (полезность) различных альтернатив и выбрать максимум “морального ожидания” ( $MrO$ ), рассчитывая его по формуле

$$MrO = \sum_{i=1}^i f(K\Pi_i) P_i ,$$

где  $f(K\Pi_i)$  — дегрессивно возрастающая функция полезности;  $K\Pi_i$  — стоимость капитала при  $i$ -м состоянии среды;  $P_i$  — вероятность наступления  $i$ -го состояния внешней среды.

Предложенная теория полезности позволяет определить функцию полезности ненадежных результатов (моральных ожиданий) в ситуации риска. Для этого находят надежный результат (надежный эквивалент), имеющий сходную выгоду с двумя ненадежными результатами, вероятности наступления которых известны.

Функция полезности выражает следующие отношения лица, принимающего решение, к риску:

- положительное, при котором значение эквивалента выше значения ожидаемого результата;
- отрицательное, при котором значение эквивалента ниже значения ожидаемого результата;
- нейтральное, при котором эквивалент соответствует значению ожидаемого результата.

Эта функция позволяет определить ожидаемое значение полезности альтернатив. В отличие от критерия среднего значения и стандартного отклонения в величине полезности трансформируются все возможные результаты. Альтернатива с максимальным значением МО полезности является оптимальной. Если отношение к риску нейтрально, этот критерий соответствует правилу Бейеса.

**Критерий Лапласа.** В случае равной вероятности условий среды решение принимают с использованием критерия Лапласа.

Оптимальным является решение, которому соответствует наибольшая сумма:

$$K = \max \sum X_{ij}.$$

Так, используя данные табл. 3.5, получаем следующие суммы альтернатив выплат:

$$\sum X_{1j} = 23; \sum X_{2j} = 19; \sum X_{3j} = 15; \sum X_{4j} = 13.$$

Как видно, наибольшая сумма выплат содержится в первой строке. Следовательно, как оптимальное решение следует принять переход к немедленному массовому выпуску продукции. Оно совпадает с решением, признанным оптимальным по критерию Гурвица и критерию МО. Если три критерия свидетельствуют о необходимости принять одно и то же решение, то это подтверждает его оптимальность.

В случае указания на разные решения приоритет следует отдать тому из них, у которого больше МО. В ситуации риска он является основным.

**Критерий Гурвица.** Формула расчета критерия показана при применении правила Гурвица в условиях неопределенности. В этой формуле решение принимается по максимуму выражений:

$$\text{Лучшая выплата} \cdot \alpha + \text{худшая выплата} \cdot \alpha (1-\alpha),$$

где  $\alpha$  — параметр оптимизма.

При  $\alpha = 1$  критерий Гурвица превращается в максимакс (критерий азартного игрока). При  $\alpha = 0$  он соответствует максимуму (критерий пессимиста, или Ваальда).

Рассчитаем критерий Гурвица для условий, указанных в табл. 3.5, при  $\alpha = 0,6$ :

$$K_1 = 12 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,7 = 4,3;$$

$$K_2 = 8 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,4 = 3,2;$$

$$K_3 = 7 \cdot 0,6 + 1 \cdot 0,4 = 4,6;$$

$$K_4 = 6 \cdot 0,6 + 1 \cdot 0,4 = 4,0.$$

Максимальное значение критерия свидетельствует о необходимости принимать решение о переходе к массовому выпуску продукции немедленно. Это решение соответствует и критерию Лапласа.

**Методы учета неопределенности и риска.** В практике обоснования решений, принимаемых в условиях неопределенности и риска, используют различные методы и способы. Они достаточно разработаны и требуют от лица, принимающего решение, незначительной математической подготовки. В данном пособии описаны возможности и особенности лишь наиболее часто используемых на практике методов, для углубленного изучения рекомендуется литература по функциональным решениям [17, 68, 120, 131, 133, 146].

В литературе при расчетах обоснования решений в условиях неопределенности предлагается применять следующие методы: корректив, анализа чувствительности, сценарного анализа, Монте-Карло, анализа риска, “дерева решений” [17, 133].

**Метод корректив.** Сущность его заключается в коррекции исходных данных, например значения МО, изменении скидок или надбавок на риск. Этим гарантируется, что целевая функция расчета с большей вероятностью в действительности достигает рассчитанного минимального значения.

*Недостатки метода:*

- неопределенность ожиданий учитывается суммарно, а не дифференцированно для исходных данных;
- при дифференцированной корректировке из-за невыясненности источника риска необходима корректировка величин, не соответствующих риску;
- субъективность определения корректив, приводящая к “опасному” суммированию корректив, выполненных различными лицами;
- невозможность выявить последствия неопределенности ожидания.

**Анализ чувствительности.** Метод прост и доступен, позволяет, например, оценить влияние на значение чистого дисконтированного дохода ( $NPV$ ) в качестве критерия принятия инвестиционного решения входных параметров в формуле  $NPV$  или определить, как изменение условий реализации проекта отразится на значении его эффекта. Риск рассматривается как степень чувствительности чистого дисконтированного дохода к изменению условий функционирования (изменение налоговых платежей, средних переменных издержек, ценовые и т. п.) [133].

Метод анализа чувствительности отвечает на следующие вопросы:

- 1) как изменится значение целевой функции при заданной вариации входной величины (величин);
- 2) какое значение может принять входная величина (несколько величин) при заданном наихудшем значении целевой функции.

Вопрос 2 определяет критические допустимые значения входных величин, указывающих их допустимые отклонения от исходных, например допустимые отклонения ожидаемого или наиболее вероятного значения без изменения значений абсолютной и относительной полезности.

Анализ чувствительности проводят в такой последовательности:

- конструирование модели принятия решения и вычисление ее данных;

- определение видов и количества изучаемых входных величин;
- определение исследуемых отрезков времени для анализа.

Примеры создаваемых моделей: модель стоимости капитала для определения выгодности решения, статическая модель сравнительных расчетов затрат. Примеры входных данных: продажная цена изделия, затраты на приобретение, объем выпускаемой продукции, срок эксплуатации и т. п.

Можно входные величины дополнительно разбить на составные. Анализ проводят для одного периода времени или для нескольких периодов. Метод предусматривает большое разнообразие подходов и видов анализа для ответа на вопросы 1 и 2. При ответе на первый следует определить, сколько величин и какие из них будут исследоваться. Подход определяют постановкой вопроса [17]. Метод реализуется в графической или табличной формах. Методика анализа чувствительности изложена во многих работах [17, 120, 133 и др.].

Ограничения метода проиллюстрируем на примере. Изучается проект строительства промышленного объекта. Метод показал, что *NPV* реагирует в наибольшей степени на изменение объема выпуска, средних переменных издержек и цен продажи этого объекта. В данном случае заключение контрактов на продажу фиксированного количества продукции по оговоренной цене с учетом инфляции позволяет гарантировать определенный чистый дисконтированный доход. В то же время ясно, что срыв контрактов ухудшит ситуацию и уменьшит фактическое значение *NPV* из-за изменений цен, средних переменных издержек.

Обособленный риск проекта строительства объекта зависит от таких факторов:

- чувствительности *NPV* проекта к изменению основных факторов риска;
- взаимосвязанного влияния этих факторов на проект.

Данный метод учитывает только первую зависимость. Таким образом, к особенностям метода анализа чувствительности можно отнести:

- разносторонность применения для оценки модели;
- возможность увидеть структуру модели и проанализировать ее данные;

- выбор альтернативы по форме зависимости их выгодности от входных данных;
- выбор альтернативы лицом, принимающим решение, на основании результатов анализа;
- определение значения отдельных входных величин, благодаря чему возможно использование его для управления;
- применение метода как инструмента инвестиционных расчетов в условиях неопределенности;
- возможность применения метода с использованием ЭВМ.

Значения неанализируемых величин считаются постоянными, в то же время все они взаимозависимы. Возможные значения входных величин анализируются без учета вероятности их отклонений.

**Сценарный анализ.** Это метод неформализованного описания обособленного риска проекта, включающий оценку возможности совместного действия факторов [133].

В данном методе уделяется внимание:

- наихудшему варианту — системному влиянию всех факторов (низкий спрос, высокие средние переменные издержки, низкие продажные цены и т. п.);
- наилучшему варианту успешной деятельности.

Разработка сценария худшего и лучшего вариантов позволяет рассчитать значение  $NPV$  по каждому из них и сравнить его с базовым значением  $NPV$ . Ограничением метода является изучение лишь нескольких вариантов.

**Метод Монте-Карло.** Представляет собой имитационное моделирование. Его идея заключается в совмещении анализа чувствительности и вероятности распределения факторов модели. ЭВМ генерирует множество возможных комбинаций факторов с учетом их вероятного распределения. Каждая комбинация принимается как значение  $NPV$ , и в совокупности лицо, принимающее решение, получает вероятностное распределение результатов проекта. Данная модель предполагает следующее:

- действующие факторы независимы, но в большинстве случаев показывают статистическую зависимость;
- знание вероятностных распределений факторов.

**Анализ риска.** В данном методе возможные значения ненадежных входных величин представляются в форме распределения веро-



ятности. При этом учитывается зависимость между входными величинами и целевой функцией.

Выделяют такие этапы анализа:

- формирование модели принятия решения;
- определение распределения вероятности ненадежных входных величин;
- учет стохастической зависимости между ненадежными входными величинами;
- вычисление распределения вероятности для целевой величины;
- интерпретация результатов [17].

Анализ риска позволяет при учете относительно большого количества влияющих факторов определить распределение вероятности значений целевой величины. Метод не содержит правила принятия решения, требует использования ЭВМ и не допускает выводов о влиянии отдельных входных величин на результаты.

Разновидностью рассматриваемого метода является *сенситивный анализ риска* [17, 120]. Данный метод дает возможность при разработке решений провести анализ:

- чувствительности и риска независимо друг от друга;
- чувствительности в рамках анализа риска.

Сенситивный анализ риска представляет собой изучение чувствительности в рамках анализа риска. При этом исследуют:

- ненадежные входные величины и распределение их вероятностей;
- стохастические зависимости между ненадежными входными величинами;
- надежность входных величин.

Этот метод — дополнение к вычислению распределения вероятности целевой величины модели. Имитационная модель позволяет получить информацию относительно входных величин и надежности выводов о полезности. Метод дает возможность установить влияние входных величин на выгодность альтернатив. Он предусматривает проведение нескольких имитационных экспериментов и оценку нескольких критериев, что, естественно, требует использования ЭВМ.

**Метод “дерева решений”.** Используется для получения оптимального решения с учетом возможных состояний окружающей среды и вероятности их наступления. Проблема принятия решения изображается как “дерево решений”. Например, в модели сто-

имости капитала для оценки полезности необходимо для каждой альтернативы решения и соответствующих возможных состояний окружающей среды определить затраты на приобретение ресурсов, сроки эксплуатации, объем производства, выручки и т. п. Находят значения вероятности состояний окружающей среды и расчетной процентной ставки. Целевой величиной в этом методе, как правило, выступает значение математического ожидания. Для инвестиционных решений это может быть стоимость капитала. Действительно, оптимально обусловленная состоянием окружающей среды серия решений имеет максимальное значение математического ожидания стоимости капитала [17].

Метод “дерева решений” используется для оценки гибких моделей. При этом для определения оптимальных решений применяют динамическую оптимизацию и оптимизацию с применением целых чисел. При учете большого количества решений “дерево решений” значительно увеличивается в объеме, но даже в этом случае могут быть учтены не все значения надежных величин, а только ожидаемые. Это предполагает нейтральное отношение к риску лица, принимающего решение. Некоторые недостатки этого метода можно устранить сенситивным методом “дерева решений” [17]. Вариация входных величин в рамках метода “дерева решений” предусматривает множество вычислений, а, следовательно, использование ЭВМ.

Предложенная группа методов учета неопределенности и риска требует, с одной стороны, математической подготовки и навыков проведения расчетов, с другой — затрат времени, что затрудняет их непосредственное использование лицом, принимающим решение. Одним из средств устранения этих затруднений является консалтинг. *Консалтинг* — это профессиональная услуга со стороны специалистов руководителям фирм и персоналу управления в форме советов, рекомендаций и совместного с лицом, принимающим решение, обоснования принимаемых решений. В Украине консалтинговые услуги еще не получили распространения. В странах с развитой системой рыночных отношений эти услуги, как правило, качественные, эффективны и осуществляются в форме проектов. Привлечение экспертов значительно повышает обоснованность управленческих решений, способствует прогнозируемой эффективности их реализации.

### **3.1.5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Особенности стратегических управленческих решений**

В литературе по стратегическому управлению (менеджменту) термин “стратегическое решение” используется достаточно часто, но без учета смысловых значений. Предлагаем определить его содержание и форму, основываясь на современном толковании и управленческих традициях.

В классическом учебнике по менеджменту отдельная глава посвящена описанию стратегического планирования, процессу выбора целей для организации и принятия решений, наилучшего способа их достижения [92]. К стратегическим относятся вопросы, затрагивающие различные взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, взятые вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей [22]. Эти вопросы связываются со стратегическими решениями, а процесс принятия и реализации этих основных (или стратегических) решений, может быть определен как процесс стратегического менеджмента [22]. Обобщая мнения специалистов [15, 79, 92, 141, 147], можно сделать вывод, что основа разработки стратегического решения — проблема выбора стратегии организации и определение механизма управления реализацией стратегической плановой деятельности персонала, способствующей достижению цели предприятия и выполнению его миссии. Учитывая, что решение — это результат системной деятельности лиц, принимающих его, оформленный в виде документа, остановимся на особенностях стратегического решения для наполнения его содержанием и придания ему соответствующей формы.

Роль и место стратегических управленческих решений в экономической деятельности, в сфере современного бизнеса определяют закономерными процессами трансформации общественных систем, переходом от эпохи массового производства к эпохе массового сбыта. С наступлением “постиндустриальной эпохи” трансформируется система управления. Решающее влияние на это оказывает из-

менчивость технологий и внешней среды. Трудности становления общественного производства обусловили и усложнение системы управления. Сегодня управление, построенное на контроле, экстраполяции, предвидении изменений и определении позиций, не соответствует требованию времени. Нестабильность внешней среды предприятия, возникновение проблем, не имеющих аналогов в прошлом опыте менеджеров, специалистов, не позволяют использовать в управлении типовые решения. Возникла необходимость в управлении на основе гибких экстренных решений, своевременной реакции на изменения (на основе ранжирования стратегических задач и управления по слабым сигналам) [79].

Изменчивость технологий, типичная в настоящее время, привела к замене бюрократической модели принятия решения моделью организационной, дающей простор творчеству, организаторским и новаторским способностям менеджеров. Усложнение внешней среды потребовало привлечения к ее исследованию и выработке предложений для принятия решения высококвалифицированных специалистов, экспертов (часто не работающих в организации), что способствовало изменению авторитарного стиля управления руководителей. Предприятие как объект управления характеризуется производственно-хозяйственными, социально-психологическими и экологическими процессами. Принимая решение по управлению данным объектом, руководителю необходимо учитывать следующее:

- органы управления, организация управления и механизм управления, образуя на различных уровнях иерархии подсистемы, имеют многоцелевой характер и различную природу целей (производственную, экономическую, социальную и т. п.);
- определяющая принятие решения система управления должна постоянно следить за изменением целей, “слабыми сигналами” о возникновении исходных экономических явлений механизма кризисного состояния и корректировать целеустремленность объекта управления, сканирование внешней и внутренней среды организации (предприятия);
- развитие предприятия, бизнеса связано с гармоничным управлением в сфере производства, маркетинга, финансов и осуществляется в интересах достижения всей совокупности целей;
- принимаемые решения должны соответствовать скорости изменения и сложности внешней среды.

На разработку стратегических решений влияет толкование самого термина “стратегия”. Используются различные определения:

- стратегия компании — это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия [82];
- стратегия — детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий [92];
- стратегия — это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [10];
- стратегия — обобщенная модель действий, необходимых для достижения целей путем координации и распределения ресурсов компании [48];
- стратегия представляет собой систему управленческих решений [24];
- военная стратегия — это система научных знаний о законах войны [27].

Лингвистический анализ определений стратегии свидетельствует об отсутствии сложившегося научно обоснованного понятия, поскольку направление есть направление, план есть план и т. д. Понятие “стратегия”, скорее всего, можно отнести к результатам абстрактного представления лиц, принимающих решения, будущей модели реализации стратегической цели. Исходя из потребности технологии разработки и реализации управленческого решения, под *стратегией управления* можно понимать метод системной организации деятельности человека, фирмы, государства по управлению достижением соответствующих стратегических целей. Специальные исследования позволяют согласиться с этим уже потому, что:

1) “метод” — это (как определено в разделе 1) организация приемов и способов достижения частных целей человеческой деятельности. В данном случае, представляя стратегию как метод системной деятельности всех работников данной организации на достижение общей цели и реализацию миссии, можно получить пространственно-временную модель;

2) технологическая составляющая понятия “стратегия” обосновывается программно-целевым подходом.

Учитывая известные точки зрения на программно-целевой подход в общей системе стратегического управления, под программно-целевым методом следует понимать планирование деятельности персонала организации с четким формулированием целей (главных задач) для решения важнейших, наиболее актуальных проблем. Однако следует различать программно-целевой подход как систему принципов, определяющих стратегию плановой деятельности, и программно-целевые методы — конкретные приемы и способы осуществления этой деятельности в соответствии с принципами данного подхода.

Как показали теория и практика применения программно-целевых методов, традиционно под ними понимают способ выработки и реализации управленческих решений, основанный на системном анализе воздействующих на управляемую организацию факторов и разработке слаженной совокупности мер и действий, обеспечивающих достижение поставленной цели, что дает основание считать подобный подход системным.

Система управления производством товаров или услуг требует согласования целей всех работников организации, различных ресурсов, подготовки персонала и т. п. Целесообразным способом согласования компонентов организационных систем и является программно-целевой метод. Этот подход связан с другими методологическими подходами — комплексным, функциональным, структурным — и представляет собой синтез ряда подходов; он позволяет осуществить интеграцию и синтез основных принципов управления: целевого (направленности на конечный результат), комплексности (связи целей и ресурсов), конкретности и единства планирования и реализации системной деятельности персонала (преодоления местничества и ведомственности).

Таким образом, стратегия может быть представлена (в статике) как своеобразная целевая комплексная программа. Учитывая, что в общем случае целевая комплексная программа — форма задания не только целей, но и системы управления достижения цели, она может быть основой механизма реализации стратегии. В рамках целевой комплексной программы появляется возможность четко установить не только “вертикальные”, но и “горизонтальные” связи между

звеньями, иерархическими уровнями и тем самым повысить эффективность ее функционирования. Предлагаемая программно-целевая стратегия управления организацией в процессе реализации как бы накладывается на действующую систему управления, дополняя, усиливая ее и, в определенном смысле, частично трансформируя, не отменяя и не подменяя, но приспособлявая к решению стратегических задач.

Следовательно, центральный элемент стратегического решения — определение стратегии и механизма ее реализации. Это может быть и программно-целевая стратегия с целевой комплексной программой как основа механизма управления.

### **Обоснование механизма управления организацией, реализующей стратегические управленческие решения**

К основным функциям организации относятся: производство, развитие, маркетинг и управление [65]. Поскольку, обеспечивая жизнедеятельность, механизм стратегического управления должен управлять и ресурсами организации, то названные функции дополним функциями управления человеческими ресурсами и финансами. Взаимозависимость функций организации и стратегического решения показана на схеме 3.5 в виде пересекающихся кругов с функцией управления, реализуемой на основе стратегического управленческого решения.

#### **Функции стратегического управления.**

*Функция управления человеческими ресурсами* предприятия предусматривает решение задач управления занятостью, трудом, образованием, профориентацией и использованием персонала в сфере производства, социальным развитием.

*Производственная функция* организации включает в себя все действия, непосредственно связанные с производством товаров и оказанием услуг. Эта функция существует не только в производственных процессах на промышленном предприятии, производящем товары, но и в больницах, на транспорте, в общественном питании, торговле, которые ориентированы на обслуживание. Принимая решение в производственной сфере, следует учитывать, что сущность производственной функции в рыночных условиях — создание прибавочной стоимости.



**Схема 3.5. Взаимосвязь стратегического решения и функций организации**

*Маркетинговая функция* проявляется в результатах продажи и (или) продвижении товаров либо услуг предприятия. Принимая решения в области стратегического маркетинга, необходимо учитывать, что маркетинг — это не простая функция бизнеса, а его философия, представляющая собой систему взглядов на всю (по мнению П. Дракера) сферу экономической деятельности. Маркетинг — это, с одной стороны, концепция, система научно обоснованных представлений об управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятия, а с другой — планирование и воплощение замысла продукции, определение ценовой политики, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

*Финансовая функция* предполагает действия, связанные с обеспечением организации ресурсами за приемлемую цену и распределение этих ресурсов в организации. Управление финансами предприятия — это управление денежными потоками, совокупностью денежных отношений, связанных с формированием и использованием денежных доходов и накоплений предприятий.



*Функция развития* — функция организации, направленная на постепенное совершенствование, раскрытие своего потенциала, усиление положения в мире бизнеса. В процессе принятия решения на стратегическом уровне определяются программы развития, принимаются инвестиционные проекты, формулируются кадровые стратегии и т. п. Стратегическое управление состоит в обеспечении функционирования предприятия. Под реализацией функции управления понимают системную деятельность, которую можно представить как совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы (управляемого предприятия) в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое (более желательное, планируемое) состояние посредством организации и реализации целенаправленных управленческих воздействий [79].

**Механизм управления.** В системе управления управляющие воздействия формируются на основе принятия управленческого решения, координирующего выполнение всех функций организации с учетом стратегической цели (“дерева целей”) и стратегии управления. Так, это может быть программно-целевая стратегия с механизмом управления, основанная на целевой комплексной программе достижения цели организации. В настоящее время актуально с учетом форм собственности организационно-функциональных структур предприятий решать проблему интеграции производства и концентрации капитала, создавая новые организационно-правовые формы и экономические взаимосвязи.

В связи с этим возникает необходимость определения в стратегическом управленческом решении механизма управления, включающего цели управления (ЦУ); количественный аналог целей — критерии управления (КУ); факторы управления (ФКУ) — элементы объекта управления и их связи, на которые оказывается влияние в интересах достижения поставленных целей; методы воздействия на данные факторы управления (МУ); ресурсы управления (РУ) — материальные и финансовые, социальный и организационный потенциалы, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели [79]. Для каждого конкретного предприятия механизм управления (МехУ) формируется из элементов:

$$\text{МехУ} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФКУ}, \text{МУ}, \text{РУ}).$$

Данный механизм выполняет определенную миссию организации, воздействует на определенные факторы, используя конкретные ресурсы или потенциалы. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение посредством согласования всех элементов механизма управления. В соответствии с целями управления (стратегическими и тактическими) этот механизм приобретает свойства долго- или кратковременного действия. Основными компонентами упомянутого механизма, отраженными в стратегическом решении, должны быть организационно-правовые, определяющие организационные составляющие и правовые системы регулирования хозяйственно-правовых отношений между субъектами хозяйствования. При закреплении организационных компонентов рекомендуется определять:

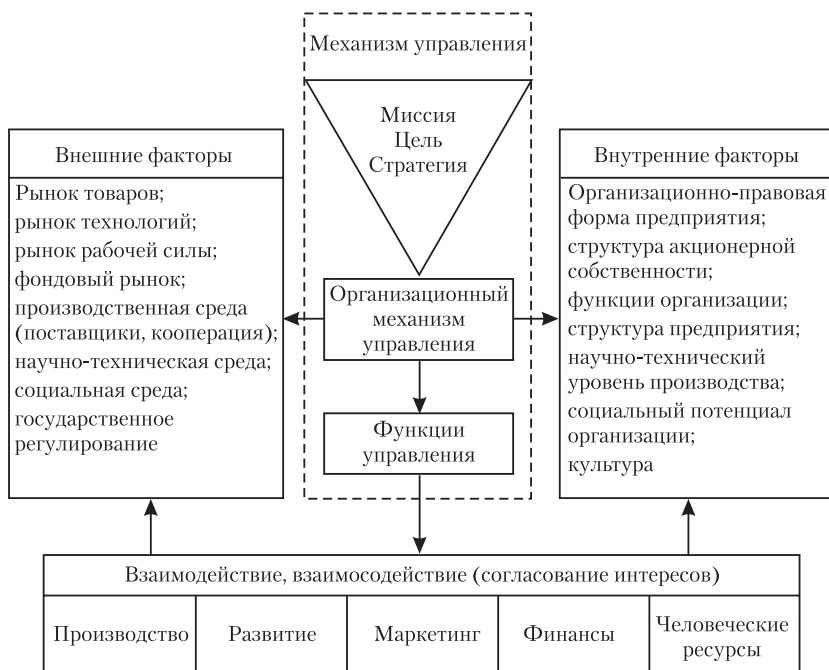
- структурные механизмы (систему целей и приоритетов их достижения); формирование адекватных этим целям структуры деятельности, структуры организации или реструктуризации;
- организацию управления (стратегического, оперативного и тактического);
- механизм корпоративного планирования (стратегического, оперативного, формирования стратегических программ и разработку бизнес-планов);
- организационно-технические и организационно-административные механизмы (стандартизацию продукции и организацию производства; сертификацию соответствия продукции или услуги определенному стандарту либо техническому условию; лицензирование деятельности);
- информационные механизмы (экономической и научно-технической информации; механизм диффузии нововведений, основа которого — информация о радикальности нововведения и возможностях его адаптации к конкретным условиям; механизм маркетинговой информации; рефлексивное взаимодействие соперничающих сторон [82]);
- механизм, позволяющий снизить вероятность принятия и реализации ошибочных решений и действий в условиях конкуренции.

Для того чтобы механизм “заработал”, в управленческом решении должны быть определены содержание и порядок действия должностных лиц на всех уровнях иерархии управления организацией. Показателем организации действий этих работников является полу-

чение системного эффекта от их взаимодействия и взаимосодействия. В принимаемом решении устанавливается направленность воздействия механизма управления, учитывающего внутренние и внешние факторы (схема 3.6).

Для реализации функциональных обязанностей персонала управления определяют соответствующие права и ответственность, т. е. механизм управления обретает правовую форму, образуется правовой механизм. Последний должен учитывать наличие правового ресурса в организации.

Таким образом, все производственные, хозяйственные и межличностные связи нуждаются в правовом регулировании, которое обеспечивает им форму правоотношений хозяйственных, с государ-



**Схема 3.6. Содержание основных элементов механизма стратегического управления**

ственными органами, а также относительно способа действий и организации предприятий. Большое значение имеет специфика воздействия на управленческую деятельность управленческого решения: как акта (в виде директивы, приказа, предложения и т. д.) и правовой нормы, предписывающей совершать действия в каких-то обстоятельствах (обязывающая норма), запрещающей действия (запрещающая норма), предоставляющей возможность действовать в рамках нормы по своему усмотрению (уполномочивающая норма), определяющей правила поведения без обязанности или запрета (установительная норма). Исходя из этого, в стратегическом решении необходимо определять методологию принятия управленческого решения на различных уровнях управления (учитывая иерархическую взаимосвязь решений). При этом учитывается, что решение как акт жестко требует выполнения конкретных действий в определенное время, а норма (более гибкая организационная форма) устанавливает при сложившихся определенных условиях конкретные действия.

Стратегическое управленческое решение преимущественно вводит нормы управления, действующие в организации на период, определенный этим решением. В зависимости от сферы, цели и стратегии управления решение по стратегическому управлению должно определять его комплексный механизм. Механизм управления акционерной компанией представляет собой многоуровневую систему взаимосвязанных механизмов различной природы: экономических, мотивационных, организационных, правовых и политических [79].

По долгосрочности последствий воздействия механизмы управления могут быть дифференцированы на стратегические, оперативные, тактические и универсальные (например, механизмы внутренней мотивации труда и заработной платы). Разработка механизма управления предусматривает совместную работу лиц, принимающих решения, с экспертами и специалистами. Содержание и последовательность действий персонала управления по стратегическому планированию и механизму его реализации на практике должны включаться в содержательную часть стратегического управленческого решения.

Итак, структурно стратегическое управленческое решение должно быть представлено:

- замыслом (миссия, цели, стратегия бизнеса, основы механизма управления реализацией стратегии);
- рекомендациями (указаниями) по разработке функциональных стратегий и механизмов их реализации, указаниями по идеологии разработки стратегического плана;
- распределением ответственности за организацию стратегического управления между руководителями стратегического уровня;
- общими рекомендациями (указаниями) по организации стратегического управления, взаимодействия с организационными структурами в совместном бизнесе, основами (идеологией) распределения ресурсов, мероприятиями стратегического уровня по всем видам обеспечения. Стратегическое решение может быть оформлено как директива, учитывающая отечественные традиции управления.

### **Содержание и последовательность действий персонала управления при разработке, принятии и реализации стратегических решений**

Разработка стратегических управленческих решений начинается:

- при организации нового предприятия;
- при кризисном состоянии, побуждающем лицо, принимающее решение, менять стратегию или выбирать миссию.

Один из вариантов содержания и последовательности действий лица, принимающего решение, и аппарата управления при разработке, принятии и реализации управленческого решения стратегического уровня представлен на схеме 3.7, где можно выделить несколько этапов, реализующих функции управления: мотивация, стратегический анализ, принятие стратегического решения, стратегическое планирование, стратегическая организация и стратегический контроль.

**Мотивация начала бизнеса.** Определяется потребностью владельцев предприятия в увеличении прибыли или в постановке задачи лицам, принимающим решения на основании оценки анализа информации о текущем положении предприятия, а также исходя из субъективных желаний руководства. В зависимости от побудительных начал в принятии стратегического решения предварительно выбирают цель, например выживания фирмы, максимальной прибыли или личные цели руководства фирмы. Это могут быть эгоистические

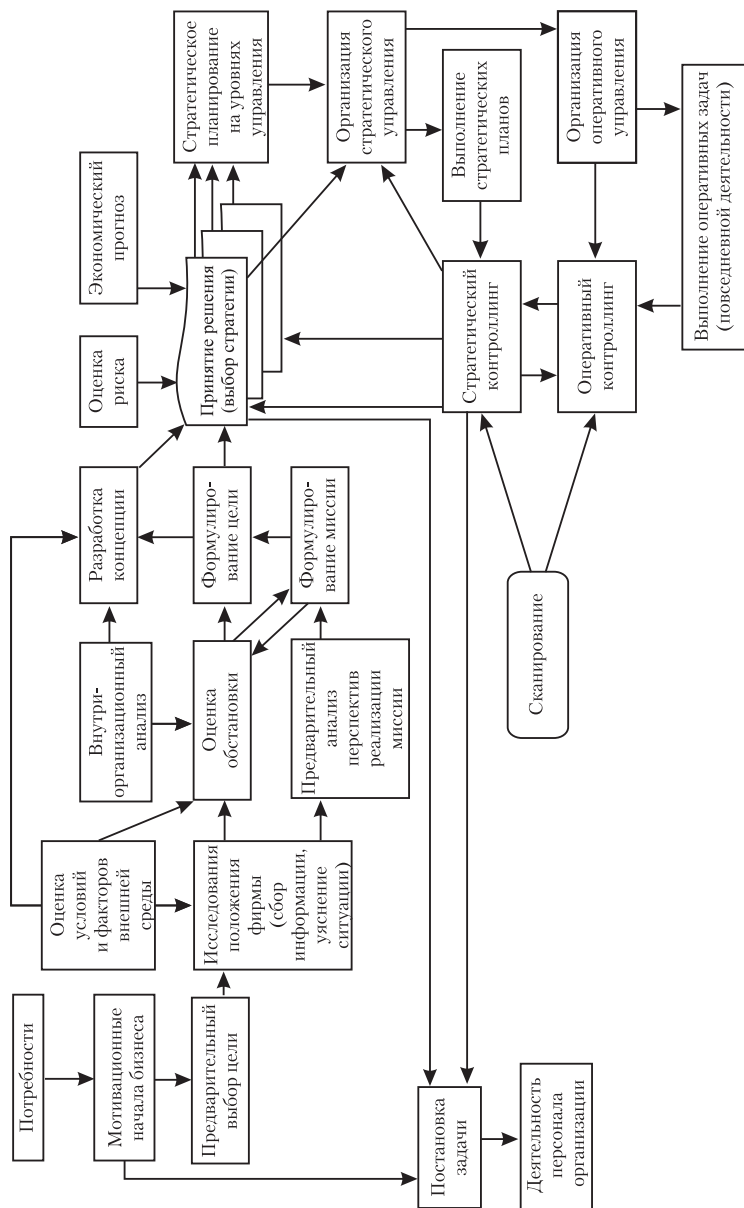


Схема 3.7. Содержание процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения

цели отдельных акционеров, которые не соответствуют целям развития организации, интересам большинства и т. п.

**Функция анализа.** Анализируются внешние и внутренние условия организации. Результаты аналитической деятельности позволяют выявить сильные и слабые ее стороны, а также возможные угрозы со стороны внешней среды. Направленность анализу (требование системного подхода) придает предварительно выбранная цель. Дополнительную информацию о реакции внешней среды на стратегическую активность организации обеспечивает анализ стейкхолдеров (групп влияния) [15].

На основании результатов стратегического анализа оценивается обстановка, сложившаяся внутри фирмы и вне ее, уточняется миссия, формулируется стратегическая цель организации и разрабатываются концептуальные основы ее стратегии.

**Принятие стратегического решения.** Осуществляется на основании информации стратегического анализа, анализа экономической конъюнктуры, оценки риска, стратегического контроллинга. Направленность принятой стратегии и последующему механизму ее реализации придают выбранная стратегическая цель и концептуальные основы стратегии (наиболее соответствующие варианты стратегий). Результатом принятого стратегического решения является замысел действий руководителей стратегического уровня: утвержденная цель, стратегия ее реализации, организационно-методологические основы стратегического планирования, организации управления и контроля.

Принятие стратегического решения требует от лиц, принимающих его, определенного абстрагирования, стратегического мышления. Стратегическо-управленческие решения во многом зависят от целей, принципов управления фирмой, перспектив ее развития и принятых методов планирования. Они определяют управление на основе разработки принципиально новых стратегий, новых тенденций развития, требующих принятия нового стиля и принципов управления, новых стратегических позиций, разработки стратегических планов по периодам [31].

**Стратегическое планирование.** Из-за различного смысла, вкладываемого в понятие “стратегия”, его понимают как:

- набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий [92];

- процесс принятия управленческих решений относительно стратегического предвидения (формирования стратегий), распределения ресурсов, адаптации компании к внешней среде, внутренней организации [79];
- процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий, инструмент, помогающий в принятии управленческих решений [15, 31].

Исходя из такого понимания, следует, что:

- деятельность персонала управления при планировании направлена на выбор стратегии, а не на стратегические изменения в организации;
- стратегическое планирование осуществляется, когда еще нет стратегического решения;
- стратегическое решение — часть планирования.

Вероятно, более обоснованно считать решение основой управления. Принятию решения предшествует аналитическая деятельность — оценивание состояния внутренней и внешней среды организации и вариантов стратегий, а разработка планов начинается после волевого акта лиц, принимающих решения, утвердивших миссию, цели, стратегию [31, 90].

**Стратегическая организация.** Предусматривает организацию стратегического управления: проектирование организационной структуры управления, организационной культуры, соответствующей цели организации и стратегии ее достижения (статика организации) и последующего начала функционирования данной организации, обеспечение систем административной поддержки (динамика организации). Стратегическое решение должно заложить основу упорядочения, приведения в определенную систему деятельности людей, объединившихся в организацию. Планировать в нашей стране научились давно, но организация механизмов управления выполнением этих планов не соответствовала требованиям времени. Одной из причин этого была неготовность руководителей принимать стратегические решения.

**Стратегический контроль.** Осуществляется в рамках стратегического контроллинга — системы управления, позволяющей “отслеживать” движение организации к намеченной стратегической цели. При определении основ контроллинга стратегическое решение должно выявить качественные и количественные цели, устанавлива-



ющие направление развития организации; порядок контроля над выполнением стратегических планов и разработки альтернативных стратегий; области контроля (цели, критические значения показателей воздействующих факторов и “опасные” места на пути к цели).

Для функционирования системы контроллинга предусматривается сканирование внешней и внутренней среды организации, позволяющее обнаружить “сигналы”, которые требуют соответствующего принятия решения (см. схему 3.7).

### **3.1.6. МЕТОДИКА ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ**

Обоснованность и своевременность принятия управленческого решения во многом зависят от применяемой методики. Под методикой вообще понимают совокупность методов, приемов, способов практического выполнения работы, позволяющих достичь намеченной цели. *Методика* — это система правил, регулирующих порядок (последовательность) совершения операций и применения технических приемов, техники, т. е. совокупность приемов, с помощью которых осуществляется исследование [153]. При использовании данных определений в процессе принятия руководителем управленческого решения необходимо учесть ранее выявленные его особенности:

- процесс принятия решения имеет четко выраженный творческий характер, связан с поиском новых путей выбора стратегии и тактики конкурентной борьбы за достижение поставленных целей;
- процесс принятия решения, как правило, происходит в условиях неопределенности, риска, ограниченного времени на разработку и принятие управленческого решения. Преодоление этих трудностей требует высокой профессиональной подготовки, собранности руководителя и персонала управления, четкой организации их работы.

С учетом упомянутых особенностей можно сформулировать следующее определение: *методика принятия решения в сфере бизнеса* — это основанная на объективных законах и принципах совокупность способов и методов творческого мышления лица, принимающего

решения, а также организация его совместной работы с персоналом управления в процессе принятия решения.

Назначение методики — помочь лицу, принимающему решение, в любых условиях современного бизнеса принять и реализовать решение. Для этого она должна отвечать ряду требований, исходящих из условий и специфики самого процесса принятия решения. Учитывая творческий, исследовательский характер этого процесса, можно определить следующие требования к методике:

1) *соответствие законам диалектического мышления*, теории познания, логике, законам конкурентной борьбы и принципам управления. Таким образом, лицо, принимающее решение, должно владеть методами мышления, умением исследовать проблемы, организовать свою интеллектуальную деятельность и работу аппарата управления, привлекаемого для разработки решений;

2) *универсальность и гибкость* как характеристики пригодности методики для принятия решения в любых условиях и сферах жизнедеятельности. Выполнение этих требований освободит лица, принимающие решения, от поиска в частных случаях методов, способов организации труда по разработке и принятию решения. Цель методики в данном случае — вооружение лица, принимающего решения, научными методами мышления и наиболее рациональными способами организации своей работы, предоставляющими возможность проявить творческие способности в выборе оптимального варианта действий;

3) *простота и ясность*, позволяющие сравнительно легко и быстро усвоить методику всеми руководителями.

Однако следует иметь в виду, что практическое выполнение перечисленных требований к методике принятия решения немыслимо без глубоких всесторонних знаний лицами, принимающими решения, без владения ими всем арсеналом логико-математических методов мышления. Кроме того, для принятия решения важны и субъективные качества руководителя, особенно такие, как умение предвидеть развитие ситуации, интуиция, рефлексивные навыки, сильная воля, смелость, самостоятельность, способность творчески мыслить при значительной психологической нагрузке, готовность пойти на обоснованный риск, взять на себя ответственность за последствия принятия решения. Практика свидетельствует о том, что при отсутствии этих качеств принять решение не помогает даже хорошо раз-

работанная методика. На тактическом уровне в сфере бизнеса необходимым условием выработки качественного решения в установленные сроки является хорошая информационная обеспеченность.

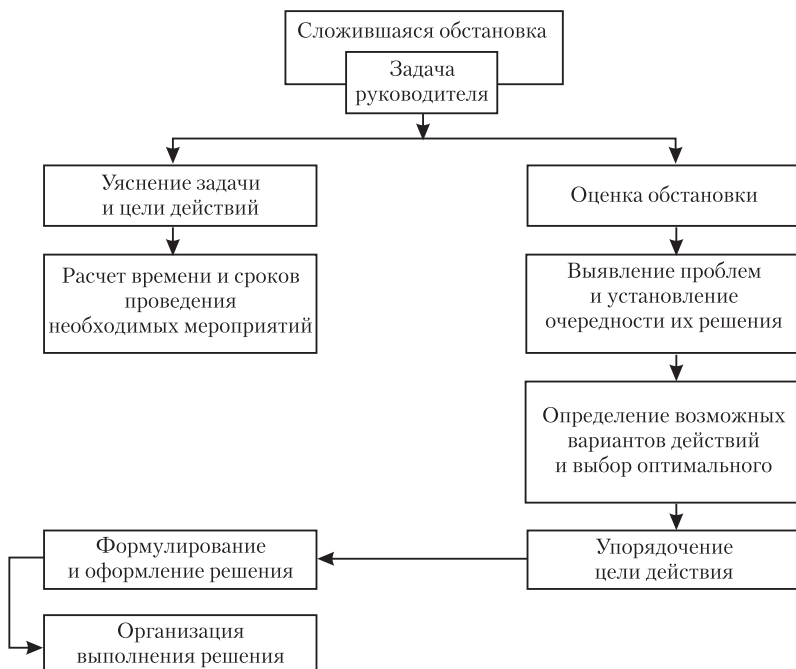
Информационное обеспечение должно отличаться своевременностью, полнотой и достоверностью необходимой информации. Своевременность позволяет немедленно реагировать на изменение обстановки. Полнота информации характеризует степень обеспеченности процесса принятия решения исходной информацией. Достоверность информации определяется степенью соответствия реальной обстановке в бизнесе. Достоверность информации повышается благодаря использованию различных источников, проверке и анализу сообщений с учетом возможной дезинформации. Информация, необходимая для принятия решения, должна накапливаться, обобщаться и анализироваться не после возникновения ситуации, заставляющей лицо, принимающее решения, действовать, а заблаговременно. Требуемая для принятия решения в сфере бизнеса информация состоит из трех блоков:

- о конкурентах;
- об условиях на рынке и внешних факторах;
- о состоянии своих производственных мощностей, их возможностях, внутренних факторах.

Руководитель должен постоянно изучать и анализировать обстановку, делать необходимые выводы, информировать персонал аппарата управления о результатах своей интеллектуальной деятельности, давать ему указания по подготовке данных, необходимых ему как лицу, принимающему решение, для обоснования его принятия. При этом он выступает не только потребителем предложений по решению, но и организатором системной деятельности, обязательно — генератором идей, определяющим методы и способы достижения цели.

Алгоритм выработки решения предполагает единую логическую последовательность выполнения лицами, принимающими решения, необходимых действий (схема 3.8):

- возникновение побудительного мотива для действия лица, принимающего решение (может быть вызван личной оценкой обстановки и складывающейся ситуацией в бизнесе);
- уяснение задачи и цели действий (формулирование цели действий, если она не определена или отсутствовала);



**Схема 3.8. Алгоритм выработки решения**

- расчет времени и сроков проведения необходимых мероприятий;
- оценка обстановки;
- выявление проблем и установление очередности их решения;
- определение возможных вариантов действий и выбор оптимального;
- уточнение цели действий;
- формулирование и оформление решения;
- организация выполнения решения.

В процессе принятия решения мыслительная (интеллектуальная) деятельность руководителя осуществляется в информационной, аналитической и целевой сферах. Эти сферы диалектически взаимосвязаны и в равной степени взаимодействуют в процессе мышления. На практике руководитель многократно перерабатывает

информацию, анализирует ее с точки зрения достижения поставленной цели действий, не задумываясь, в какой сфере деятельности находится данный предмет его размышлений. Однако для более глубокого изучения структуры и содержания мыслительной деятельности лиц, принимающих решения, целесообразно проследить эти взаимосвязи. Процесс принятия решения начинается в информационной сфере интеллектуальной деятельности лица, принимающего решение, при активном приеме текущей информации. Этот процесс непрерывен, поэтому он служит необходимым фоном, на котором осуществляется поэтапно процесс принятия решения.

Активный прием информации состоит в ее непрерывной первичной обработке, заключающейся в следующем:

- выявлении и исключении фактов, не относящихся к проблеме;
- выяснении причин возникновения фактов, достойных внимания;
- выявлении в информации “сигнала”, требующего перехода к следующему этапу — оценке сложившейся обстановки.

Отбрасывание ненужных данных необходимо во избежание перегрузки памяти лица, принимающего решения. Это может сделать специалист аппарата управления, имеющий опыт работы с данным руководителем и знающий его систему мышления при принятии решения. При обработке информации необходимо понять причины сообщаемых фактов, поскольку в содержании поступающей от руководителей информации отражены лишь их следствия. Для оценки обстановки важно установить следствия и их причины, причинно-следственную взаимосвязь. Логический анализ причин и следствий требует опыта, знаний и применения особых приемов организации системной деятельности лиц, принимающих решения, и аппарата управления. Например, по известному факту составляется суждение и формулируется умозаключение о причине его появления. Данная причина — основа для предположения о том, какой новый факт должен появиться вследствие этой причины. Если появившийся факт совпадает с предполагаемым, то причина определена правильно. Если не совпадает, то, сопоставляя два факта, нужно сделать новое заключение о причине их возникновения.

Первичные данные об обстановке в сфере управления (в бизнесе) поступают лицам, принимающим решения, в виде так называемой информации состояния, т. е. совокупности данных, отвечающих на вопросы: Что? Где? Сколько? В каком состоянии находится объект

управления? Именно эта информация и содержит “сигнал” для постановки вопроса о необходимости анализа сложившейся ситуации, а затем и вопроса о наличии проблемы. Поэтому важно не пропустить этот “сигнал”, иначе принятие решения не будет своевременным. Таким “сигналом” может быть, например, информация о неудачах в конкурентной борьбе, больших затратах, плохом снабжении, неожиданных действиях конкурентов, распоряжении вышестоящего руководителя и т. п. Эта информация должна способствовать оценке сложившейся обстановки. В соответствии с алгоритмом лицо, принимающее решения, после получения указаний или в связи со сложившейся ситуацией приступает к уяснению задачи, которая осуществляется в целевой сфере и является важным этапом выработки решения. На этом этапе определяются направление мысли лица, принимающего решения, область поиска оптимальных решений, формируются критерии целесообразности возможных вариантов действий, позволяющие отбрасывать неприемлемые варианты и сосредоточить внимание лиц, принимающих решения, на приемлемых.

При конкретизации задачи лицу, принимающему решения, следует определить:

- замысел вышестоящего руководителя;
- свои задачи и цель действий;
- задачи других организаций, с которыми придется взаимодействовать, с точки зрения взаимного влияния на успешное выполнение частных задач и достижение общей цели;
- организацию (фирму), с которой будет взаимодействовать при решении задач, порядок обеспечения и управления силами и средствами вышестоящих руководителей.

Уяснение замысла вышестоящего руководителя (чего и какими способами он хочет добиться) позволяет лицам, принимающим решения, глубже понять собственную задачу, получить представление о роли и месте своей организации в достижении общей цели и определить требования к решению, соответствующему решению руководителя. Задача изучается с точки зрения своей роли и места в общем замысле, что дает возможность представить себе конечный результат. Это важный аспект мышления лица, принимающего решения, поскольку, не уяснив цели действий, нельзя принять не только оптимальное, но и правильное решение. Таким образом,

начальный этап мыслительной деятельности лиц, принимающих решения, — это анализ. Руководитель синтезирует результаты анализа, проецируя их на конечную цель, последовательность ее достижения.

Итогом уяснения задачи должны быть выводы относительно замысла и цели действий, а также основных мероприятий, которые необходимо провести.

**Расчет располагаемого времени.** Выполняется в соответствии со сроками, указанными вышестоящим руководителем, когда принятие решения инициировано на высшем уровне управления или личной оценкой возможности его реализации. На основании уяснения задачи и расчета времени руководитель дает указания персоналу аппарата управления, соответствующие идее решения, по выполнению расчетов, подготовке обоснований, докладу предложений, необходимых ему для принятия решения. Как правило, в органах управления принятие решения осуществляется по заранее отработанным планам, алгоритмам.

**Оценка сложившейся обстановки.** Осуществляется в сфере анализа и начинается с предварительной обработки информации (ее формализации и упрощения) в целях выявления наиболее важных, определяющих факторов. Вначале может показаться, что действует много факторов (причин), и это затрудняет их выбор и анализ. К тому же известны не все из них. Следует выделить важные и связанные друг с другом факторы.

*Первый этап* состоит в том, чтобы менее важные факторы отбросить, а взаимосвязанные объединить. Поскольку уже существует некоторый замысел, то в его рамках и следует анализировать факторы, важные для достижения цели.

*Второй этап* в оценке обстановки — количественное описание наиболее существенных факторов. Не все количественные оценки могут быть надежными, но с их помощью можно наиболее объективно оценить элементы обстановки и облегчить применение ЭВМ при обработке многих показателей состояния внешней и внутренней среды организации.

На *третьем этапе* необходимо в хронологическом порядке мысленно восстановить развитие внешних и внутренних событий на основе воздействий важнейших факторов и выявить тенденции их развития. Интуитивно или с учетом научных методов прогнозирования

нужно определить последствия развития сложившейся ситуации. Оценить обстановку (ситуацию) — значит установить причинно-следственные связи всех ее элементов и их влияние на выполнение задач.

Нельзя ограничиваться только изучением данных обстановки, необходимо проанализировать все ее элементы и как результат — сформулировать выводы по каждому из них. Выводы относительно элементов обстановки являются частными и нередко бывают противоречивыми, поэтому только в результате анализа всех элементов лицо, принимающее решение, может прийти к окончательному выводу. Обстановку необходимо оценивать с учетом выводов, сделанных при уяснении задачи, исходя из цели действий.

Процесс оценки обстановки выделен в самостоятельную мыслительную операцию в целях изучения, а практически он является составляющей общего мыслительного процесса лиц, принимающих решения. В процессе выработки решения руководитель создает мысленную модель выполняемых действий, сопоставляя полученную задачу с условиями ее выполнения. Уяснения задачи и оценка обстановки взаимосвязаны, поскольку, не зная обстановки, нельзя понять задачу. Проблемы (проблема) определяются на основе сопоставления сложившейся обстановки (ситуации) с целью действий и выяснения степени расхождения между ними. Это осуществляется в два этапа: определение наличия проблемы и ее содержания (сущности). Количество проблем и их содержание зависят от степени сложности сложившейся обстановки и цели действий. В сложной ситуации определение наличия проблемы может привести к формированию нескольких проблем, относящихся к задаче, обеспечению ее выполнения и т. п.

В этом случае следует:

- определить перечень проблем;
- ранжировать проблемы по срочности и важности; выявить главную из них.

Очередность решения проблем определяется или по степени важности, или по этапам достижения цели. В процессе ранжирования проблем могут возникать такие вопросы:

- какую из проблем считать главной;
- как разрешить противоречия между выявленными проблемами;
- чем поступиться, если противоречие не разрешено.



Количество ответов на эти вопросы зависит от многих факторов, но главное — от возможностей организации, опыта, знаний, воли лица, принимающего решение. Наряду с формулированием проблем, оценкой их актуальности и определенности лица, принимающего решение, находит пути их решения.

**Определение возможных вариантов действий.** В процессе оценки обстановки и взаимосвязей системы факторов у лиц, принимающих решение, возникает несколько вариантов действий. Они могут различаться по таким параметрам:

- способам ведения конкурентной борьбы;
- привлекаемым ресурсам и по их распределению по задачам;
- порядку обеспечения, взаимодействия и управления.

Выбор оптимального варианта — сложная многокритериальная задача вследствие трудности учета влияния различных факторов, неполноты, случайности, противоречий исходных данных. Выбор оптимального варианта упрощается, если предыдущие этапы принятия решения были проведены качественно. В противном случае он будет необоснованным.

Оптимальный или рациональный вариант действий можно выбрать такими способами:

- по аналогии;
- ранжированием требований к решению;
- построением математической модели действий и использованием различных критериев;
- интуитивно на основе эвристического алгоритма.

**Выбор по аналогии.** Осуществляется на основе существования в памяти среди ряда ранее успешно решенных проблем полного или частичного аналога возникшей в данный момент проблемы. Когда аналог найден, принимается решение, полностью или с некоторыми поправками и уточнениями совпадающее с ранее принятым. Этот способ требует наличия практического опыта или проведения деловых игр.

**Ранжирование требований к решению.** Может применяться при наличии небольшого количества вариантов. Выбор осуществляется проверкой вариантов на соответствие их определенным требованиям:

- достижения поставленной цели;
- своевременности выполнения задачи;

- простоты организации;
- оригинальности (нешаблонности);
- возможности корректировки;
- соответствия возможностям, ресурсам, времени и т. п.

После того как требования ранжированы, все возможные варианты действий проверяются на соответствие первому, самому важному требованию. Варианты, которые не соответствуют ему, далее не рассматриваются и исключаются. Затем остальные варианты проверяются относительно второго по важности требования, и вновь часть возможных вариантов исключается и т. д. В конечном итоге остается только один или несколько вариантов, выбор из которых сделать проще.

***Построение математической модели.*** С помощью этого метода можно выявить проблему, достаточно определенную (возможных вариантов действий много и есть приемлемый критерий для их оценки). Способ базируется на математическом описании или формализации (в символах и знаках) того или иного процесса достижения реализации своих целей. Математическая модель должна учитывать все параметры и особенности каждого из сравниваемых вариантов, позволять находить числовые значения характеристик решения задач, т. е. масштабности, успешности, результативности, оптимальности и эффективности действий. В зависимости от степени определенности рассматриваемой проблемы, вида математических моделей относительно оптимизации проблемы и оптимизации решения могут применяться различные математические методы.

Жесткий (одиночный) вариант действий выбирается на основе анализа причинно-следственных связей с применением методов линейного и нелинейного программирования, теории игр и ее раздела — теории статистических решений. Эти методы позволяют оптимально распределять ограниченные ресурсы для достижения нескольких целей деятельности и принимать оптимальное решение.

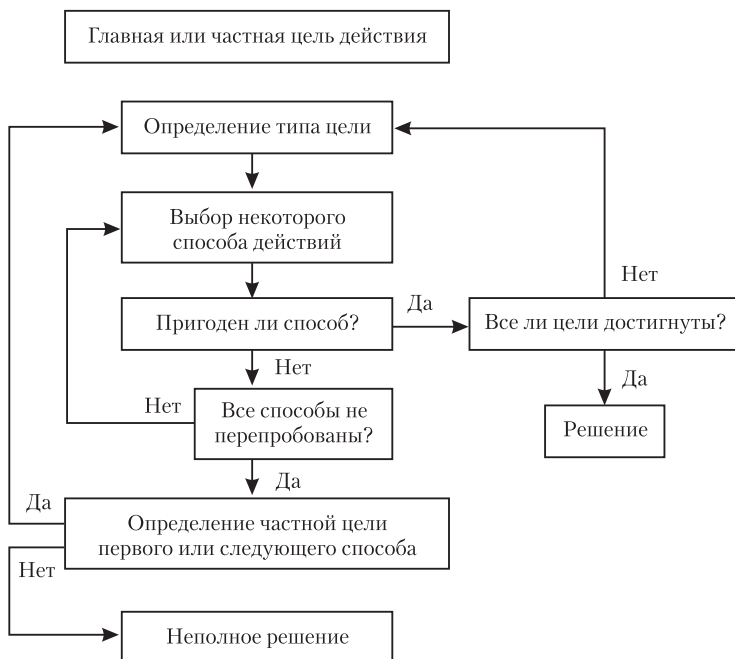
Гибкий (многоэтапный) выбор осуществляется с применением вариационного анализа, динамического программирования и методов селекции, которые можно считать также самостоятельным способом выбора наилучшего варианта. Математические методы не заменяют логическое мышление, специальные знания и профессиональное мастерство, но позволяют существенно повысить качество

принимаемых решений. Наиболее успешно математические методы применяются с использованием ЭВМ.

**Интуитивный метод.** Основан на “здравом смысле”, применяется наряду с любым другим способом выбора наилучшего варианта действий из возможных. Однако особое значение он имеет при отсутствии полной уверенности, что перечень возможных вариантов действий выявлен с исчерпывающей полнотой, а решаемая проблема определена слабо или полностью не определена. Если перечень возможных вариантов действий определен нечетко, то интуитивный метод получения приемлемого решения применяется по эвристическому алгоритму. Последовательность действий в этом случае такова:

- определяют главную цель действий;
- устанавливают тип главной цели действий;
- интуитивно выбирают некоторый вариант действий для достижения главной цели. При удачном выборе его главная цель достигается;
- если выбор варианта неудачен, то так же проверяют второй способ действий, затем, если нужно, — третий и т. д., пока не будет найден способ, позволяющий достичь главной цели;
- если все возможные варианты проверены, а достижение главной цели не гарантируется, то из нее выделяют частные цели, которые классифицируют по типам. Для их достижения выбирают соответствующие способы действий так, как при поиске способа достижения главной цели;
- если какие-то частные цели не могут быть достигнуты ни одним из проанализированных вариантов, то в каждой из них выделяют частные цели более низкого класса, для которых вновь отыскивают способы достижения. Этот процесс следует продолжать до тех пор, пока не будет найден способ достижения главной цели либо не будет установлено, что все частные цели или значимая часть главной цели действий могут быть достигнуты. Эвристический алгоритм, изображенный на схеме. 3.9, одинаков для поиска способа действий для достижения как главной, так и частной цели любого уровня.

**Общая структура и содержание решения.** Принимая решение, руководитель должен четко представлять себе его содержание и общую структуру, т. е. вопросы, на которые в решении задач должен быть дан точный, полный и ясный ответ. Нельзя создать мысленную



**Схема 3.9. Алгоритм выбора лучшего варианта действий эвристическим способом**

модель объекта или процесса, не представляя его структуру, границы, принципы функционирования эвристическим способом.

Это полностью относится и к решению в сфере управления производством в рыночных условиях, которое должно отражать все стороны и особенности предстоящих действий (привлечение дополнительных ресурсов, внедрение новых технологий). Решение на тактическом уровне должно включать такие элементы, как замысел руководства относительно действий в сфере бизнеса, задачи подчиненным структурным подразделениям, порядок их решения, организация и порядок взаимодействия с участвующими в реализации замысла силами, а также организация управления и всестороннее обеспечение подчиненных подразделений. В общем виде решение должно содержать все указанные элементы. Степень детализации и глубина их проработки

должны быть достаточными для всех, кто участвует в выполнении данного решения. Учитывая действующие в организации принципы централизации (это типично для иерархической системы управления) и единоначалия управления, руководитель сам принимает по всем элементам решение. При использовании персонала аппарата управления, который может подготовить проект решения, руководитель должен утвердить:

- замысел решения;
- задачи подчиненным;
- основные вопросы взаимодействия, управления и обеспечения реализуемого решения.

При наличии нескольких способов определения лучшего варианта действий можно выбрать тот из них, который наиболее пригоден в сложившихся обстоятельствах. Однако при выборе решения необходимо помнить одно важнейшее требование к деятельности лиц, принимающих его, — каким бы способом не определялся наилучший вариант действий, решение должно приниматься своевременно.

**Формулирование решения** — заключительный этап его выработки. При этом выделяют две стадии развития:

- мысленная формулировка решения;
- разработка документов (приказ, план и т. п.).

На первой стадии руководитель формулирует решение мысленно. Определенный вариант целесообразно подвергнуть критике и аргументировать все наиболее важные положения принятия решения. При этом полезно кратко сформулировать замысел решения, т. е. цель действий и способы ее достижения, проверить, в какой мере она достижима. После этого необходимо определить задачи подчиненным, решить вопросы обеспечения, взаимодействия и управления.

Если лицо, принимающее решение, полностью убеждено в правильности всех рассуждений и оптимальности выбранного варианта, а замысел согласован с вышестоящим руководителем, то решение доводится до подчиненных. При этом руководитель определяет систему действий по контролю над реализацией решения и коррекцией способов его выполнения. Остальные вопросы он может доверить своим заместителям. Такой подход не противоречит принципам единоначалия и централизации, поскольку руководитель несет ответственность и за действия своих подчиненных.

## ВЫВОДЫ

1. Сравнительный анализ содержания и последовательности действий лиц, принимающих решения, и их аппарата управления при разработке, принятии и реализации управленческого решения различными школами управления (американской, западноевропейской, японской, российской) свидетельствует, что эта деятельность состоит из определенных этапов (шагов) решения однотипных задач (этапов процесса). На всех этапах необходимы сбор, обработка и оценка информации. Общими для всех школ управления являются следующие этапы: уяснение проблемы, сбор необходимой информации, определение ограничений и критериев выбора альтернатив и принятия решения. Соответствующие этапы процесса принятия решения специалисты различных школ часто определяют эмпирически, без достаточного научного обоснования, базирующегося на знании законов управления, организации деятельности, мышления.

2. К требованиям и предложениям, исходя из особенностей разработки и принятия решения за рубежом, могут быть отнесены следующие: а) решение необходимо принимать на том уровне иерархии, на котором сосредоточена информация, имеются соответствующие управленческие механизмы; б) следует учитывать инструменты управления — иерархию, организационную культуру, рынок, а также наличие фирменных правил и процедур; при принятии и реализации решения нужно учитывать горизонтальные и вертикальные связи и отношения, существующие в организации, особенности национальной культуры управления и ментальность народа; в) принятие стратегических решений вызывает необходимость соблюдать основные принципы предпринимательской философии.

3. Наиболее сложная задача в практике принятия управленческого решения — информационное обеспечение. Трудности определяются особенностями получения (снятия) информации, организации работы с ней лиц, принимающих решения, оптимизации характеристик потоков информации в системе управления. Задачи информационного обеспечения решаются посредством оптимизации потоков информации, циркулирующей в каналах управления, с использованием программно-целевого подхода, учета особенностей деятельности человека в системе принятия решения, проявляющихся в объективных и субъективных факторах.

4. Многие особенности деятельности лиц, принимающих решения, определяются типом решаемых проблем (стандартные, хорошо определенные, слабо определенные, неопределенные). Типом проблемы обусловлены для лиц, принимающих решения, и их аппарата управления специфика условий принятия решений (условия определенности, неопределенности и риска), а также методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

5. Условия принятия решения (обеспечение лиц, принимающих решения, информацией) влияют на особенности этих решений, сложность и трудоемкость их выработки и реализации, создают возможность использовать определенный набор методов (методик). Если лица, принимающие решения, располагают необходимой информацией для принятия решения и им известна зависимость результата от определенного варианта действий, то решение принимается в условиях определенности. Сложность реальных управленческих ситуаций, влияние на реализацию решения комплекса случайных факторов позволяют говорить лишь о вероятности достижения поставленной управленческой цели. Следовательно, в большинстве случаев существует ситуация риска, т. е. вероятность достижения того или иного результата. При невозможности расчета вероятности управленческого решения оно принимается в условиях неопределенности. Наиболее распространенные на практике методы обоснования решений в условиях неопределенности и риска достаточно просты и лишь требуют математической подготовки и навыков. Однако для полного обоснования принятия решения руководитель может привлечь экспертов, как собственной организации, так и специальных консалтинговых фирм.

6. Сегодня в теории и практике управленческого решения нет достаточно разработанных методик принятия стратегических решений отдельными предприятиями, фирмами. Это в какой-то мере объясняется отсутствием потребности в них в условиях жестко централизованного управления экономикой, зарубежный же опыт требует переосмысления и апробации на практике. В многочисленной литературе по стратегическому управлению достаточно полно освещается стратегическое планирование в организациях, но не отражена сущность управленческого решения, принятого на стратегическом уровне. А между тем роль и место стратегического решения определяются закономерными процессами трансформации социальной

системы, наступлением “постиндустриальной эпохи” и соответствующей трансформацией систем управления.

7. Центральный элемент стратегического решения — определение стратегии и механизма ее реализации. Это может быть предлагаемая программно-целевая стратегия с целевой комплексной программой как основой механизма управления. Целевая комплексная стратегия представляет собой метод организации таких стратегий: производственной, развития, маркетинга, финансов, кадровой (управления человеческими ресурсами) и управления. Стратегия управления “организует” механизм управления реализацией всего комплекса стратегий и их механизмов. Эффективный результат как следствие удачных стратегических решений объясняется наличием у лиц, принимающих решения, стратегического мышления.

8. Методика принятия решения — это основанная на объективных законах управления и организации труда совокупность способов и методов мыслительной деятельности при разработке, принятии и реализации управленческого решения. Разрабатывая методику, следует учитывать ее соответствие законам мышления, теории познания, логике, законам конкуренции и принципам управления. Она должна быть универсальна, гибка, проста и ясна. Согласно этим требованиям к методике рекомендуется соответствующая технология принятия решения руководителем организации.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Приведите схемы последовательности деятельности лиц, принимающих решения, в процессе принятия управленческого решения, рекомендуемые различными школами управления. Назовите особенности каждой школы.
2. Какие рекомендации на основании сравнительного анализа систем принятия решений, действующих в США, Западной Европе, Японии, России, могут быть полезны для условий Украины?
3. Приведите алгоритм этапов принятия управленческого решения, предложенного на основе обобщения опыта различных школ управления.
4. Покажите графически систему информационного обеспечения иерархического уровня управления.



5. Изобразите графически математическую модель, основанную на применении аппарата линейных стохастических сетей, и поясните ее сущность.
6. Назовите типы проблем и методы их решения.
7. Перечислите условия принятия решения, возможности и особенности методов обоснования решения в этих условиях.
8. Каковы особенности принятия стратегических решений на предприятии?
9. Изобразите схематически механизм стратегического управления.
10. Дайте ваше предложение по форме стратегического управленческого решения.
11. Какие требования предъявляются к методике принятия решения? Как они реализуются в конкретной методике?
12. Изобразите алгоритм выработки решения и поясните содержание каждого его элемента.
13. Раскройте содержание выявления проблем и очередность их решения при принятии решения.
14. Какова структура и содержание управленческого решения?
15. Охарактеризуйте особенности, содержание и последовательность работы лиц, принимающих решения, при выработке стратегического решения.

## **3.2. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ**

Согласно классификации п. 2.1.1 функциональные решения являются частными, поскольку относятся к реализации одной из функций организации (производственной, маркетинга и т. п.). Для их выполнения, как правило, не задействуется весь механизм управления организацией. Эти решения принимаются в соответствии с целью конкретной функции и ее стратегии и часто вообще не относятся к управленческим. Так, решения по закупке сырья, новой технологии и даже по инвестированию проекта только косвенно затрагивают интересы организации в целом.

В настоящем пособии функциональные решения рассмотрены с позиций их непосредственного влияния на систему принятия управленческих решений.

### **3.2.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА**

#### **Основы принятия решений**

Как считают специалисты в управлении производством, принятие решений — это фундамент производственного управления, и наибольшая часть деятельности менеджеров связана именно с этим процессом [131]. Как процесс деятельности лиц, принимающих решения, принятие решений в управлении производством товаров и оказании услуг принципиально не отличается от рассмотренных выше (см. схему 3.8). В условиях определенности производят идентификацию проблемы, определение цели и критериев для выбора решения, разработку вариантов, их анализ и сравнение, выбор лучшего, контроль над результатами [92, 131]. Решения в сфере производства отличаются от решений по реализации функций маркетинга, управления персоналом, финансов и т. д. большей взаимосвязью с последними. Производственная функция взаимодействует с рядом вспомогательных: управления персоналом, финансов, закупок, распределения, производственного инжиниринга, технического обслуживания, связи с общественностью [131]. В случае принятия решения, исполнение которого требует взаимодействия с этими функциями, оно станет управленческим, ибо явно будет связано с решением проблемы, находящейся в компетенции линейных менеджеров или высшего руководства организации.

Диапазон принятия решений в сфере производства включает определение производственных мощностей, разработку изделия или услуги, выбор оборудования, размещение производства и др. Для принятия решения в этом диапазоне необходимо:

- спрогнозировать будущие условия, например уровни спроса (низкий, средний или высокий);
- разработать список возможных альтернатив;

- оценить окупаемость для всех альтернатив;
- определить вероятность каждого условия;
- оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Расчеты необходимо свести в таблицу окупаемости, где приведены возможные значения окупаемости для каждой альтернативы (различной мощности производства) и определенных условий (табл. 3.7).

Таблица 3.7

### Исходные данные

Мощность производства	Окупаемость, млн грн. при возможном спросе		
	низком	среднем	высоком
Малая	8	8	8
Средняя	6	10	10
Высокая	3	2	14

*Пример 1.* Выбрать лучшую альтернативу, если спрос будет низкий, средний, высокий.

*Решение.* Если спрос будет низким, создают малую производственную мощность и реализуют продукцию (услуги) на 8 млн грн. При среднем спросе целесообразно создать среднюю производственную мощность, что даст реализацию на 10 млн грн., и т. д.

**Принятие решений в условиях неопределенности.** При отсутствии информации о вероятности различных условий используются критерии решений: максимин (максимум из минимума) — выбор альтернативы с лучшим из всех худших значений окупаемости; максимакс (максимум из максимума) — выбор альтернативы с лучшим значением окупаемости; Лапласа — выбор альтернативы с наилучшим средним значением окупаемости. Минимакс (критерий наименьшего вреда) означает выбор альтернативы с лучшим из худших возможных последствий.

*Пример 2.* Используя данные табл. 3.7, определить альтернативу согласно стратегиям: а) максимин, б) максимакс, в) критерий Лапласа.

*Решение.*

1. Худшие результаты для каждой альтернативы мощности: малая — 8; средняя — 6; высокая — 3.

Для стратегии максимин лучший результат будет достигнут при создании малой производственной мощности (8 млн грн.).

2. Наилучшие результаты: малая — 8; средняя — 10; высокая — 14.

При стратегии максимакс лучшим будет результат — 14 млн грн. Согласно данному критерию необходимо создать крупную производственную мощность.

3. Для критерия Лапласа рассчитывают суммарное значение для каждого случая. Разделив на число условий — 3, получают данные, представленные в табл. 3.8.

Таблица 3.8

#### Исходные данные

Мощность производства	Сумма для каждого ряда, млн грн.	Среднее значение, млн грн.
Малая	24	8
Средняя	26	8,6
Высокая	19	6,3

При этом средней мощности соответствует максимальное среднее значение согласно критерию Лапласа.

*Пример 3.* Определить альтернативу, используя критерий минимакс.  
*Решение.*

1. Составляют таблицу потерь или убытков. Для этого в каждой графе из самого большого значения следует вычесть остальные. Например, первая графа имеет максимальное значение 8, тогда  $8 - 8 = 0$ ;  $8 - 6 = 2$ ;  $8 - 3 = 5$  и т. д. (табл. 3.9.)

Таблица 3.9

#### Исходные данные

Мощность производства	Потери, млн грн.			
	низкие	средние	высокие	худший вариант
Малая	0	2	6	6
Средняя	2	0	4	4
Высокая	5	8	0	8

2. Определяют худший вариант потерь для каждой альтернативы: для первой — 6; для второй — 4; для третьей — 8. Выбирают лучшее значение из худших.

Наименьшее значение потерь — 4 (для средней мощности производства). Следовательно, эта альтернатива предпочтительна.

**Принятие решений в условиях риска.** Планируется использовать критерий предполагаемой денежной стоимости. Такую стоимость вычисляют для каждой альтернативы, и из них отбирают альтернативу с высоким показателем.

*Пример 4.* Используя критерий стоимости, определить лучшую альтернативу при значениях вероятности: низкой — 0,4; средней — 0,6; высокой — 0,3.

*Решение.* Рассчитывают предполагаемую стоимость для каждой альтернативы. С этой целью показатель вероятности возникновения каждого возможного условия умножают на показатель окупаемости для этого условия (см. табл. 3.7) и суммируют эти показатели:

низкий —  $0,4 (8) + 0,6 (8) + 0,3 (8) = 10,4$ ;

средний —  $0,4 (6) + 0,6 (10) + 0,3 (10) = 11,4$ ;

высокий —  $0,4 (3) + 0,6 (2) + 0,3 (14) = 6,8$ .

Следовательно, необходимо выбрать среднюю производственную мощность, поскольку она имеет самый высокий показатель предполагаемой стоимости. В этом случае лицо, принимающее решение, не избегает риска. Значение 11,4 будет получено при использовании данного критерия в большинстве однотипных решений. Это значение является не показателем действительной будущей окупаемости, а предполагаемым средним значением. Такой подход указывает на долгосрочную среднюю окупаемость.

**“Дерево решений”.** *Пример 5.* Проанализировать “дерево решений” (схема 3.10) и, определив альтернативу (малую мощность производства или высокую), найти максимальное значение денежной стоимости.

*Решение.* Сумма в гривнях на концах ветвей означает предполагаемую окупаемость (относительно действительной стоимости), если последовательность решений и вероятных событий прослеживается до начального решения. Например, если было решено создать малую производственную мощность и спрос оказался низким, то ожидаемая стоимость будет 40 тыс. грн. Вероятность низкого спроса равна 0,4, а высокого — 0,6.

1. Идя справа налево, определяют альтернативы для каждого возможного второго решения. Неприоритетные альтернативы убирают.

2. Определяют выходные параметры вероятных возможностей и их окупаемость для образовавшихся ветвей.

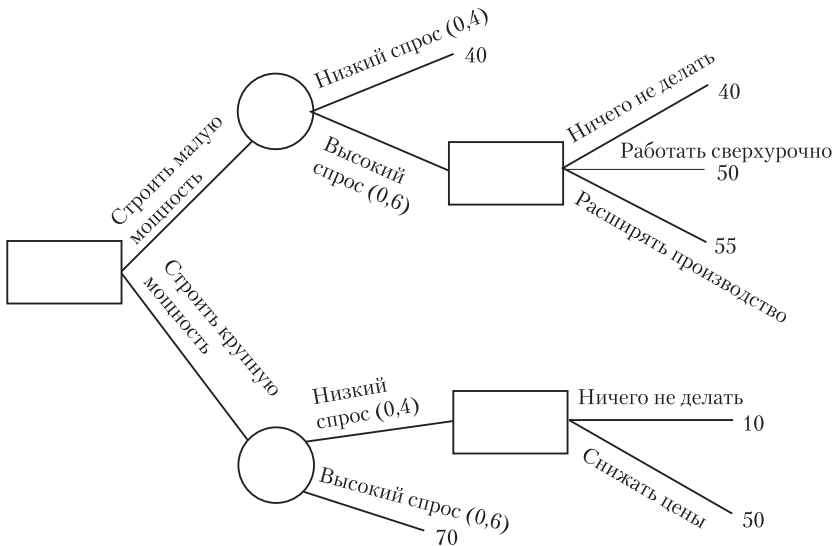


Схема 3.10. “Дерево решений”

Мощность:

малая — низкий спрос  $0,4 (40) = 16$ ; высокий спрос  $0,6 (55) = 33$ ;  
 высокая — низкий спрос  $0,4 (50) = 20$ ; высокий спрос  $0,6 (70) = 42$ .

3. Рассчитывают предполагаемую стоимость для каждой начальной альтернативы:

малая мощность —  $16 + 33 = 49$ ; высокая мощность —  $20 + 42 = 62$ .

Следовательно, предпочтительно создание крупной производственной мощности.

**Предполагаемая стоимость точной информации (ПСТИ).** Пример 6. Определить предполагаемую стоимость точной информации (разность между предполагаемой прибылью в условиях уверенности — ППУУ и предполагаемой прибылью в условиях риска — ППУР):

$$\text{ПСТИ} = \text{ППУУ} - \text{ППУР}.$$

*Решение.*

1. Подсчитывают ожидаемую прибыль в условиях уверенности. Определяют максимальную прибыль для каждого из возможных

условий (данные из примера 4) с поправкой на коэффициент вероятности каждого условия. Полученные значения суммируют. Максимальная прибыль при низком спросе — 8, среднем — 10, высоком — 14. Следовательно, ожидаемая прибыль в условиях уверенности

$$0,4 (8) + 0,6 (10) + 0,3 (14) = 13,4.$$

2. Ожидаемая прибыль в условиях риска (для примера 4) равна 11,4, следовательно, ПСТИ =  $13,4 - 11,4 = 2$ . Эта цифра характеризует верхнюю границу суммы, которую лицо, принимающее решение, планирует израсходовать на получение информации. Если затраты равны этой сумме или превышают ее, то следует придерживаться альтернативы с максимальной ожидаемой прибылью и не расходовать дополнительные средства.

*Пример 7.* Определить ожидаемую стоимость точной информации, необходимой для планирования производственных мощностей, относительно убытков от упущенных возможностей.

*Решение.* Используя данные примеров 2 — 4, рассчитывают ожидаемые убытки для каждого варианта.

Мощность:

малая —  $0,4 (0) + 0,6 (2) + 0,3 (6) = 3$ ;

средняя —  $0,4 (2) + 0,6 (0) + 0,3 (4) = 2$  (минимум);

высокая —  $0,4 (5) + 0,6 (8) + 0,3 (0) = 6,8$ .

Возможный наименьший убыток равен 2, что соответствует результату примера 6, где используется другой подход.

**Анализ чувствительности** [131]. Состоит в определении такого уровня вероятности, для которого альтернатива имеет максимальную предполагаемую прибыль. Анализ позволяет оценить чувствительность показателей вероятности. Определяется уровень вероятности, после которого выбор варианта не меняется.

*Пример 8.* Используя данные табл. 3.10, определить уровень вероятности  $P(2)$  для условия 2, где каждая альтернатива относительна, при использовании подхода ожидаемой стоимости.

*Решение.* На графике строят все альтернативные варианты, связанные с  $P(2)$ . На рис. 3.1 с левой стороны обозначены показатели 1, а с правой — показатели 2. Например, для варианта А отмечают слева точку 4, а справа — 12, и точки соединяют прямой. Штриховой

Таблица 3.10

## Исходные данные

Альтернатива	Ожидаемая стоимость при возможном условии, млн грн.	
	Вариант 1	Вариант 2
A	14	12
B	16	2
C	12	8

линией показаны оптимальные значения  $P(2)$ , выше которых каждая альтернатива оптимальна.

Следует обратить внимание, что в точках пересечения две альтернативы, показанные линиями, будут эквивалентны с позиции ожидаемой стоимости. Для определения точек пересечения необходимо получить уравнение каждой кривой. Уравнения имеют вид  $y = a + bx$ , где  $a$  — точка пересечения с осью  $Y$  слева,  $b$  — угол наклона  $x - P(2)$ . Наклон определяется как изменение величины  $Y$  при изменении  $X$  на единицу. В данном типе задач расстояние между двумя вертикальными осями равно 1. Следовательно, наклон всех прямых равен правому значению минус левое значение (табл. 3.11).

Из рис. 3.1 видно, что альтернатива  $B$  оптимальна от  $P(2) = 0$  до точки  $K_1$ . От точки  $K_1$  до  $K_2$  лучше вариант  $C$ .

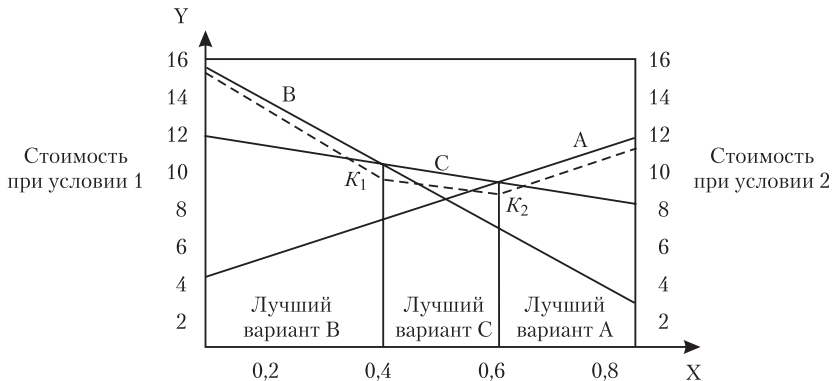


Рис. 3.1. График анализа чувствительности



## Исходные данные и решения

Альтернатива	Возможное условие		Угол наклона	Уравнение
	Вариант 1	Вариант 2		
<i>A</i>	4	12	$12 - 4 = 8$	$4 + 8 P(2)$
<i>B</i>	16	2	$2 - 16 = -14$	$16 - 14 P(2)$
<i>C</i>	12	8	$8 - 12 = -4$	$12 - 4 P(2)$

Решая уравнение  $16 - 14 P(2) = 12 - 4 P(2)$ , получают значение точки  $K_1 = 0,40$ . Для нахождения точки  $K_2$  решают уравнение  $4 + 8 P(2) = 12 - 4 P(2)$ ;  $P(2) = 0,67$ . Найдя  $K_1$  и  $K_2$ , можно утверждать, что альтернатива *C* будет точнее в интервале от  $P(2) > 0,4$  до  $P(2) = 0,67$ . При необходимости решить проблему относительно  $P(1)$  следует определить (аналогично рассчитанному  $P(2)$ ) и вычесть каждое значение  $P(2)$  из 1,0.

## Основы прогнозирования

Наиболее используемые при производстве товаров и оказании услуг прогнозы основаны:

- на суждении и мнении;
- на данных временного ряда;
- на ассоциативных методах прогнозирования.

При прогнозировании стараются применять упрощенные варианты методов, что характерно для малого бизнеса.

**Прогнозы, основанные на суждении и мнении.** Эти прогнозы основаны на анализе субъективных данных, полученных при опросе потребителей, сотрудников отдела продажи, линейных менеджеров, групп экспертов.

**Опросы потребителей.** Потребители — это люди, которые определяют спрос. Зная их мнение и потребности, можно спланировать производство. Однако при всей его простоте это достаточно сложный метод. Проводя опросы, следует учитывать психологию потребителей при покупке товаров. Так, мнение будущего покупателя определяется:

- ситуацией, когда восприятие, память человека подвержены влиянию когнитивных (внутренних, субъективных) и мотивационных факторов, что приводит к предвзятости в суждениях;

- тем, как и кем задан вопрос (в каком свете он сформулирован, каков контекст, содержит ли он уловки и т. п.);
- социальным окружением лица, высказывающего суждение;
- эвристическими способностями и субъективным смещением мнения и т. п.

Зная особенности психики человека, можно более обоснованно интерпретировать ответы потребителей. Это требует знаний и навыков. Опросы могут потребовать финансовых расходов и времени, но позволяют извлекать информацию, которую нельзя получить из других источников.

**Опросы сотрудников отдела продаж** могут служить источником очень ценной информации для прогноза, поскольку это, как правило, специалисты, непосредственно контактирующие с потребителями. Однако здесь следует учитывать инерцию мышления, наличие прошлого опыта у продавца товара. Так, прошедший период успешных продаж он может воспринимать как тенденцию.

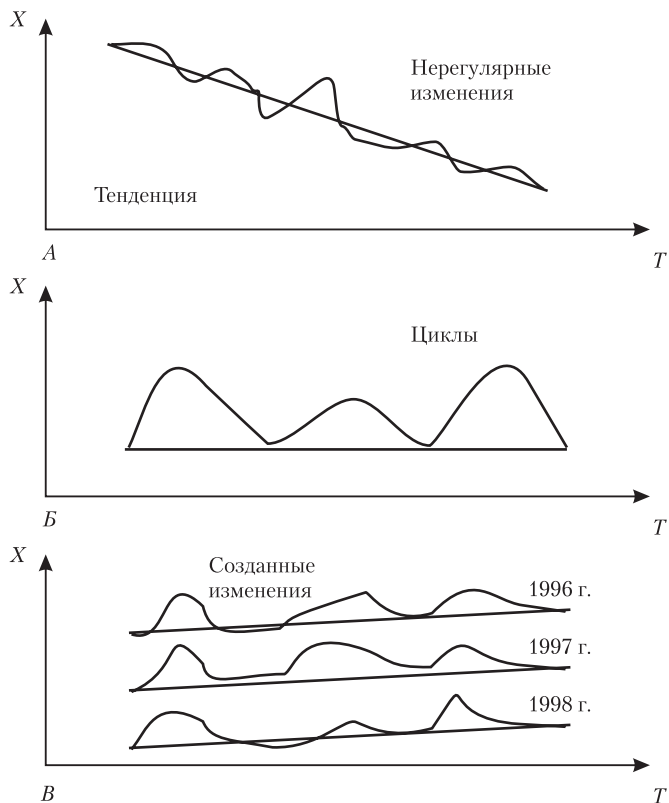
**Мнение руководства** достаточно ценно в силу обобщенности информации из различных каналов. Необходимо учитывать влияние лидера на коллективное мнение.

**Группы экспертов** используются для составления прогноза или создания нескольких его вариантов и последующего отбора наиболее подходящего. В данном случае может быть полезен метод Дельфи. Для участия в опросе могут привлекаться менеджеры и сотрудники компании анкетирования. Благодаря этому создается согласованный прогноз с наименьшими затратами.

**Прогнозы, основанные на данных временного ряда.** Под временным рядом понимают упорядоченную во времени последовательность наблюдений через разные промежутки времени (через 1 час, ежедневно, ежегодно). Данными могут быть показатели спроса, дохода, прибыли, отгрузок, несчастных случаев, производительности и т. п. Прогноз основан на анализе данных временного ряда. Предполагается, что будущие значения ряда могут быть оценены исходя из прошлых. В данном случае фиксируется и строится тенденция проявления каких-то фактов. Если эти проявления были результатом действия объективных закономерностей в прошлом, то в подобных условиях в будущем они повторятся. На практике требуется фиксировать показатели, представляющие интерес, через заданное время и строить график, где на оси  $X$  отмечают значение показателя,

а на оси  $T$  — время. На графике могут проявляться одна или несколько закономерностей: тенденция, сезонные изменения, циклы и постоянные изменения (вокруг некоторого среднего значения) [131], а также случайные или нерегулярные изменения. Выбирая параметр временного ряда, следует учитывать объективность его фиксации. Например, если требуется изучить спрос на какой-то продукт в прошлом году, то параметром, изменения которого позволят разработать прогноз, должен быть не спрос, а объем продаж.

На рис. 3.2 показаны тенденции, сезонные изменения, циклы, случайные и нерегулярные изменения.



**Рис. 3.2. График изменений циклов:**  
 $A$  — сезонных,  $Б$  — случайных,  $В$  — нерегулярных

**Методы усреднения.** Фиксируемые данные о каком-либо явлении часто содержат “выпадающие” из общей тенденции значения показателя. Следствием этого может быть влияние существенных и несущественных факторов. На практике, определяя общую тенденцию, ими обычно пренебрегают, усредняя значения показателя. К прогнозам, составленным методом усреднения, относятся прогнозы “наивные”, скользящие средние значения, экспоненциального сглаживания [131].

“Наивным” является прогноз на данный период, который равен фактическому значению предыдущего прогноза. Так, если сегодня спрос на продукцию составляет 40 т, то и через неделю спрос не изменится. Этот прогноз можно успешно использовать, когда выявлена закономерность (тенденция, сезонность и т. п.).

*Скользящее среднее значение* — прогноз, построенный на основе усреднения нескольких последних показателей. Прогноз (ПГ) можно определить так:

$$\text{ПГ} = \frac{\sum_{i=1}^n A_i}{n},$$

где  $i$  — “возраст” данных,  $i = 1, 2, 3, \dots$ ;  $n$  — количество периодов в скользящем среднем значении;  $A_i$  — текущие значения.

**Пример 9.** Вычислить скользящее среднее значение за три периода на основе показателей спроса на продукцию фирмы за последние пять периодов:

Период	“Возраст” данных	Спрос на продукцию, усл. ед.
1	5	52
2	4	50
3	3	53
4	2	50
5	1	51

*Решение.* Рассчитывают значение прогноза:

$$\text{ПГ} = \frac{53 + 51 + 50}{3} = 51,3.$$

Если фактический спрос в течение периода 6 оказывается 49, то прогноз скользящего среднего значения для периода 7 составит

$$\text{ПГ} = \frac{50 + 51 + 49}{3} = 50.$$

Прогноз модифицируется при поступлении каждого нового фактического значения показателя спроса прибавлением его и вычитанием прежнего с последующим вычислением среднего. Прогноз как бы “скользит”, отражая только последние значения. Скользящее среднее значение может включать необходимое количество периодов. При этом следует иметь в виду, что число усредненных точек на графике характеризует чувствительность для каждого нового значения. Среднее значение более чувствительно к усреднению меньшего числа показателей. Следовательно, разрабатывая этот прогноз, необходимо выбирать между высокой чувствительностью к случайным изменениям данных и медленной реакцией на изменения. Недостаток этого прогноза состоит в том, что все значения учитываются как среднее (равнозначное) без значимости (веса) показателя.

*Взвешенное среднее* подобно скользящему среднему значению, но придает больший вес (коэффициент значимости) последним показателям временного ряда.

*Пример 10.* По показателям спроса необходимо:

1) рассчитать прогноз для взвешенного среднего значения, когда последнему значению присвоен коэффициент значимости 0,50, предшествующим — 0,20; 0,22 и первому — 0,08;

2) определить прогноз спроса для периода 7, если фактический спрос для периода 6 равен 49.

Период	Спрос на продукцию, усл. ед.
1	52
2	50
3	53
4	50
5	51

*Решение:*

1.  $\text{ПГ} = 0,50 (51) + 0,20 (50) + 0,22 (53) + 0,08 (50) = 47;$

2.  $\text{ПГ} = 0,50 (49) + 0,20 (51) + 0,22 (50) + 0,08 (53) = 50.$

При использовании четырех коэффициентов значимости берут четыре последних значения. Однако следует учесть, что коэффициент значимости устанавливается экспериментально.

*Экспоненциальное сглаживание* достигается, когда каждый новый прогноз основан на предыдущем с прибавлением (суммированием) процента разности между этим прогнозом и фактическим значением ряда в данной точке:

Очередной прогноз = (предыдущий прогноз) +  $a$ (фактический прогноз – предыдущий прогноз), где  $a$  – процент разности; (фактический прогноз – предыдущий прогноз) – погрешность прогноза, или

$$F_t = F_{t-1} + a(A_{t-1} - F_{t-1}),$$

где  $F_t$ ,  $F_{t-1}$  – прогноз для периода соответственно  $t$  и  $t-1$ ;  $a$  – сглаживающая константа;  $A_{t-1}$  – фактический спрос.

*Пример 11.* Вычислить прогноз. Согласно предыдущему прогнозу было реализовано 52 усл. ед. Фактический прогноз равен 50 усл.ед.;  $a = 0,10$ .

*Решение.*

1. Новый прогноз определяют следующим образом:

$$F_t = 52 + 0,10 (50 - 52) = 52,2.$$

2. Если фактический спрос стал равен 53 усл. ед., то согласно следующему прогнозу

$$F_t = 52,2 + 0,10 (53 - 52,2) = 52,28.$$

**Прогнозирование по выявлению тенденции.** Анализ тенденций используется для построения уравнения, выражающего характер изменений параметров в виде математических зависимостей. Выявленные математические зависимости тенденций позволяют прогнозировать с использованием математического аппарата. Наиболее распространены на практике два способа разработки прогнозов при выявленной тенденции: использование уравнения тенденции и расширение экспоненциального сглаживания.

Наиболее простым уравнением тенденции является линейное:

$$Y_t = a + bt,$$

где  $Y_t$  – прогноз для периода  $t$ ;  $a$  – значение  $Y_t$  при  $t = 0$ ;  $b$  – наклон линии;  $t$  – количество прогнозов.

Например, при уравнении  $Y_t = 50 + 5t$  имеем линейную тенденцию. Экспоненциальное сглаживание тенденций является разновидностью экспоненциального сглаживания, используемого при  $t = 0$ ,  $Y_t = 50$  и наклоне линии, равном 5. Следовательно, в среднем  $Y_t$  увеличивается на 5 ед. для каждого единичного увеличения  $t$  при выявлении тенденции. Прогноз, скорректированный тенденцией, состоит в выявлении сглаженной ошибки и фактора тенденции:

$$\Pi\Gamma_{t+1} = S_t + T_t,$$

где  $S_t$  — сглаженный прогноз;  $S_t = \Pi\Gamma_{t+1} + a_1(A_t - \Pi\Gamma_t)$ ;  $T_t$  — оценка текущей тенденции;  $T_t = T_{t-1} + a_2(\Pi\Gamma_t - \Pi\Gamma_{t-1} - T_{t-1})$ ;  $a_1, a_2$  — сглаживающие константы.

Для использования метода необходимо выбрать значения  $a_1$  и  $a_2$  (обычным подбором), сделать начальный прогноз и оценку тенденции.

Рассмотрим уравнение экспоненциального сглаживания тенденций на примере [131].

*Пример 12.* По показателям уровней продаж за последние 10 недель:

- 1) определить уравнение линии тенденции;
- 2) спрогнозировать уровень продаж в последующие две недели (периоды  $t = 11$  и  $t = 12$ ).

Неделя	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я	7-я	8-я	9-я	10-я
<b>Уровень продаж,</b>										
усл. ед.	700	724	720	728	740	742	758	750	770	775

*Решение.*

1. Из исходных данных видно, что с каждой неделей увеличиваются продажи по линейной функции (график можно не строить).
2. Определяют наклон линии  $b$ :

$$b = \frac{n \sum ty - \sum t \sum y}{n \sum t^2 - (\sum t)^2},$$

где  $n$  — количество периодов;  $y$  — значение временного ряда;  $t$  — период времени;

$$a = \frac{n \sum y - b \sum t}{n};$$

$$b = \frac{10 \cdot 41\,358 - 55 \cdot 7407}{10 \cdot 385 - 55 \cdot 55} 7,51;$$

$$a = \frac{7407 - 7,51 \cdot 55}{10} 699,40.$$

Из полученных результатов следует, что линия тенденции

$$V_t = 699,40 + 7,51t,$$

где  $t = 0$  для нулевого периода.

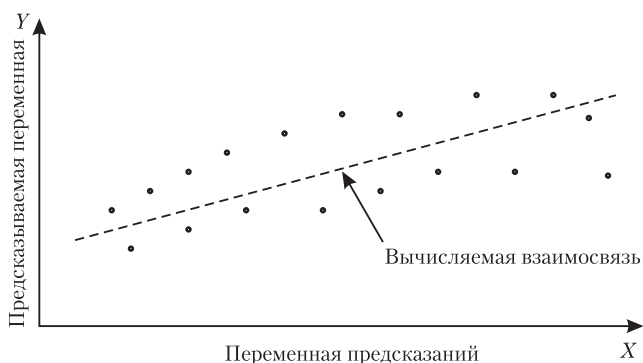
3. Определяют прогнозы для будущих периодов ( $t = 11$ ;  $t = 12$ ):

$$V_{11} = 699,40 + 7,51 (11) = 782,01;$$

$$V_{12} = 699,40 + 7,51 (12) = 789,51.$$

### **Регрессионный анализ. Простая линейная регрессия [131].**

Простая наиболее распространенная форма регрессии представляет собой линейную связь между двумя переменными (рис. 3.3). Цель линейной регрессии — получить уравнение прямой линии, которая дает минимальную сумму квадратов вертикальных отклонений точек данных от линии.



**Рис. 3.3. Регрессионный анализ (простая линейная регрессия)**



Линии наименьших квадратов отклонений описываются уравнением

$$y = a + bx,$$

где  $y$  — прогнозируемая (зависимая) переменная;  $x$  — прогнозная (независимая) переменная;  $b$  — наклон линии,

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2},$$

$a$  — значение  $y$  при  $x = 0$ ,

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n} \quad \text{или} \quad \bar{y} = b\bar{x},$$

$n$  — количество парных наблюдений.

График линейной регрессии показан на рис. 3.4.

Применение регрессии в прогнозировании связано с использованием индикаторов — независимых переменных, предшествующих изменениям в искомой переменной. Например, увеличение объема строительства летом может зимой привести к возрастанию спроса на бытовые приборы, мебель и т. п.

Чтобы то или иное событие могло служить индикатором, необходимо выполнение двух условий:

- связь между движениями индикатора к переменной должна иметь логическое объяснение;

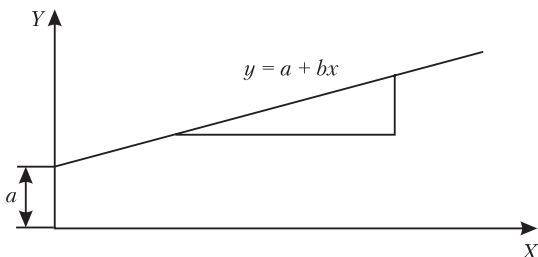


Рис.3.4. Линейная регрессия (уравнение прямой)

- между двумя переменными должна существовать высокая степень корреляции.

Корреляция измеряет степень и направление связи между двумя переменными. Значение корреляции может находиться в диапазоне от  $-1,0$  до  $+1,0$ . Корреляция  $+1,0$  показывает, что изменение одной переменной всегда соответствует изменению другой, а корреляция, близкая к нулю, указывает на малую линейную связь между двумя переменными. Корреляция рассчитывается по формуле

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}.$$

*Пример 13.* Компания имеет сеть из 12 магазинов. Получить прямую регрессию для показателей продаж и прибыли для каждого магазина и спрогнозировать прибыль для одного магазина, принимая объем продаж 10 млн дол.

<b>Продажи X</b>	7	2	6	4	14	15	16	12	14	20	15	7
<b>Прибыль Y</b>	0,15	0,10	0,13	0,15	0,25	0,27	0,24	0,20	0,27	0,44	0,34	0,17

*Решение.*

1. Строят график и определяют линейную зависимость прибыли от объема продаж (рис.3.5). График подтверждает наличие линейной регрессии.

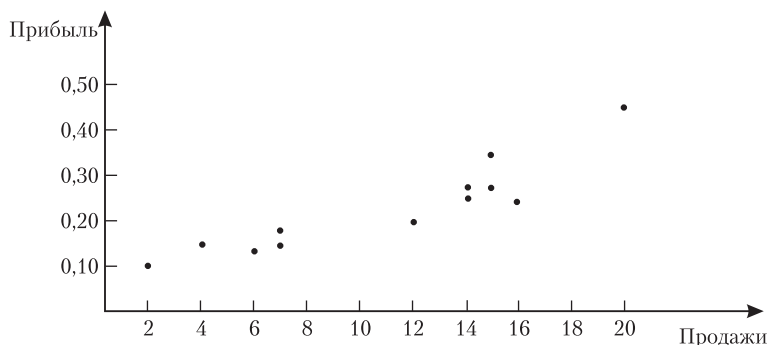


Рис. 3.5. Зависимость прибыли от объема продаж

2. Вычисляют показатели [131]:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{12 \cdot 35,29 - 132 \cdot 2,71}{12 \cdot 1,796 - 132 \cdot 132} = 0,01593;$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n} = \frac{2,71 - 0,01593 \cdot 132}{12} = 0,0506.$$

Уравнение регрессии имеет вид  $y = 0,0506 + 0,01593x$ .

Для продаж с переменной  $x = 10$  (10 млн дол.) прибыль  $y = 0,0506 + 0,01593(10) = 0,2099$ , или 209 900 дол.

Приведенные примеры решения производственных задач облегчают понимание функции производственного процесса в определении ее роли и места при выборе цели, стратегии и, следовательно, принятии решений.

### **3.2.2. ПРИНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ**

#### **Основные понятия, используемые в разработке инвестиционных и финансовых решений**

Под управлением финансами понимают деятельность лиц, участвующих в процессе разработки, принятия и реализации решений относительно движения денежных средств предприятия. Основу управления финансами составляют три взаимосвязанных направления:

- 1) спрос и предложение на рынках денег и капитала;
- 2) инвестиции, требующие принятия решения отдельными физическими лицами или финансовыми институтами по выбору финансовых активов для формирования портфеля;
- 3) финансовый менеджмент, рассматривающий принятие решения по управлению денежными потоками субъектами хозяйствования [133].

Принятие инвестиционных и финансовых решений требует оперирования следующими основными понятиями:

- актив (принадлежащие предприятию имущество, денежные средства, ценные бумаги) как источник формирования денежного потока;
- оценка актива на выделение финансовых активов;
- принятие решения относительно использования актива;
- факторы, влияющие на принятие инвестиционных и финансовых решений: времени (получение прибыли по активу), неопределенности и риска (незнания величин и показателей развития деятельности предприятия, реализации инвестиционного проекта), степень ответственности по обязательствам и налоговые выплаты;
- критерии принятия решения (чистый дисконтированный доход, опционный критерий);
- анализ (технический, финансовый, экономический, институциональный, риска, коммерческой выполнимости) состояния предприятия и реализации инвестиционного проекта;
- методы, модели принятия инвестиционных и финансовых решений.

В управлении финансами различают инвестиционные и сугубо финансовые решения. *Инвестиционные решения* — это решения по вложению (инвестированию) денежных средств в активы в определенный момент времени с целью получения прибыли в будущем.

К *финансовым решениям* относятся решения относительно объема и структуры инвестируемых денежных средств (собственных и заемных), обеспечения текущего финансирования имеющихся кратко- и долгосрочных активов (структура собственных средств, заемных средств, сочетание кратко- и долгосрочных источников) [133].

Примером сугубо финансовых решений является выбор:

- 1) схемы создания и обращения финансовых активов;
- 2) формы получения прибыли и дальнейшего reinvestирования или потребления.

Инвестиционные решения, как правило, взаимосвязаны с финансовыми, но могут приниматься без последних. Это требует для организации функционирования актива денежных средств и определения времени интервала их привлечения. Финансовые решения изменяют оценку актива и делают его более инвестиционно привлекательным.

Под *активом* понимают любой источник получения денежного дохода. Денежный доход и накопления предприятия образуют его финансы. Финансы предприятия обеспечивают кругооборот основного и оборотного капитала и способствуют становлению взаимоотношений с государственным бюджетом, налоговыми органами, банками, страховыми компаниями и другими учреждениями финансово-кредитной системы. Финансы выполняют две основные функции: воспроизводственную и контрольную.

*Воспроизводственная функция* состоит в обслуживании денежными ресурсами кругооборота основного и оборотного капитала в процессе деятельности предприятия на основе формирования и использования денежных доходов и накоплений.

*Контрольная функция* — это финансовый контроль за производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

Принимая финансовые решения, необходимо учитывать принципы:

- жесткой централизации финансовых ресурсов (обеспечивает их маневренность, концентрацию на основных направлениях);
- финансового планирования (определяет перспективу поступления денежных средств и направления их расходования);
- формирования финансовых резервов (обеспечивает устойчивое функционирование предприятия в условиях колебаний рыночной конъюнктуры);
- выполнения финансовых обязательств перед партнерами [133].

Эти принципы реализуются в решении по выбору финансовой стратегии предприятия. Финансовые решения действуют в области производственных отношений, оптимизируют финансовые средства предприятия в целях максимизации дохода собственников. Эти решения положены в основу управления самоокупаемостью предприятия (способностью покрывать свои расходы результатами производства) и самофинансированием (возмещение затрат и финансирование развития). Самоокупаемость обеспечивается при условии решения проблемы убыточности и повышения прибыльности.

Обеспечивая реализацию функции развития предприятия, финансовые решения должны учитывать такие факторы: налогообложение, величину амортизационных отчислений, поведение предприятия на рынке банковских ссуд и ценных бумаг.

## Критерии принятия финансовых решений

**Чистый дисконтированный доход  $NPV$ .** Сущность  $NPV$  состоит в превышении финансового результата над затратами. При принятии решения по затратам и последующему получению результата с учетом  $NPV$  необходимо:

- 1) произвести текущую оценку будущего результата  $PV$ ;
- 2) сравнить будущий финансовый результат с нынешними затратами.

Если разница не отрицательна, то  $NPV$  положительный, значит, принимаемое решение можно считать приемлемым.

Расчет будущего финансового результата за какой-то период времени называется приведением будущего денежного потока к исходу этого периода, или дисконтированием. Данная процедура должна учитывать, что:

- гривня, полученная сегодня, не равна гривне, полученной завтра;
- гарантированно полученная гривня оценивается дороже, чем рискованная.

Гривня, полученная сегодня, ценится дороже из-за возможности ее инвестирования и получения прибыли. Расчет выполняется с учетом дисконтирующего множителя ( $DF$ ) по формуле

$$\text{Текущая оценка денежного потока (T)} = DF \times \text{Гарантированное значение денежного потока (T + 1),}$$

где  $DF = 1/(1 + K)$ ;  $K$  — ставка дисконтирования, соответствующая доходности и устраивающая инвестора.

Например, выбирается альтернатива между закупкой недвижимости и инвестированием. Условия: при приобретении недвижимости дается гарантия ее продажи через 1 год за 500 тыс. дол. ( $C_1 = 500$ ). При инвестировании в ценные бумаги можно получить доход 10 %.

Нынешние затраты, необходимые для получения  $C_1 = 500$  тыс. дол. при  $K = 0,10$ , рассчитывают по формуле

$$C_0 = C_1 / (1 + K) = 500\,000 / (1 + 0,10) = 454\,545.$$

Расчет показывает, что сегодняшняя оценка будущих 500 тыс. дол. равна 454,545 тыс. дол. Следовательно, принимая решение о приобре-

тении недвижимости, за нее следует заплатить не более 454,5 тыс. дол. При этом инвестор получит положительный чистый дисконтированный доход. Термин “чистый” означает, что каждая сумма денег определяется как алгебраическая сумма входных (положительных) и выходных (отрицательных) потоков.

Если недвижимость продается за 454,4 тыс. дол., то инвестор получит нулевое значение  $NPV$ . При гарантии получения 500 тыс. дол., как при приобретении недвижимости, так и при вложении в ценные бумаги, 454,4 тыс. дол. следует считать рыночной ценой, поскольку она соответствует интересам покупателя и продавца. Покупка недвижимости за цену, превышающую 454,4 тыс. дол., не имеет смысла, так как инвестирование обеспечит большую доходность.

**Учет инфляции в ставке дисконтирования.** При появлении неопределенности в получении денежных средств при продаже или инфляции изменяется альтернативная стоимость капитала. Если, например, инфляция составляет 20 %, а доходность — 10 %, то вариант инвестирования неприемлем, так как он не покрывает обесценивания денег.

Реальная альтернативная стоимость капитала (при отсутствии риска) есть процентная ставка, уравнивающая предложение и спрос капитала. Влияние инфляции на процентную ставку может быть учтено использованием теории Фишера, в которой фиксируется следующая зависимость:

$$1 + K_{\text{ном}} = (1 + K_{\text{реал}}) (1 + i),$$

где  $i$  — ожидаемый процент инфляции за год.

При небольших значениях инфляции формулу можно упростить:

$$K_{\text{ном}} = K_{\text{реал}} + i.$$

Ее также можно записать в словесной форме: номинальная альтернативная стоимость капитала = инфляционная премия + реальная альтернативная стоимость капитала

**Принятие решений по активу с многократным получением денежного потока [103].** При получении многократных доходов от активов  $NPV$  рассчитывается следующим образом:

1. Находят текущую оценку  $PV$  каждого года

$$PV_T = C_T / (1 + K_t)^t,$$

где  $K_t$  — процентная ставка (в годовом исчислении) по альтернативным вложениям с периодом инвестирования  $t$  лет и гарантированностью получения денежного потока  $C_T$ ;  $t = 0, \dots, T$ .

2. Рассчитывают текущую оценку  $PV$  денежных потоков за интервал  $T$  лет:

$$\begin{aligned} PV(C_1 + C_2 + \dots C_T) &= PV(C_1) + PV(C_2) + \dots + PV(C_T) = \\ &= C_1 / (1 + K_1) + C_2 / (1 + K_2)^2 + \dots + C_T / (1 + K_T)^T, \end{aligned}$$

где  $C_1, C_2, C_T$  — денежные потоки от актива за  $T$  лет.

Можно также записать:

$$PV_{\text{д.п.а}} = \sum_{t=1}^T \left[ C_t / (1 + K_t)^t \right],$$

где  $PV_{\text{д.п.а}}$  — текущая оценка денежных поступлений от активов;  $C_t$  = поступление — затраты года  $t$ .

3. Чистый дисконтированный доход по данному финансовому решению, дающему ежедневные денежные поступления и затраты:

$$NPV = C_0 + PV,$$

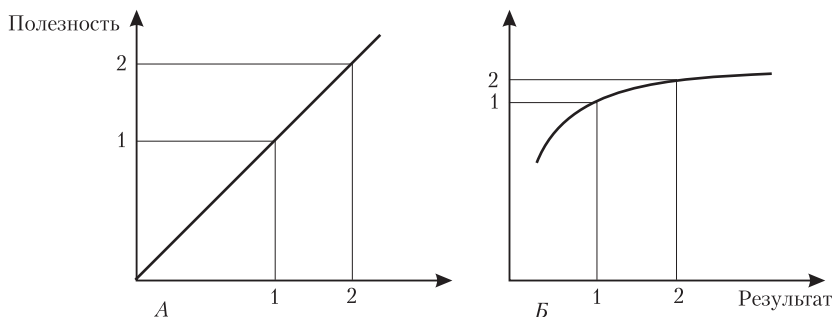
где  $PV$  — текущая оценка чистых денежных потоков;  $C_0$  — стартовые (инвестиционные) затраты на создание актива. Сложность принятия решений по долгосрочным активам заключается в прогнозировании денежных потоков на большой период времени, а также в оценке процентной ставки  $K_t$ .

**Влияние фактора риска на инвестиционные и финансовые решения.** Один из методов оценки предпочтений инвестора в условиях риска — построение функции полезности. Под полезностью понимают меру благосостояния и критерий правильности инвестиционных решений. Источником полезности является потребление продуктов, услуг, культурное развитие и т. п. В инвестиционных



решениях функция полезности показывает зависимость влияния инвестиций с точки зрения оценки инвестора на результат инвестирования. В зависимости от отношения инвестора к риску функции будут разные. При сравнении двух вариантов инвестирования с негативным результатом функция инвестора, нейтрального к риску, изображена на рис. 3.6, А (ожидание результата равно ожидаемому значению полезности).

Для противников риска (рис. 3.6, Б) функция показывает, что для инвестора потеря суммы более значима, чем ее выигрыш.



**Рис. 3.6. Функции полезности:**

А — инвестора, нейтрального к риску; Б — противника риска

**Учет риска в критерии NPV.** Критерий *NPV* с учетом риска может быть определен увеличением ставки дисконтирования и расчетом эквивалентного денежного потока.

1. Метод учета риска через увеличение ставки дисконтирования наиболее распространен при принятии инвестиционных и финансовых решений. С этой целью используется формула

$$K = kf + \Pi,$$

где  $kf$  — значение безрисковой доходности (например, доходность по краткосрочным ценным бумагам государства);  $\Pi$  — премия за риск.

2. Расчет эквивалентного гарантированного денежного потока. В данном случае *NPV* рассчитывают по ставке дисконтирования с безрисковой доходностью:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \left[ \alpha X_t / (1 + K_t)^t \right],$$

где  $X_0 = C_0$ ;  $X_t$  ( $t = 1, \dots, T$ ) — ожидаемое значение чистого денежного потока;  $\alpha$  — коэффициент эквивалентности, при нейтральном отношении к риску  $\alpha = 1$ .

Например, стартовые затраты  $C_0 = 170$  тыс. дол. Доходность составляет 10 %. Вероятность продажи технологии на 200 тыс. дол. — 0,85, а на 100 тыс. дол. — 0,2. Эквивалентный поток равен  $200 \cdot 0,85 + 100 \cdot 0,2 = 190$ ;  $X_1 = 190$ .

Если инвестору безразличен гарантированный результат в сумме 190 тыс. дол. и негарантированный результат в 200 тыс. дол., то

$$NPV = -170 + 190/1,10 = 2,7.$$

Планируя привлечь инвестиции для развития предприятия, необходимо определить, какую номинальную доходность будет требовать инвестор. Требуемая владельцами капитала доходность называется стоимостью капитала. Ставка дисконтирования при расчете  $NPV$  должна учитывать риск инвестирования. С повышением риска возрастают требования инвестора.

Ставку дисконтирования, уравнивающую цену приобретения актива с текущей оценкой денежных поступлений, называют внутренней нормой доходности прибыльности актива  $IRR$ . Финансовые решения принимают с учетом таких требований: превышение внутренней нормы доходности (прибыли) актива  $IRR$  над стоимостью капитала, используемого для создания актива; положительное значение чистого дисконтированного дохода  $NPV$ .

Таким образом, критерии  $NPV$  с учетом риска в получении денежного потока по активу состоят в оценке денежных потоков по активу, безрисковой доходности по годам получения денежных потоков; в корректировке ставки дисконтирования на премию; в приведении денежных потоков к текущему моменту времени. При положительном  $NPV$  инвестирование улучшит благосостояние инвестора [133].

**Опционный критерий принятия решений.** *Опцион* — право выбора способа, формы, объема, техники выполнения обязательства, предоставленного одной из сторон в условиях договора (контракта). Этот критерий позволяет (в интересах инвестора) учесть ряд допущений,

влияющих на рекомендации по принятию решения. При использовании критерия  $NPV$  предполагается, что инвестиции полностью обратимы и не задерживаются по времени. В реальной ситуации владельцы капитала не занимаются инвестированием, пока доходность не превысит стоимость капитала, и продолжают деятельность даже при превышении стоимости капитала над доходностью активов. При учете опциона (право инвестора) формулу  $NPV$  следует модифицировать:

$$NPV = NPV_{\text{тр.п}} + NPV_{\text{пр.от.ин}} ,$$

где  $NPV_{\text{тр.п}}$  ,  $NPV_{\text{пр.от.ин}}$  — чистый дисконтированный доход при использовании соответственно традиционного подхода и права отсрочки инвестирования.

Опцион затрат, связанных с перенесением срока принятия решения, оценивается, когда инвестиции необратимы и действует альтернатива “сейчас или в будущем”.

Данный подход позволяет рассчитать цену актива, дающего право отложить инвестиционное решение. Это право определяется как разность  $NPV$  с учетом возможной отсрочки и  $NPV$  принятия решения сегодня. Если через год текущая оценка чистого дисконтированного дохода составит, например, 50 тыс. дол., а  $NPV$  принятия решения сегодня равен 10 тыс. дол., то инвестору имеет смысл заплатить не более 40 тыс. дол. за возможность отложить принятие решения.

**Инвестиционные решения.** Принимаются совместно со стратегическим управленческим решением или при реализации уже действующей стратегии организации. Представляют собой акты деятельности лиц, принимающих решения, по обоснованному вложению финансовых и реальных (материальных или нематериальных) инвестиций.

Инвестиционные решения можно классифицировать как:

- финансовые (вложения финансовых средств собственника в ценные бумаги, выдачи кредита и т. п.);
- материальные (вложения в материальные объекты);
- нематериальные (для создания условий воспроизводства, инновации, повышения квалификации персонала, организации производства и т. д.).

Реализация инвестиционных решений в большей или меньшей степени влияет на другие функциональные решения (в области

управления персоналом, развития организации и др.) и выполнение стратегических управленческих решений. Одновременно на инвестиционные решения оказывают влияние как решения по реализации других функций организации, так и стратегическое решение, которое увязывает все функциональные решения с единой целью этой организации.

Для инвестиционных решений характерна стратегичность в направленности. Они влияют на результат деятельности предприятия, придают инновационный и долговременный характер процессам жизнедеятельности организации. Примером инвестиционных решений могут быть: перемещение производства в другой регион, приобретение новых предприятий, принципиальная смена технологий. Основными при выполнении инвестиционных решений являются функции планирования и контроля. Под планированием понимают упорядоченную обработку информации в целях разработки инвестиционного проекта с установлением целевых показателей реализации решения.

Планирование выполнения инвестиционных решений носит стратегический и тактический характер. На стратегическом уровне при этом формируется инвестиционная политика через формулирование направлений инвестиционной деятельности. Под контролем понимают процесс сравнительной обработки количественных и фактических показателей плана.

В реализации инвестиционных решений используется инвестиционный контроллинг, решающий задачи формирования систем планирования и надзора за ними, контроля и информационного обеспечения их координации. Принятие решений об инвестициях сопровождается инвестиционными расчетами (количественных соотношений поступлений и выплат): расчетами сравнения издержек, сравнения прибылей, рентабельности и статистическим расчетом амортизации.

В деятельности по разработке инвестиционных решений лица, принимающие решения, используют методы: “мозговой атаки”; отражения идей на бумаге (методы 635, Дельфи); творческой конфронтации (синектика, семантической интуиции и др.); системного структурирования (морфологическая матрица, “дерево решений”); системного выделения проблем (прогрессивное абстрагирование, матрицы гипотез, “дерево проблем”).

Для составления прогнозов выполнения инвестиционных решений часто прибегают к методам: временных рядов, ведущих индикаторов, эконометрических и регрессионных моделей, Дельфи, составления сценариев, а также к методике системной динамики. Методы разработки прогноза имеют свою специфику, которая должна учитываться при решении задач.

**Модели принятия решений в инвестиционной сфере.** Модель представляет собой упрощенное изображение действительности. При создании модели принятия решений в инвестиционной сфере чаще всего пользуются математическими моделями. К основным элементам модели относят цели, альтернативу, состояние внешней среды (сегодняшнее, потенциальное, факторы влияния), функции [133].

Цель определяет “дерево целей” организации, являющееся функцией оценки и показателем достижения целей. Альтернатива представляет собой варианты действий, обусловленные состоянием внешней среды. Влияние варианта принятия решения при определенных условиях внешней среды прогнозируется с помощью функции результативности, относительно которой выбирают ситуации определенности, риска и неопределенности.

Модели принятия инвестиционных решений классифицируют на основе проявления элементов моделей по состоянию внешней среды и функциям результативности, уровню действий и цели, по времени [12] (табл. 3.12).

Таблица 3.12

**Классификация моделей принятия решений [12]**

Критерий	Уровни проявления				
	Определенность			Неопределенность	
(Не) определенность				полная	ситуация риска
					неясность
Альтернатива	Единичное решение			Программное решение	
	абсолютная выгода	относительная выгода	срок эксплуатации		
Цели	Одна цель			Несколько целей	
Времени	Статическая модель			Динамическая модель	
				одноступенчатая	многоступенчатая
					жесткая      гибкая

В настоящее время разработаны и используются на практике различные модели обоснования инвестиционных решений. Примером могут быть модели немецких [17] и украинских [120, 141] специалистов.

### **3.2.3. РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА**

Под сферой маркетинга понимают обстановку, среду, окружение, пространство, создаваемые маркетингом как основой рыночной философии, интегральной и специфической функцией управления. С учетом такого понимания рассмотрим влияние маркетинга на эффективность принимаемых функциональных маркетинговых решений, обеспечивающих разработку, принятие и реализацию управленческих решений.

#### **Сущность маркетинга**

В экономической рыночной системе согласование между спросом и предложением происходит с использованием механизма рынка — экономического обмена. При этом взаимодействие спроса и предложения характеризует цена. Когда количество товара, которое производители хотят продать по определенной цене, становится равным количеству этого товара, которое потребители готовы купить у них по этой цене, возникает равновесие, определяющее рыночную цену (денежное выражение стоимости товара). Предприятие, производящее продукцию, всегда интересуется спрос на нее, и целью его является продажа этой продукции по высокой цене. Эти вопросы изучает научная дисциплина, называемая маркетингом.

Американская маркетинговая ассоциация определяет маркетинг как процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций [126].

Существует большое количество других определений маркетинга. Они выделяют такие его аспекты, как концепция, научная дисциплина, функция, деятельность, процесс, открытая система, механизм управления и т. п.

*Концепция* — система взаимосвязанных и вытекающих один из другого научно обоснованных взглядов, представлений об управлении, например производственно-сбытовой деятельностью предприятия. К предмету маркетинга как основополагающей дисциплины для субъектов рынка можно отнести динамику и закономерности рыночного обмена, принципы и методы адаптации обособленного товаропроизводителя к рыночной обстановке.

Как *специфическая функция*, маркетинг предусматривает системную деятельность людей, изучающих спрос на конкретный товар, разрабатывающих программы маркетинга и инвестиционную политику, устанавливающих цену на товар и определяющих конечный результат хозяйственной деятельности [31].

Наряду с этими определениями П. Дракер считает, что маркетинг — это не функция бизнеса, а взгляд на всю сферу экономики, в том числе производство товаров и услуг, т. е. все, что делается в мире бизнеса, и есть маркетинг или включает в себя это понятие.

Маркетинг, с одной стороны, тщательно и всесторонне изучает рынок, спрос, ориентирует производство на удовлетворение потребностей конкретных людей, а с другой — активно воздействует на рынок, существующий спрос, на формирование этих потребностей.

*Маркетинг* представляет собой процесс планирования и воплощения замысла по продвижению продукции; определения ценовой политики; предвидения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций; использования наиболее выгодных из открывающихся возможностей. В силу этого процесс принятия решений в управлении маркетингом включает в себя анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, выполнение маркетинговых мероприятий.

Признано, что главные условия развития любой организации — ее открытость, наличие цели. Маркетинг открытых систем подразумевает творческое взаимодействие различных функциональных подразделений управляющей системы, интеграцию их деятельности на целенаправленное и гармоничное обеспечение организаций материалами, энергией и информацией. Практический маркетинг, представляя собой совокупность управляющих рычагов, методов и отношений, объединенных в единое целое, выполняя основные хозяйственные функции по разработке, производству и сбыту продукции, действует как механизм управления.

Изучены лишь основные грани маркетинга. Ф. Котлер — один из авторитетных ученых в этой области, заметил: “Желающие изучить маркетинг могут найти множество книг по данному предмету. Но даже самые толстые учебники едва лишь скользят по поверхности этой науки” [77]. Ориентация на рынок — это самостоятельная концепция. В целях воздействия на управленческие решения она должна органично вписаться во всю систему жизнедеятельности организации, систему мышления лиц, принимающих решения. Для принятия решений об удовлетворении потребностей людей разрабатывается структура маркетинга: товар (идеи, товары, услуги), цена, место (распределение) и продвижение (сбыт) товара.

*Товар* — первый элемент в сфере маркетинга. Изучение нужд потребителей позволяет определить их потребности, запросы и воплотить их в соответствующие качественные товары.

*Установление цен* (политика ценообразования) в организациях, ориентированных на маркетинговые решения, основано на удовлетворении потребностей потребителя. При этом следует учитывать цели фирмы, требования потребителей, различия в структуре затрат, деятельность конкурентов. Финансовые и трудовые ресурсы необходимо направлять на достижение высокого качества продукции.

*Место* — элемент маркетинга, характеризующий каналы сбыта товара потребителям, традиционные рынки сбыта непосредственно потребителям или через различных торговцев.

*Продвижение товара* — самое важное решение компании, определяющее способы доведения товара до покупателей (реклама, торговля по сниженным ценам, специальные конкурсы).

Современные тенденции относительно объема расходов на маркетинг в преуспевающих компаниях дают основание сделать вывод о целесообразности ориентации деятельности организации на маркетинговые решения. Принимая во внимание роль и место маркетинга в современной жизни, следует учитывать его связь с формируемой в процессе жизнедеятельности человека “моделью восприятия мира”, рассмотренной выше. В основу модели положены сформировавшиеся стереотипы (действие закона доминанты). Маркетинг “помогает” узнать эти стереотипы и “подстроиться” под них или ломает их, создавая новые. Можно утверждать, что специалист, владеющий технологиями маркетинга и имеющий возможность их применять на практике, способен программировать систему потребностей людей,



создавать их “модель мира”. Это во многом позволяет управлять сферой потребления, учитывая современные средства информационного воздействия (например, побуждая человека выбрать конкретный товар или услугу).

## **Роль и место маркетинга в процессе разработки и принятия управленческих решений**

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом [31]. Эта особенность характерна для принятия как управленческих, так и функциональных маркетинговых решений.

Роль и место маркетинга определяются при принятии стратегических решений, когда объектом аналитических исследований становятся сильные и слабые стороны организации, их связь с финансовой сферой, производством, человеческими ресурсами и организационной культурой, а также со стратегией бизнеса и маркетинга. Как упоминалось выше (см. тему 3.1), все основные функции и механизм управления функционированием предприятия взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом цели маркетинга зависят от цели организации. Как правило, они определяют перспективный уровень увеличения объема продаж, территорию сбыта и направлены на увеличение рыночной доли (ниши) фирмы.

Для достижения цели маркетинга решают такие задачи [126]:

- 1) определение рынков сбыта и продуктов, которые будут производиться;
- 2) сегментация выбранных рынков;
- 3) определение целей потребителей на выбранном сегменте рынка;
- 4) приведение задач предприятия в соответствие с целями потребителей на выбранных сегментах рынка;
- 5) обеспечение поддержки маркетинговой стратегии и тактики со стороны остальных функциональных служб предприятия;
- 6) наблюдение за развитием ситуации на рынке и согласованностью действий внутри организации.

Первые пять задач маркетинга направлены на планирование деятельности предприятия, последняя — на контроль.

Анализ последовательности разработки, принятия и реализации решений (см. схему 3.9), планирования и контроля над решением перечисленных задач маркетинга свидетельствует о взаимосвязи операций и процедур. Наглядно это можно проследить, сравнивая схему процесса принятия стратегического решения и процесса принятия стратегического маркетингового решения по выбору цели, стратегии и последующей разработке плана маркетинга (схема 3.11).

Шестая задача маркетинга связана с наблюдением за ситуацией на рынке и согласованиями внутри организации. Она решается в системе управления (стратегического контроллинга), где отслеживается движение организации к намеченной стратегической цели. Решение задач маркетинга тесно связано с функциональными областями логистики и оказывает влияние на стратегическое управление.

Анализ общей характеристики части маркетинговых решений (табл. 3.13) показывает, что они являются практической реализацией стратегического управленческого решения в сфере маркетинга. Стратегические управленческие и функциональные маркетинговые решения принимаются с учетом маркетинговой информации.

Для решения управленческих проблем предусматривается проведение специальных маркетинговых исследований. Наиболее обосновано поэтапное планирование исследований по сбору, обработке, сведению, анализу и прогнозированию маркетинговой обстановки [112].

Методологической основой алгоритма маркетинговых исследований (схема 3.12) являются:

- их системный характер;
- объективность и точность получаемой информации для принятия решений;
- последовательность, многоступенчатость в сборе, обработке и анализе данных;
- кабинетные и полевые направления анализа информации.

Под *определением проблемы* в предложенном алгоритме понимают определение объекта, предмета и метода исследования.

Объектом исследований могут быть конкретная система, группа потребителей, среда предприятия и т. п., предметом — субъект мар-

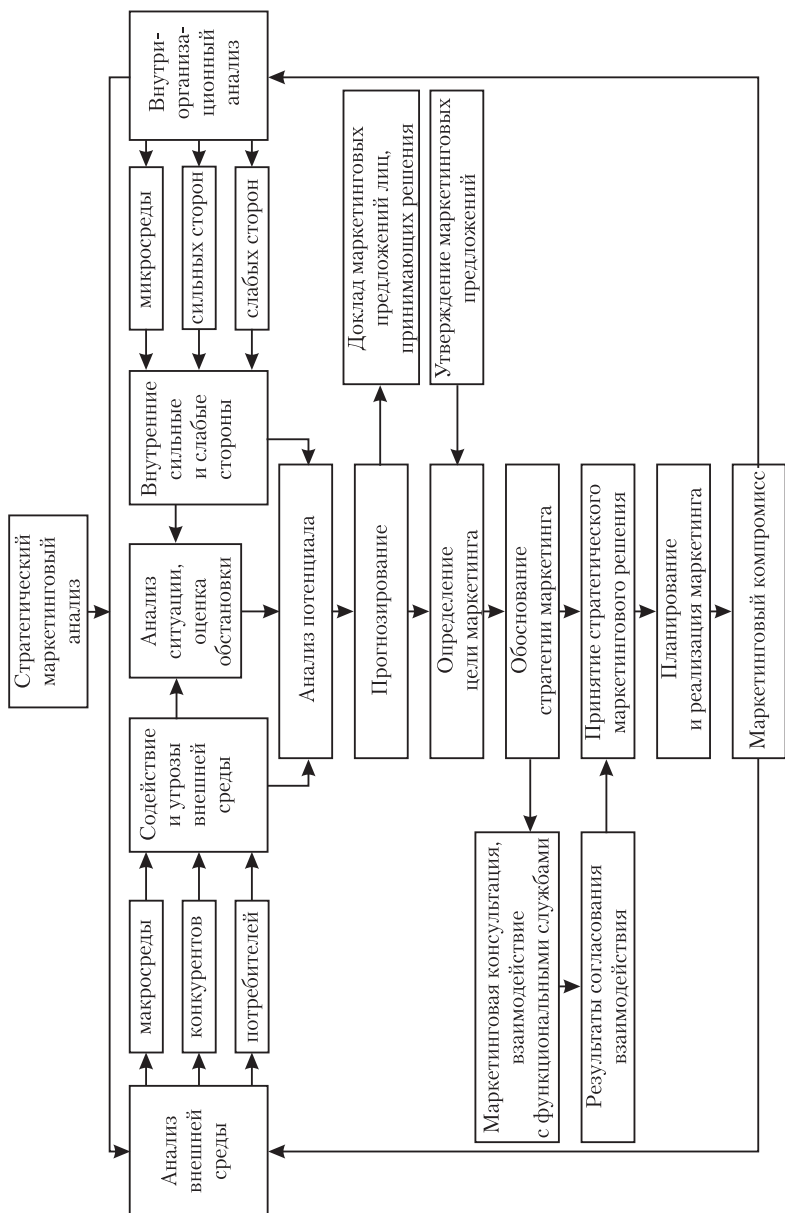


Схема 3.11. Схема разработки, принятия и реализации стратегического маркетингового решения

Таблица 3.13

## Общая характеристика маркетинговых решений

Признак	Вид решения			
	по продукту	по распределению	по условиям	по рекламе
1	2	3	4	5
Понятие о решении и его значение	База любой концепции маркетинга. Принимается в условиях неопределенности на длительное время	Определяет сферу решений и действий по предоставлению услуг, способствуя достижениям потребителя в коммерческом, физическом и административном смысле [15]. Решает такие задачи: распределение продукта между производителем и потребителем; формирование канала распределения	Обуславливает успех коммерческой деятельности вследствие оптимизации условий сделок, оценки товаров и услуг, учета действия рыночного инструмента	Определяет целенаправленное влияние на установившиеся ожидания и поведение людей с использованием коммуникативных средств. Является фактором, влияющим на отношение потребителей к товарам или услугам
Критерии принятия решений	Критерии успеха: выручка с оборота; доля на рынке и расходы; престиж; власть на рынке; надежность. Критерии для производства: ценность продукта; качество продукта; загрузка мощностей, удовлетворение потребностей сотрудников	Оборот, доля рынка, издержки на распределение	Результативные цели организации, связывающие, например, цену и стремление к увеличению оборота, к определенному удельному весу на рынке (по отношению к общему обороту рынка, совокупному предложению)	Оборот или доля на рынке, расходы на рекламу

1	2	3	4	5
Критерии ограничения	Наличие ресурсов (материалов, персонала), мощностей, правовых норм (авторских прав, по защите потребителей и т. п.)	Действующее законодательство, ограничения по качеству продуктов, финансовые ограничения	Контроль государства за недопущением злоупотреблений (при заключении коммерческих сделок с государством и защите потребителя)	Правовые ограничения (запреты на рекламу) и самоограничения (принципы, договоренности и т. п.)
Содержание решений	1. Продукт оценивают на основании исследования его потребительских свойств и жизненного цикла. 2. Излагают концепцию развития продукта, удовлетворение ожиданий потребителя и достижения цели предприятия. 3. Разрабатывают программу продукта (ассортимент). 4. Определяют оформление продукта и присутствие на рынке (нововведение, вариации, сохранение продукта)	1. Оценивают обстановку на основании исследования природы каналов распределения, анализа рынка, прав поставщика и потребителя. 2. Излагают выработанную общую концепцию распределения продукта. 3. Определяют структуру канала; путь, систему, орган распределения; вид транспорта и транспортные средства; организация транспортного процесса, рациональное направление материальных потоков. 4. Определяют методы распределения	1. Определяют цену по результатам исследований спроса, оценки издержек, анализа цен и товаров конкурентов. 2. Определяют возможности реализации монетарных условий: решение о цене (стратегию цен, определение цены, "проведение" цены), условия начислений, информирования о ценах [15]. 3. Определяют немонетарные условия (поставок и платежей, предпочтений клиентам). 4. Выясняют методы определения цены	1. Устанавливают задачи, цели, объект рекламы (товар, программа, услуга организации). 2. Определяют стратегию и тактику сообщений. 3. Определяют стратегию и тактику средств распределения сообщений. 4. Формируют программу рекламной деятельности: цели сбыта, разработка бюджета, рекламное обращение, средства распределения информации, оценка программы



**Схема 3.12. Алгоритм маркетинговых исследований на предприятии**

кетингового действия (товары, услуги, потенциал, имидж предприятия и т. п.), т. е. то, по отношению к чему планируется процесс принятия решений.

Разработка концепции исследования содержит:

- определение гипотезы (что требует подтверждения результатами исследований);
- выбор метода сбора данных: опрос, наблюдение, эксперимент, экспертная оценка (полевые исследования) и экономико-математическое моделирование (кабинетные исследования);
- выборку элементов, подлежащих исследованию.

*Кабинетные исследования* предусматривают анализ потенциала предприятия, конкурентов, микро- и макросреды организации.

*Полевые исследования* рынка проводятся посредством опроса потребителей, наблюдения за их реакцией, экспериментов, определяющих влияние на рынок различных факторов.

*Анализ конъюнктуры* рынка предполагает выяснение текущего положения дел и ближайшей перспективы развития отдельного рынка, ситуации в сфере обмена [132].

*Исследование внешних рынков* предусматривает:

- изучение факторов, способствующих углублению процессов интернационализации производства;
- установление и анализ устойчивых связей между промышленными предприятиями разных стран (относительно средств, предметов труда и рабочей силы) [15];
- изучение среды международного маркетинга с последующей разработкой предложений для принятия решений о целесообразности выхода на внешний рынок.

*Имитационное моделирование* преследует цель получения количественных показателей различных вариантов решения с учетом полученной маркетинговой информации.

*Формирование маркетинговой информационной системы* включает:

- внутреннюю отчетность (сбыт, издержки, материальные запасы, движение денежной наличности, задолженности);
- внешнюю информацию (текущая маркетинговая информация в системе маркетингового контроллинга);
- маркетинговые исследования (информация, необходимая для решения маркетинговых проблем);
- анализ и разработку предложений для принятия маркетинговых и управленческих решений.

Управленческое решение принимается на основе всей маркетинговой информации, полученной в результате исследований возможностей предприятия и конкретного рынка. В этом случае достигается цель маркетинговых исследований — снижение неопределенности, мешающей принятию решения.

### **3.2.4. РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Управление людьми — основа эффективности управления любой организацией. “Управление персоналом” — одна из четырех концепций (технологий) определения роли кадров в производстве: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком [49]. При рассмотрении решения в этой сфере “под управлением персоналом” понимают специфическую функцию управленческой деятельности, в границах которой осуществляются определение потребностей в персонале, обеспечение организации персоналом, развитие его, использование персонала, мотивация результатов его труда и поведения, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

К участникам принятия решений относительно персонала относятся не только принимающий решения менеджер и соответствующий работник, но и представители работодателей (например, профсоюзы), уполномоченные третьи лица (например, консультант по вопросам создания на предприятии желаемой “социальной атмосферы”, учреждения повышения квалификации, врачи анонимной службы) [22]. При этом предоставление работы на предприятии следует рассматривать как использование потенциала людей, направленное на производство товаров и оказание услуг.

Критерии принятия решений относительно кадров разделяют на критерии эффективности (расходы на персонал), оценки и ограничения.

Критериями эффективности могут быть производительность труда, качество продукции, время производства. Критериями оценки — факторы, определяющие социально-психологический климат в коллективе, продвижение по службе, обучение и развитие и т. п. Ограничениями в принятии решений по персоналу являются: предписания трудового права (правила приема и увольнения, нормы охраны труда и т. п., действующие на предприятии).

Решения относительно персонала характеризуются целенаправленным воздействием на него, обеспечивающим руководство; формированием системы (состав, использование, оплата труда персонала, информация о персонале).



В экономически развитых странах решения в сфере кадров все больше приобретают форму коллективной оценки фактического положения дел. При этом принятие решений характеризуется комплексностью оценки факторов, формирующих кадровую ситуацию, базируется на юридических нормах законов о предпринимательстве и на праве участия сотрудников в принятии решений.

Ситуация решения (структура проблемы) определяется ясностью целевой функции, исходными и конечными параметрами, ожидаемыми расчетными значениями. Решения в сфере управления персоналом могут приниматься в спектре хорошо или недостаточно структурированных процессов, как и в вариантах, рассмотренных ранее.

В процессе инициирования, поиска и принятия решений следует учитывать такие факторы:

- внешние (демографическое развитие, развитие рынка рабочей силы, изменение ценностей и технологий, развитие законодательства и интернационализации предпринимательской деятельности);
- внутренние (согласованность интересов членов организации).

Объектами принятия решений могут быть содержание работы, рабочие места, интенсивность труда, рабочее время, личное развитие, условия труда и т. п. Эффективное функционирование системы принятия решений в сфере персонала достигается согласованностью интересов на государственном уровне (трудовое законодательство, нормы, политика рынка труда), тарифном уровне (работодатели, профсоюзы) и производственном уровне (закон о предприятии).

Целесообразно различать кадрово-политические и кадрово-экономические решения. Результатами кадрово-политических решений может быть, например, реализация кадрово-политических принципов, целей, стратегий, бюджета, создающая основу для оперативных кадровых решений, обеспечивающих успех кадровой политики. Решения в сфере управления персоналом принимаются в соответствии с кадровой стратегией, согласованной со стратегией организации.

### 3.2.5. ПРИНЯТИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Важность понимания того, как принимаются политические решения, и тем более подготовки человека к их принятию объясняется, с одной стороны, необходимостью анализа их влияния на практику политической жизни общества, а также последствий их принятия в государственной, материальной и духовной сферах для формирования гражданственности при демократизации общества и осознания реалий действительности.

С другой стороны, человека всегда интересовало, как разрабатываются, принимаются и реализуются решения политиками, определяющими иногда судьбы сотен миллионов людей, механизмы реализации политических решений. При этом одним это было необходимо для прогнозирования собственных действий, исключающих попадание в эти механизмы, а другим для использования их в корыстных целях. Современный человек в эпоху глобализации всех сфер жизни, реализуя свои жизненные цели, должен учитывать стратегические аспекты последствий принятых политических решений.

#### Сущность политических решений

Целью политического решения является формирование или корректирование политики. Для выяснения смысла и значения термина “политическое решение” и его места в социуме рассмотрим его на примере кадровой политики.

*Г. Щекин:* “Кадровая политика — комплексная система управления человеческими ресурсами, система управления людьми в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации, ведущее направление деятельности государства, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов”.

*В. Веснин:* “Кадровая политика — система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы”.

*П. Базаров, Б. Еремин:* “Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему”.

*И. Хентце*: “Формирование кадровой политики можно понимать как *процесс* принятия решений”.

*М. Мескун, М. Альберт, Ф. Хедоури*: “Политика — *общие ориентиры* для действий и принятия решений, которые обеспечивают достижение цели”.

Анализ определений, сформулированных представителями различных управленческих культур и уровней, позволяет сделать вывод, что термин “политика” используется в разных значениях. Однако можно сделать вывод, что *политика* — это система, которая представлена процессами достижения целей. Для уточнения значения этого термина дополнительно воспользуемся словарями:

*С. Ожегов*: “Политика — *деятельность* органов государственной власти и государственного управления, отражающая общественный строй и экономическую структуру страны, а также деятельность общественных классов, партий и других классовых организаций”.

*Краткий политический словарь*: “Политика — *деятельность* в сфере отношений между большими социальными группами, прежде всего классами, а также нациями и государствами”.

*Философский энциклопедический словарь*: “Политика — *искусство управления* государством, наука о задачах и целях государства, о средствах, которые имеются в распоряжении или бывают необходимы для выполнения этих целей”.

Таким образом, *политика* — это деятельность, направленная на достижение цели, реализацию определенных принципов, идеологических ценностей, чьих-то интересов. Следовательно, можно говорить, что в процессе принятия политических решений в рамках деятельностного подхода проектируется и реализуется деятельность людей. Поэтому следует еще раз проанализировать смысл понятия “деятельность”. В системном подходе к деятельности как объекту исследования в ней выделяют [157] процесс, структуру, организованность, форму, механизм, конструкцию, материал.

Целостное изображение деятельности (см. рис. 1.1) свидетельствует о том, что это организованный процесс, лежащий в основе системной деятельности людей при принятии политических решений. Итак, политическая деятельность полиструктурна, состоит из многих структур на каждом иерархическом уровне организационной системы (системы принятия решений).

Деятельность может быть процессом, когда рассматривается объект приложения сил человека в последовательности изменяющихся состояний, развитии. Элементы деятельности изменяются во времени и пространстве по определенным законам, учет которых лицами, принимающими решения, позволяет “приводить” управляемый объект к заданной цели. Управление деятельностью осуществляется через механизм управления, включающий совокупность цели политической деятельности, структуры (целевой, организационной, функциональной и др.), методов принятия и реализации политических решений.

Мы не ставим цель анализа политики как деятельности, но обращаем внимание на то, что приведенные выше характеристики политики соответствуют системно-структурному представлению о деятельности, полученному на основе системного анализа. Следовательно, если в принятии политического решения используется деятельностный подход, то необходимо построить систему деятельности, где должны быть “увязаны” все ее компоненты.

## **Особенности принятия политических решений**

Главной особенностью, фиксируемой многими специалистами [151], является то, что политические решения охватывают властные отношения и политико-государственную организацию общества, определяют ее. Особенности политических решений, их место и роль в обществе можно наглядно представить, рассматривая категориальную взаимосвязь основных категорий теории принятия решений (схема 3.13). На основании анализа приведенных данных можно сделать вывод, что различия в толкованиях термина “политика” обусловлены разным пониманием поставленных целей, задач и функций. Центральной категорией является политическая цель деятельности властной элиты. Она определяет специфику функции принятия решений, политическую стратегию, методы и технологии принятия и реализации политических решений, направленность политической деятельности. Политическая цель обусловлена требованиями объективных законов управления социальными системами и правилами их реализации (принципами) в реальных условиях, а также политической доктриной, сформированной правящей партией или группировкой политических сил.

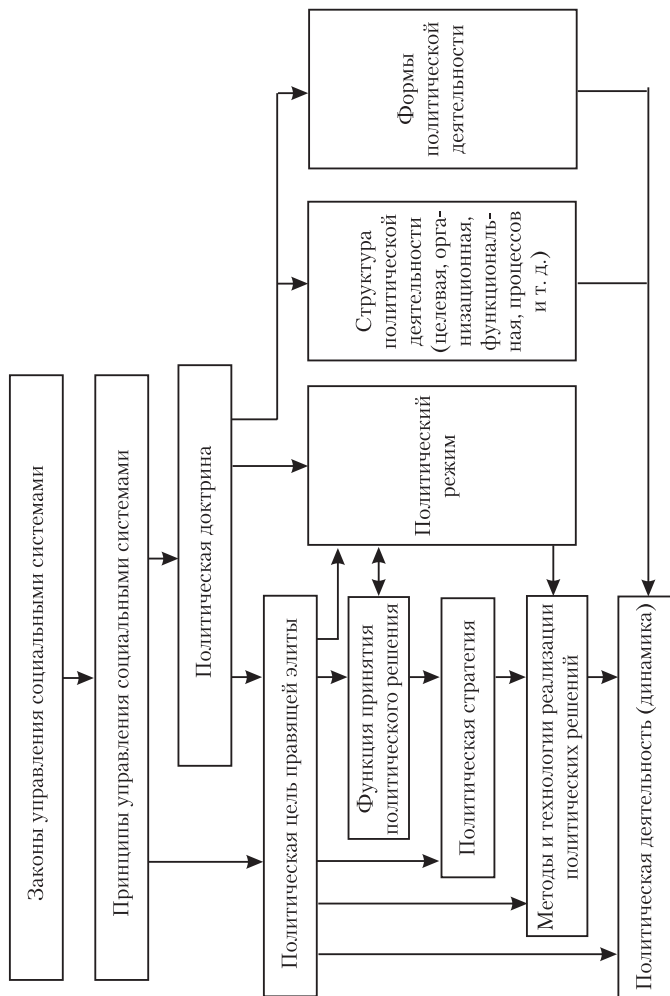


Схема 3.13. Роль и место политического решения в системе основных категорий теории принятия политических решений

Политическая цель связана с политическим режимом, действующим в обществе. Под *политическим режимом* понимают совокупность способов, средств и методов практического осуществления правящими кругами, главным образом высшими должностными лицами, государственной властной воли [11], определенных политической доктриной и целью субъекта политики. Политический режим определяет на основе политической доктрины и цели содержание и последовательность действий должностных лиц при принятии политических решений.

*Политическая доктрина* — это государственная идея, система принятых взглядов, концептуальные положения политики. Она имеет многоуровневую структуру, системно-динамический характер и использует различные формы политической деятельности.

Доктрина, реализуясь через установленный политический режим, влияет на политическую деятельность, на все стороны жизни общества. Политический режим позволяет принимать решения, угодные правящей элите, а всем остальным — использовать его в своих интересах, исходя из занимаемого положения в социальной иерархии. Это свойство проявляется на уровне не только больших социальных систем, но и отдельных предприятий. При этом, как показывает история развития государственных систем и отдельных фирм, формируется организационная (корпоративная) культура, базирующаяся на доктринальных государственных положениях или философии фирмы и порождающая организационно-стабилизирующие методы управления, стереотипы мышления и т. п.

После формирования политической доктрины, соответствующей правящей элите, под нее создается механизм управления, и далее, какие бы решения не принимались в интересах организационной системы, в целом они останутся на бумаге, ибо отсутствует механизм их реализации. Более того, любое лицо, принимающее решение, может его “провести” в жизнь, если оно не противоречит целям, функциональному содержанию и методам управления сложившегося механизма принятия и исполнения решений. Реализация политических решений осуществляется в межличностных, межгрупповых, межнациональных отношениях. Сама политика выявляется в деятельности исполнительской системы управления государством, которая теоретически находится вне политики. С учетом уровневой концепции принятия управленческих решений [7] деятельность по разработке

и принятию государственных политических решений требует от политических руководителей онтологического, универсального уровня мыследеятельности со всеми вытекающими из этого требованиями к политикам высшего иерархического уровня управления.

## **Проблемы принятия политических решений**

Существует несколько причин возникновения проблем в принятии политических решений:

1. *Отсутствие стройной теории принятия политических решений.* Этим можно объяснить непринятие своевременно необходимых обществу решений или принятие недостаточно обоснованных решений, а также отсутствие механизма реализации принятых решений. Отрицательные последствия влечет за собой и безответственность лиц, принимающих и не принимающих политические решения.

Одной из причин такого состояния в теории и практике политического управления является то, что на протяжении всей истории человечества правящая элита не была заинтересована в анализе и оценке простыми гражданами властных реалий. Это привело бы к осуждению очевидных злоупотреблений власти, незаслуженных благ и привилегий [151]. Однако, несмотря на отсутствие “заказа”, становление и развитие теории принятия политических решений началось еще со времен Аристотеля, разработавшего концептуальные основы принятия решений [9]. По его мнению, принятие решений связано с целью, а осознанный разумный выбор действий по достижению цели происходит в условиях неопределенности. Исследованиями в сфере принятия политических решений занимались Н. Маккиавелли и Т. Гоббс, показавшие роль советников, консультантов при правителях, а также Б. Спиноза и Ж. Ж.Руссо, обосновавшие принятие решений в выборных органах власти.

На современном этапе, когда появилась возможность научного обоснования, возникла необходимость создания целостной теории принятия политических решений. В этом плане наиболее известны работы Г. Лассуэлла — представителя политического бихевиоризма (теория, сводящая поведение человека только к физиологическим реакциям), которые послужили началом оформления такой теории. В 30-х годах XX ст. впервые начали задумываться о причинах глубоких кризисов в социально-экономических сферах и связывать их с

неумением принимать политические решения руководителями государств. В дальнейшем в результате синтеза достижений социально-политических и экономических наук, психоаналитических и когнитивных наработок психологов была предложена достаточно стройная теория принятия решений в административных организациях.

В настоящее время в сфере принятия политических решений используются технологии принятия решений, разработанные в области бизнеса, методы исследований операций в математике. Под *теорией принятия политических решений* понимают политико-управленческую науку, связанную с изучением на мультидисциплинарной основе механизмов и закономерностей публично-государственной политики, а также с разработкой принципов и методов подготовки, принятия и осуществления публично-государственных решений, составляющих политический курс, для научно-интеллектуального обеспечения эффективности государственного управления в определенных проблемных ситуациях [11].

Результаты исследований [7] показывают, что в процессе принятия решений особенно актуальным является концептуальное технологическое обеспечение из-за отсутствия системы подготовки концептологов и технологов по разработке и реализации государственных решений. Осложняет результативность государственных решений недоверие к собственной науке, ученым со стороны высших руководителей и непринятие мер к организации системы подготовки управленцев высшего уровня иерархии управления.

2. *Отсутствие научно обоснованной системы подготовки руководителей.* В данном случае речь идет о специальной подготовке, управленческой элиты, своеобразного управленческого спецназа. Анализ опыта обучения персонала управления принятию решений показывает, что эта подготовка требует формирования специальных преподавательских команд, использующих методы диагностики, отбора и подготовки управленцев, владеющих технологиями развития способностей к управлению, и, в первую очередь, мышления, особенно стратегического. При этом подготовка управленцев должна быть органично вписана в систему подготовки профессионалов в обществе, а для этого необходимы соответствующие стратегия и кадровая политика со стороны государства. Такая деятельность должна проходить под патронажем главы государства, так как она требует создания специальных условий формирования на главном направлении



интеллектуального потенциала “прорыва”. Украине необходим сегодня именно “прорыв”, а он может быть реализован специально подготовленными управленцами.

3. *Доктринальный подход, используемый в современной политической практике.* Историческая практика показывает, что принятые на его основе политические решения характеризуются идеологизацией целей и политизацией средств их реализации.

4. *Отсутствие необходимого методологического обеспечения.* Решение этой проблемы требует замены методологической основы принятия политических решений, а это вновь приводит к необходимости совершенствования системы подготовки лиц принимающих политические решения, которые должны овладеть, в первую очередь, новым (методологическим) мышлением. Смена методологического обеспечения позволит решить проблему манипулятивного воздействия на политиков, поскольку будут внесены элементы культуры мышления в мыслительную деятельность политиков, критериальная, ценностная система обоснования выбора. На сегодня можно наблюдать практику, когда управляет не тот, кому это функционально положено по закону, положению, не тот, кто занимает более высокую должность, а тот, у кого выше уровень рефлексивного анализа. Руководители, имея ситуационные центры, не управляют возникновением ситуаций, а лишь реагируют на них.

Не менее интересна и проблема самого политического выбора.

## **ВЫВОДЫ**

1. Функциональные решения принимаются на основе стратегических решений и обеспечивают реализацию последних. К наиболее важным функциональным решениям относятся решения в сферах производства, финансов, маркетинга и управления персоналом. Принятие функциональных решений характеризуется аналогичностью схем процесса принятия решений и различием методов информационного обеспечения.

2. В процессе управления производством диапазон принимаемых решений широк, при этом используются разнообразные методы и приемы. Принятие решений — фундамент производственного управления, требующего от менеджеров специальных знаний, навыков

и способностей, которые необходимо применять в различных условиях производственной обстановки: умение идентифицировать проблему; определить цели и принципы для выбора решения; разработать, проанализировать и сравнить альтернативы; выбрать лучшую альтернативу и реализовать принятие решений на практике. В процессе принятия решений менеджер должен быть готов использовать несложные средства прогнозирования, методы обоснования принимаемых решений.

3. Управленческие решения, принимаемые менеджерами, должны быть подкреплены финансовыми расчетами, обоснованы соответствующими инвестиционными и финансовыми решениями. Принимая решения в области финансов, следует помнить, что в ней недопустимо дилетантство, требуется выполнение научно обоснованных расчетов и следующих основных принципов: жесткой централизации финансовых ресурсов, финансового планирования, формирования финансовых резервов, выполнения финансовых обязанностей перед партнерами. В процессе принятия и реализации финансовых и инвестиционных решений финансовая стратегия согласуется со стратегией организации.

Наиболее приемлемым критерием в области финансов является чистый дисконтированный доход. В данном критерии риск учитывается с помощью увеличения ставки дисконтирования и расчета эквивалентного денежного потока. На практике владельцы капитала при инвестировании используют опционный критерий, позволяющий с учетом ряда допущений производить отсрочку инвестирования.

4. Понимая маркетинг как систему управления рынком, внутрифирменного управления, интегральную функцию менеджмента и т. п., следует признать, что процесс принятия решений в условиях действия рыночного механизма управления невозможен без использования маркетинговой информации.

Для получения ее разрабатывается и используется информационная система, включающая подсистемы: внутренней отчетности, внешней маркетинговой информации, маркетинговых исследований, анализа информации. В рыночных условиях принятие решений возможно после проведения целенаправленных маркетинговых исследований.

Реализация принятого стратегического решения требует разработки, принятия и выполнения соответствующих маркетинговых реше-

ний; сегментирования рынка, выбора целевых сегментов и позиционирования товара; решений по продукту: его распределению и рекламе. Для осуществления принятия решений разрабатываются стратегия и тактика маркетинга.

5. Человек — субъект и объект принятых решений. Эффективность принятия решений обеспечивается выполняющими их людьми. Принятие решений по персоналу включает в себя определение цели, формирование кадровой стратегии и политики ее реализации. Решения в сфере управления персоналом принимаются на стратегическом и тактическом уровнях.

6. Целью политического решения является формирование или корректирование политики. Политическая деятельность полиструктурна, состоит из многих структур на каждом иерархическом уровне системы принятия решений.

7. Главной особенностью политических решений является то, что они охватывают властные отношения и политико-государственную организацию общества, определяя ее. Центральной категорией является политическая цель деятельности властной элиты, которая обуславливает стратегию, методы и технологии принятия и реализации политических решений. Политическая цель отвечает требованиям объективных законов управления социальными системами и принципам их реализации в реальных условиях, а также политической доктрине, сформированной правящей партией или группировкой политических сил.

8. Причинами возникновения проблем в принятии политических решений являются: отсутствие стройной теории этой деятельности; отсутствие научно обоснованной системы подготовки руководителей; доктринальный подход, используемый в современной практике, и отсутствие необходимого методологического обеспечения.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Какие решения называются функциональными?
2. Как принимаются решения в управлении производством?
3. Назовите особенности принятия финансовых и инвестиционных решений.

4. Какие существуют критерии и ограничения в принятии маркетинговых решений?
5. Как проявляется взаимосвязь функциональных решений?
6. Могут ли быть функциональные решения управленческими?
7. Назовите основные методы, используемые в практике принятия решений в сфере производства.
8. Как проявляется зависимость решений в сфере управления персоналом от кадровой политики?
9. Охарактеризуйте особенности прогноза, основанного на данных временного ряда.
10. Какие критерии используются при принятии финансовых и инвестиционных решений?
11. Сформулируйте определения всех функциональных решений.
12. Объясните сущность регрессионного анализа. Где и когда он используется?
13. Каковы принципы принятия решений в финансовой сфере?
14. Изобразите алгоритм маркетинговых исследований.
15. Объясните важность маркетинговых исследований для принятия управленческих решений.
16. В чем состоят отличительные особенности политических решений?
17. Что понимают под политическим режимом?
18. Поясните сущность политической доктрины.
19. Какая существует связь между политическим режимом и политической доктриной?
20. Назовите проблемы, возникающие при принятии политических решений.

## МЫСЛЕДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ПАРАДИГМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Мыследеятельностная подготовка лиц, принимающих решения, является одним из путей совершенствования их профессиональной подготовки, основу которой составляет освоение способов мышления и деятельности. Новая парадигма базируется на разработках О. Анисимова, Н. Алексеева, Ю. Громыко, В. Давыдова, А. Зиновьева, В. Слободчикова, Г. Щедровицкого и др.

Системомыследеятельностный подход достаточно сложен и требует для освоения от человека трудолюбия, определенных способностей, а от системы подготовки профессионалов — необходимых условий.

Для понимания неустоявшихся в теории и практике терминов в этом разделе приведены варианты суждений специалистов разных областей науки. В данном случае предлагается не фиксация определенной точки зрения относительно какого-либо понятия, которую надо запомнить (в этом случае развивается только память), а выработка на основании анализа различных версий собственной позиции (в этом случае развивается способность к самоопределению в деятельности).

Часть текста представлена на языке схематических изображений, который используется в аналитической деятельности (см. Приложение).

## 4.1. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ

Наиболее известными (используемыми) формами организации мыслительных процессов принятия человеком решений являются логические, задачные и проблемные.

### 4.1.1. ЛОГИЧЕСКАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

**Формы познания объекта принятия решения.** Термин “логика” (мысль, слово, разум, закономерность) означает совокупность правил, которым подчиняются процесс мышления и формы рассуждений человека, принимающего решения. Познание объекта принятия решения осуществляется с помощью форм чувственного познания и абстрактного мышления

**1. Формы чувственного познания** — ощущение, восприятие, представление.

*Ощущение* — отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств. Ощущения лиц, принимающих решения, опосредованы их практической деятельностью и процессом исторического развития общества.

*Восприятие* — психический процесс, приводящий к порождению чувственного образа, структурированного по определенным принципам и содержащего в качестве одного из обязательных элементов самого наблюдателя [127]. Восприятие складывается из ощущений.

*Представление* (в психологии) — наглядный образ предмета или явления (события), возникающий на основе прошлого опыта (данных ощущений и восприятий) путем его воспроизведения в памяти или воображении [115]. Представления могут быть:

- воспроизводящими (например, образы своего рабочего места, коллектива организации, которые сейчас не наблюдают);

- творческими, в том числе фантастическими (возникают по словесному описанию).

С использованием чувственного познания можно познать явление, но не сущность. Сущность предметов и явлений человек познает посредством абстрактного мышления.

**2. Формы абстрактного мышления.** Являются более сложными по сравнению с формами чувственного познания, позволяют перейти от познания фактов к законам. Основные из них — понятие, суждение и умозаключение.

*Понятие* — форма логического мышления, содержащая в себе требование постоянности, определенности, всеобщего признания, однозначного языкового выражения [148]. Понятия логики отличаются от понятий, используемых в повседневной жизни. В логике понятие отражает одинаковые признаки, существенные свойства. В акте мышления в понятии следует выделять [148]:

- содержание мышления (то, что относится к понятию);
- предмет понятия (независимый от мышления объект);
- объект понятия (совокупность объединенных в нем признаков одного или нескольких предметов).

Различают понятия абстрактные (общие) и единичные (индивидуальные). Понятия в познании позволяют выйти за пределы опыта.

*Суждение* (в логике) — выражение в форме предположения; высказывание, с помощью которого связываются два понятия — субъект и предикат.

*Субъект мысли* — в единице языкового мышления часть, которая фиксирует “прямое” (содержательное) представление об объекте и зависит от особенностей представляющего. Логическая функция субъекта мысли состоит во введении смысла, а онтологическая функция — во введении того, о чем идет речь [5, 6].

*Предикат мысли* — та часть единицы языкового мышления, которая фиксирует средства для характеристики содержания субъекта мысли. Как правило, является значением или понятием, не зависящим от особенностей говорящего (мыслящего).

Суждение соотносит понятие с предметом, направлено на абсолютную значимость утверждаемого положения вещей. Суждение не допускает противоречия истинному суждению. И. Кант (в книге “Критика чистого разума”, 1781) различает следующие виды суждений [63]:

1) по количеству — общие, частные и единичные;  
2) по качеству — утвердительные, отрицательные, бесконечные;  
3) по отношению — категориальные, гипотетические, разделительные;

4) по модальности — проблематические и др.

**Умозаключение** — форма мышления; формально-логический прием, состоящий в мыслительном выводе из нескольких суждений, посылок или посылок одного суждения — вывода. Для всех умозаключений справедливо следующее положение: вывод умозаключения осуществляется из более слабой части (слабая в этом смысле — отрицательное, частное, гипотетическое, в противоположность утвердительному, всеобщему, категорическому).

Абстрактное мышление характеризуется такими особенностями:

- отражением действительности в обобщенных формах, т. е. выделяет общее, существенное, повторяющееся в предметах и явлениях;
- возможностью опосредованно отражать мир (например, с помощью не чувств, а имеющихся знаний);
- активностью отражения действительности (например, человек сам определяет цель, способы и сроки осуществления деятельности);
- связью с языком как способом выражения мысли, средством закрепления и передачи мыслей.

**Законы логики.** *Закон мышления* — это необходимая, существенная и устойчивая связь между мыслями. Наиболее простые и необходимые связи между мыслями выражаются формально-логическими законами: противоречия (непротиворечия), тождества, исключения третьего и достаточного основания. Эти законы в логике играют особо важную роль, являются наиболее общими, положены в основу различных логических операций с понятиями и суждениями, используются в ходе умозаключений и доказательств. Законы логики служат отражением в сознании человека определенных отношений между предметами объективного мира. Без логического закона нельзя понять, что такое логическое следование и доказательство.

Правильное, или, как обычно говорят, логическое, мышление — это мышление по законам логики, по тем абстрактным схемам, которые фиксируются ими. Законы логики составляют тот невидимый каркас, на котором держится последовательное рассуждение и без которого оно превращается в хаотическую, бессвязную речь.



**Закон противоречия.** Из множества логических законов этот закон самый популярный. Идея, выражаемая им, кажется простой и даже банальной: *высказывание и его отрицание не могут быть одновременно истинными*. Речь идет о противоречащих друг другу высказываниях, т. е. о таких, одно из которых является отрицанием другого. К ним относятся, например, высказывания: “Луна — спутник Земли” и “Луна не является спутником Земли”, “Трава — зеленая” и “Неверно, что трава зеленая” и т. д. В одном из противоречащих высказываний что-то утверждается, а в другом то же самое отрицается. Если обозначить буквой “А” произвольное высказывание, то выражение “не-А” будет отрицанием этого высказывания. Тогда идея, выражаемая законом противоречия, будет звучать так: “Неверно, что “А” и “не-А”. Неверно, например, что трава зеленая и не зеленая, что Луна — спутник Земли и не спутник Земли. Закон противоречия гласит о противоречащих высказываниях, что объясняет его название. Но он отрицает противоречие, объявляет его ошибкой и тем самым требует непротиворечивости. Отсюда другое распространенное его название — *закон непротиворечия*.

Если ввести понятия истины и лжи, закон противоречия можно сформулировать так: *никакое высказывание не является одновременно истинным и ложным*. В этой версии закон звучит особенно убедительно. Истина и ложь — это две несовместимые характеристики высказывания. Истинное высказывание соответствует действительности, ложное не соответствует ей.

Иногда закон противоречия формулируют следующим образом: *из двух противоречащих друг другу высказываний одно является ложным*.

**Закон тождества.** Формулируется так: *в процессе определенно-го рассуждения всякое понятие и суждение должны быть тождественны самим себе*.

Тождество — это равенство, сходство предметов в каком-либо отношении. Каждый предмет тождествен самому себе. Но реально тождество существует в связи с различием. Нет и не может быть двух тождественных вещей (например, близнецов, двух листочков дерева и т. п.). Вещь вчера и сегодня тождественна и различна. Например, внешность человека изменяется с течением времени, но мы его узнаем и считаем одним и тем же человеком. Абстрактного, абсолютного тождества в действительности не существует, но в определенных пределах мы можем отвлечься от существующих различий

и фиксировать свое внимание на одном только тождестве предметов или их свойств. В мышлении закон тождества выступает в качестве нормативного правила (принципа). Он означает, что нельзя в процессе рассуждения подменять одну мысль другой, одно понятие другим. Нельзя тождественные мысли выдавать за различные, а различные — за тождественные.

Этот закон кажется очень простым и очевидным. Однако и его истолковывали неправильно. Заявляли, например, будто он утверждает, что вещи всегда остаются неизменными, тождественными самим себе. Однако это не так. В законе ничего не говорится об изменчивости или неизменности. Он гласит только, что если вещь изменяется, то она изменяется, а если остается одной и той же, то такой же и остается.

**Закон исключенного третьего.** Как и закон противоречия, устанавливает связь между противоречащими друг другу высказываниями. Идея, выражаемая им, также представляется поначалу простой и очевидной: *из двух противоречащих высказываний одно является истинным*. Истинность отрицания равнозначна ложности утверждения. Поэтому закон исключенного третьего можно передать и так: *каждое высказывание является истинным или ложным*. Само название закона выражает его смысл: дело обстоит так, как описывается в рассматриваемом высказывании, или так, как гласит его отрицание, и никакой третьей возможности нет.

Онтологическим аналогом этого закона является то, что в предмете указанный признак имеется или его нет, поэтому и в мышлении мы отражаем это в виде закона исключенного третьего. В книге “Метафизика” Аристотель сформулировал закон исключенного третьего так: “Равным образом не может быть ничего промежуточного между двумя членами противоречия, а относительно чего-то одного необходимо что бы то ни было одно — либо утверждать, либо отрицать”[9].

В двузначной традиционной логике закон исключенного третьего формулируется так: *из двух противоречащих суждений одно истинно, другое ложно, а третьего не дано*.

**Закон достаточного основания.** Согласно этому закону *всякая истинная мысль должна быть обоснована другими мыслями, истинность которых доказана*. Он гласит, что всякое истинное высказывание должно иметь достаточное основание.

Формально-логические законы не могут быть отменены или заменены другими. Они имеют общечеловеческий характер: едины

для всех людей различных рас, наций, классов, профессий. Эти законы сложились в результате многовековой практики человеческого познания при отражении таких обычных свойств вещей, как их устойчивость, определенность, несовместимость в одном предмете одновременно наличия и отсутствия одних и тех же признаков. Законы логики — это законы правильного мышления, а не законы самих вещей и явлений мира. Они функционируют в мышлении в качестве принципов правильного рассуждения в ходе доказательства истинных суждений и теорий, а также опровержения ложных суждений.

#### **4.1.2. ДИАЛЕКТИЧЕСКАЯ И СОДЕРЖАТЕЛЬНО-ГЕНЕТИЧЕСКАЯ ЛОГИКИ КАК СРЕДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Понятия “проблема” и “проблемная ситуация”.** Эти термины определяют так:

- неразрешенная задача или вопросы, подготовленные к разрешению. Предмет познания не является абсолютно познаваемым, но есть знанием о незнании [148];
- сложный теоретический или практический вопрос, требующий решения, исследования; то, что трудно разрешить, осуществить [124];
- способ фиксации проблемной ситуации в специальных высказываниях и мыслительных конструкциях [40].

В неизменных условиях в мире для человека не существует проблем. Они порождаются изменчивостью мира и активностью людей. Проблемы возникают вследствие:

- дефицита информации для объяснения реальности;
- описания проблемы на уровне быденного языка.

*Проблемная ситуация* — совокупность условий и обстоятельств, создающих проблемные отношения, обстановку, положение. Она возникает в случае конфликта, противоречия, апории (безысходного положения); в результате определенного способа действия лица, принимающего решения, и его аппарата, их взаимодействия и деятельности.

Этот способ действия приводит к высказыванию в коммуникации взаимоотрицающих точек зрения на один и тот же предмет. Для понимания происходящего следует определить смысл ситуации.

Как мы ранее убедились, понимание определяется логически правильным оперированием суждениями (по законам формальной логики). Следовательно, лицам, принимающим решения, необходимо выработать независимые суждения, сформировать собственную точку зрения. При этом им следует не повторять мнение какого-либо авторитета, а, выслушав спектр мнений своих подчиненных, сформулировать собственное суждение. Для этого необходимо мышление. В условиях проблемной ситуации следует овладеть способностью организовывать, строить мышление, использовать мыслительные средства в мыслительной деятельности. Это мышление не по заданным правилам, определенным формальной логикой, а в состоянии, когда данные правила как бы не работают. В проблемной ситуации участники коммуникации осознают, что имеют разные точки зрения по поводу одного и того же предмета. Они понимают друг друга, и в то же время их точки зрения на предмет противоположны, т. е. понимание одного из них отрицает понимание другого.

Из этих рассуждений можно сделать вывод, что закон противоречия формальной логики нарушается в проблемной ситуации. Если предмет мысли “А” для разных коммуникантов представляется как “Б” и “не-Б”, то предмет коллективного обсуждения “А” в одно и то же время и в одном и том же отношении выступает и как “Б”, и как “не-Б”

Это вызывает необходимость в данной проблемной ситуации переконструировать сам предмет мысли. В данном случае он не существует в готовой форме, коммуниканты должны его выстроить. Однако сделать это с использованием формальной логики невозможно. “Живое движущееся мышление, которое существует и развивается в ситуации диалога, полилога и мыслекоммуникации, невозможно описать на основе формальной логики” [40].

Для описания мышления в условиях коммуникативных взаимодействий используется диалектическая логика. Еще Платон в одном из своих диалогов писал, что мышление устроено весьма своеобразно. Мыслить можно только единое, предметом мысли является единое, одно. Многое не является предметом мысли, оно распадается на бесконечное множество разнообразных характеристик и свойств, начинает бесконечно дробиться, у него появля-

ется бесконечное количество определений. Однако в то же время это самое единое не может ни существовать, ни не существовать, оно не может стать предметом высказывания, поскольку тут же превращается во многое [40]. Различия формальной и диалектической логик можно рассматривать как дополняющие друг друга. Возможности их приведены ниже:

#### **Формальная логика**

1. Изучает главным образом одну особенность предметов мысли: их качественную устойчивость, относительную неизменяемость, тождественность друг другу в определенном отношении и по определенным свойствам
2. Исследует формы знаний, которыми уже располагает наука
3. Исследует закономерности и формы мыслительного процесса, не принимая во внимание их конкретное содержание, отвлекается от них, абстрагируется:
  - а) формы мышления рассматриваются как нечто общее, присущее всем элементам мысли (абстрагируясь от единичного и особенного);
  - б) отвлекается от содержания мышления в смысле развития познания (формы мышления рассматриваются как уже существующие), развития человеческой мысли;
  - в) содержательный материал используется для иллюстрации, как средство, наглядно показывающее действие логических форм в познавательном, содержательном мышлении;
  - г) раскрывает общие логические формы, законы и правила, независимо от их конкретного содержания;
  - д) противоречие присуще двум разным мышлениям из различных, не сводимых друг к другу систем
4. Конечной целью является получение выводов с помощью умозаключения, чтобы из истинных понятий и суждений сделать логически правильный, истинный вывод

#### **Диалектическая логика**

1. Исследует предметы, явления действительности всесторонне, в их всеобщей связи и взаимозависимости, в их движении и развитии, а покой рассматривает как частный случай движения
2. Изучет знания, находящиеся в процессе развития
3. Решает проблему истины без отвлечения от конкретного содержания понятий, суждений и умозаключений, во всем ее объеме, на протяжении всего процесса познавательного мышления (только конкретный анализ изучаемого объекта в конкретных условиях места и времени позволяет раскрыть его сущность):
  - а) формы и категории мышления, изучение структуры каждого мыслительного акта в его происхождении и становлении, в их постоянном движении, развитии исследуются не в отрыве от изучения процесса совершенствования конкретного содержания мышления, а в их органическом единстве [2];
  - б) исследование единого диалектического процесса позволяет при обобщении и абстрагировании сохранять богатство единичного, особенного, преобразовывать его в форму всеобщего;
  - в) считается, что мышление является системой, если в ней существует и представлено противоречие
4. Конечной целью является не получение отдельных научных выводов, а формирование научных теорий и систем научного знания

Любая высказанная человеком мысль содержит несколько слов, фраз. Исходя из *формальной логики*, получается двойное утверждение: мышление может быть только единым, но так как оно представлено многими словами, имеющими свой смысл и значение, то, следовательно, мышление не может быть единым. Оба этих утверждения одновременно истинны.

В соответствии с положениями *диалектической логики* [2] законы развития знания определяются выделением двойных высказываний, сведенных в противоречивые пары. Например, “лгать нельзя — возможна ложь во спасение”, или “мир познаваем — мир непознаваем”, или “две параллельные прямые не пересекаются ни в какой точке — две параллельные прямые пересекаются в бесконечно удаленной точке”. Эту особенность человеческого мышления И. Кант назвал антиномиями (гр. — противозаконие, или нарушение закона человеческого разума). И. Фихте и Г. Гегель обосновали этот феномен результатом человеческой мыследеятельности, мышления человека, развивающегося в процессе истории.

Практика показывает, что если в определенном разделе науки возникает какое-нибудь утверждение, то через некоторое время появится противоположное утверждение, исключающее предыдущее. Результативность в науке часто связана с выявлением взаимоотрицающих суждений и их “разрешением”. Принимая эти особенности мышления и пытаясь их объяснить с позиций науки, приходим к необходимости вскрытия определенных закономерностей мышления. Решив эту задачу, можно понять механизм формирования подобных взаимоотрицающих высказываний в различных областях практики и науки. Для определения законов мышления необходимо вначале выяснить, что такое мышление вообще.

Одна из гипотез была выдвинута философами, логиками, психологами, методологами: мышление имеет деятельностьную природу и деятельностьные механизмы осуществления. Разработанное ими представление о мышлении как о деятельности означало, что мышление можно и нужно целенаправленно строить как деятельность. В мышлении можно ставить цели; создавать инструменты, средства и технологии. Необходимо постоянно вырабатывать нормы мышления; создавать его схематические, знаково-символические языки; анализировать и описывать процессы употребления знаний о мышлении [6, 158].

Определив мышление как деятельность, можно ставить вопрос о логике этой мыслительной деятельности. Эта логика была разработана философами, логиками, специалистами в области методологии [5, 40, 157, 168] и названа содержательно-генетической.

**Суть содержательно-генетической логики.** Она описывает процессы употребления, происхождения знаний в мышлении, процессы понимания, сознания. Формальная логика не занимается механизмами понимания, сознания, ибо они не важны для описания процесса суждений, осуществляемого на языке этой логики.

Исходя из деятельностной природы мышления, в содержательно-генетической логике используется идея уровней, слоев замещения знаками процессов оперирования различными мыслительными предметами. Мышление складывается из выполняемых в разных позициях функций деятельности персонала. Перемещение мыслительного предмета в различные позиции приводит к его преобразованию. Это можно объяснить тем, что позиция включает: формирование собственной точки зрения, знание и понимание других точек зрения по данному вопросу, обоснование собственной и других точек зрения. Таким образом, перенесение предмета мышления по слоям означает попадание его в различные подпространства, где существует иная смысловая действительность, где предмет мышления принимает другую смысловую окраску и изменяет свое назначение.

Содержательно-генетическая логика описывает эти мыслительные перемещения и пространственные переходы. Под мыслительными предметами понимают знаки, символы, словесные выражения, формулы и вещи. Мыслительные предметы в процессе мыследеятельности движутся вокруг устойчивых и структурно определенных слоев, подпространств, становясь предметом анализа и синтеза. Порождение мыслительных предметов объясняется фиксацией в сознании человека противоположной точки зрения. Встречая в коммуникациях точку зрения, отрицающую нашу, мы направляем свое внимание на нее и начинаем осознавать и понимать свою. Содержательно-генетическая логика — это специальный язык описания и анализа, который, прежде всего, нужен в тех ситуациях, где машинообразность и автоматизм мыслительного рассуждения разрушаются и становятся невозможными. [40]. Это система логических требований к осуществлению мышления, обращающих внимание на реализацию идей “генетичности” в реконструкции бытия какого-либо социо-

культурного объекта, нахождение исходной формы бытия (“клеточки” по К. Марксу) и правил трансформации внутренней структуры в переходе от простого к сложному [5]. Содержательно-генетическую логику используют участники коммуникации в проблемной ситуации для реконструкции и выявления собственной позиции. Она не предполагает обязательного автоматизма рассуждения коммуникантов, как этого требует формальная логика. В отличие от диалектической логики она не строит двойные взаимоотрицающие утверждения, ибо они не могут принадлежать мышлению одного лица с одной позицией, а реализуются во множестве мышлений и позиций.

Исходя из этих рассуждений, можно предложить структуру проблемной ситуации [40] (рис. 4.1). На рисунке приведена модель единицы анализа в проблемной ситуации, как считают специалисты в области мышления, — “машинка” [40]. Эта “машинка” при переходе в различные предметные области перестраивается, изменяется. Мышление — многоуровневая полисистема, которая одновременно разворачивается во многих слоях, пространствах, независимо от того, осознаем мы это или нет. Мышление человека состоит из “машин” разного рода, которые описывают проблемную ситуацию с позиций формальной, диалектической и содержательно-генетической

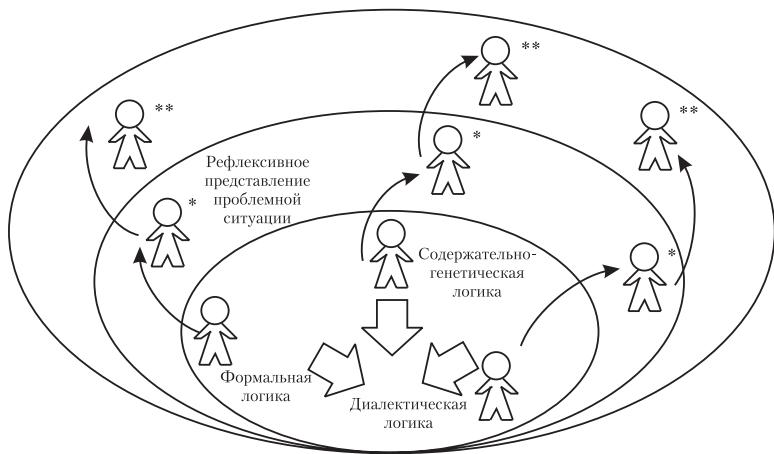


Рис. 4.1. Проблемная ситуация столкновения трех различных логик



логик, имеющих собственный язык описания предмета мышления как своей точки зрения, так и представлений других коммуникантов. Это взаимодействие трех различных логик при описании проблемной ситуации показывает, что для ее уяснения необходимо входить в пространство мышления каждой из этих позиций, заимствуя их понимание. Для получения собственной точки зрения в этом случае важна позиция, занимаемая понимающим, т. е. *самоопределение* лица, принимающего решение.

С позиций формальной логики проблемная ситуация характеризуется нарушением законов противоречия и тождества. С позиций диалектической логики результат проблемной ситуации является продуктом единого мышления. Сведение в пары взаимоотрицающих суждений позволяет выявить понятийную структуру. С позиции содержательно-генетической логики в проблемной ситуации лицо, принимающее решение, попадает в условия сбоев в мышлении. Наличие его выявляется во взаимоотрицании разных мышлений. Вместе с тем “сталкивающиеся” в проблемной ситуации мышления используют суждения, соответствующие законам формальной логики.

Содержательная логика предполагает формальную как свою морфологию, но подчиняющуюся ее требованиям, так как является сущностью, определяющей внешнюю значимость мышления [6]. Этим законам не соответствуют оба суждения, принадлежащие двум разным мышлениям, когда они берутся одновременно и рассматриваются как одно. В действительности же противоречие существует в единой, единственной системе мышления.

В проблемной ситуации содержательно-генетическая логика организует мыслительный переход от нескольких различных противостоящих систем мышлений со взаимоотрицающими представлениями о предметах к единой системе мышления. В ней все представления взяты как стороны единого представления об объекте. “Про содержательную логику можно сказать языком логики диалектической: противоречие в ней принадлежит двум различным мышлениям и не принадлежит им, поскольку принадлежит единому мышлению” [40].

Содержательную логику с этой точки зрения интересует сам процесс перехода к выработке и построению единого целостного взгляда на основе объединения первоначально разъединенных и противопоставленных точек зрения. Диалектическая логика утверждает, что

подобное объединение и синтез происходят эволюционно-исторически. Содержательно-генетическая логика предлагает технологию построения этого перехода — от противостоящих и отрицающих друг друга систем мышления к единому мышлению, имеющему синтетическое видение.

Имеется еще одно весьма существенное отличие содержательно-генетической логики от диалектической и формальной, которое связано с представлением об устройстве мышления. Если для диалектической и формальной логик мышление существует само по себе, то для содержательно-генетической логики оно существует, во-первых, наряду и во взаимодействии с процессами коммуникации и действия; во вторых — в форме чистого, а также коммуникативного и мыследейственного мышления (мышления в системе действия) [40].

#### **4.1.3. ЗАДАЧНЫЕ И ПРОБЛЕМНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЫШЛЕНИЯ**

В настоящее время наиболее распространена информационно-задачная форма принятия решений, которой соответствует используемая в образовательной практике информационно-задачная форма организации обучения. Основным отличием ее является отношение к объекту обучения. Обучаемый принимается за сосуд, который надо наполнить знаниями. В этом случае исключается работа его с имеющимися в его мышлении и сознании представлениями. Не отвергая необходимость накопления знаний, задачная и проблемная формы склоняются к необходимости развития способностей студентов в решении задач и проблем.

Для информационно-задачной формы характерны: получение информации и ее “складирование”; готовность к выполнению задания-команды; отсутствие анализа феноменов понимания и рефлексии; неиспользование форм организации сознания; тождественность процесса понимания восприятию сигнала; главное внимание уделяется формированию навыков памяти.

**Задачная форма организации мышления лиц принимающих решения.** В этом случае:

- существует определенный уровень понимания коммуникантами ситуации, сложившейся в управлении, и текстов в процессе постановки и решения задачи;
- лица, принимающие решения, имеют необходимый набор знаний, понятий, схем, категорий;
- признается, что задачная форма организации мышления включает несколько типов мыслительной деятельности: исполнительскую, проектную, управленческую, конструкторскую, аналитико-исследовательскую;
- относительно поставленной задачи предполагается конструирование средств разрешения возможных исполнительских заданий;
- исследуются задания на предмет поиска соответствующего средства их решения;
- после конструирования средств проектируется способ разрешения сложившейся ситуации;
- исследуется исходная ситуация в случае недостаточной информации об объекте принятия решения;
- осуществляется анализ соответствия полученного результата поставленной задаче;
- при необходимости производится коррекция проекта.

Задачная форма организации мыслительной деятельности требует овладения определенной техникой [39, 40]:

- понимания ситуации и текстов коммуникации, позиции в проблемной коммуникации;
- самоопределения в проблемном взаимодействии;
- идеализации;
- схематизации смысла;
- конструктивизация и операционализации построенной схемы, анализа ее содержания;
- рефлексии — ретроспективной и проспективной, обеспечивающей выделение средств осуществления действия.

***Организация мышления в форме решения задач<sup>1</sup>***. Для понимания этой темы базовыми являются следующие знания:

- представление о том, что такое мышление;
- представление о коммуникации и применение в ней знаковых средств;

---

<sup>1</sup>Разработки О. Анисимова (пояснения автора пособия).

- умение различать индивидуально-ситуативное (очень часто — неорганизованное) и внеситуативно-значимое, организованное в мышлении.

Использование представлений в процессах коммуникации и формулирования высказываний, перестройка высказываний с помощью критики, сама процедура понимания могут быть организованы в соответствии с определенной логикой.

Сопоставим противоположные типы этих логик.

*Логика дополнения* позволяет крайне свободно строить суждения, просто соединяя их части.

*Логика восхождения* от абстрактного к конкретному — крайне несвободный вариант связи в суждениях. Она является жестким диктатором и предполагает, что каждый новый шаг должен очень строго учитывать результаты всех предшествующих.

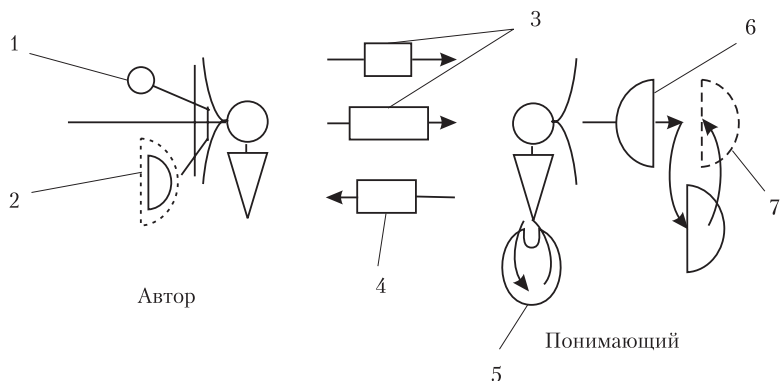
*Решение задач и проблем* — еще более своеобразная форма организации мышления. В научной литературе нет единого ее понимания. Существуют полярные точки зрения. Говорят: “Вот тебе способ работы, иди, получай научный результат”. Подразумевают: “Задача поставлена”. Решение и постановку задач понимают как введение некоторой нормы действия и последующую реализацию этой нормы. Эта точка зрения ориентирована на максимальную приближенность к жизненной ситуации.

Другое понимание приводит к появлению “задачников”. Заданы исходные условия и сформулирован вопрос, например в школьном учебнике. Говорят: “Анализируй условия, отвечай на вопрос”. Подразумевают: “Задача поставлена”. Между тем задача в данном случае может не иметь никакой связи с реальностью.

По-разному понимают в литературе разницу между задачей и проблемой. В частности, существует мнение, что проблема — это просто более объемная, сложная задача. Есть и другая точка зрения: задача и проблема — вещи совершенно разные.

Введем представление о ситуации решения задач. В ней последовательно сменяют друг друга недопонимание и соответствующий процесс понимания. Постараемся показать, что при анализе коммуникации возможно не только понять все, что происходит в мышлении, но также решать задачи и проблемы.

Рассмотрим коммуникацию в несколько упрощенном варианте (рис. 4.2). Понимающий строит свои представления, рефлектируя,



**Рис. 4.2. Простая коммуникация:**

1 — воспринимаемый образ; 2 — образ потребности автора во внутреннем плане сознания; 3 — высказывание текста автором; 4 — понимание текста понимающим; 5 — рефлексия текста понимающим; 6 — гипотеза в сознании понимающего; 7 — результат уточненного понимания

т. е. осознавая, что они должны как можно более соответствовать авторским. Представления понимающего менее организованы, и если организация происходит, то вначале — помимо авторского утверждения. Лишь когда последнее возникает, организация начинает подчиняться пониманию.

*Первая фаза* процесса понимания — когда половина образа построена, и понимающий не сомневается, что этот образ очень похож на авторский. Имея такую уверенность, он вначале строит место для второй половины, а затем — свою гипотезу о содержании этой половины. В рефлексии понимающий видит, что гипотеза остается лишь предположением, пока она не получит авторское подтверждение либо опровержение.

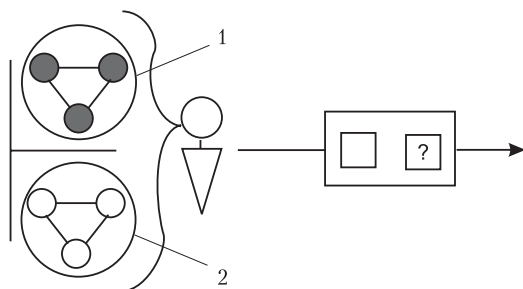
*Вторая фаза* — своего рода вопрос. Его текст, в свою очередь, состоит из двух частей. Первая — выражение предполагаемого содержания второй половины образа. Вторая — собственно вопрос, предлагающий автору утвердить гипотезу или опровергнуть ее: “Правильно ли я Вас понял?”. Автор должен проанализировать текст вопроса. Для этого он сопоставляет то, что построено теперь по поводу второй половины, с тем, что было раньше. Такое сопоставление приводит либо к положительному результату, либо к отрицательному. Вначале

автор фиксирует возможность отождествления, затем отвечает: “Да, согласен, именно это я имел в виду”. Таким образом, снимается гипотетичность второй части. Содержание, утвержденное автором, уже нельзя произвольно заменить.

На рис. 4.2 показана активность допонимания, без которой понимающий просто не будет строить гипотезу. Точно так же, подчиняясь этой теоретико-технологической схеме, протекает процесс допонимания в управленческой коммуникации (например, во время дискуссии, заседания) в ситуации, связанной с принятием решения. Нельзя забывать о том, что речь шла о сугубо теоретической схеме. Всякий, кто захочет ее применить к конкретному случаю, неизбежно придет к выводу, что реальное событие неизмеримо сложнее. Но если он отнесется к схеме организационно-мыслительно, то, многократно применив ее к любому из миллиарда случаев, раскроет его. Такова функция схем.

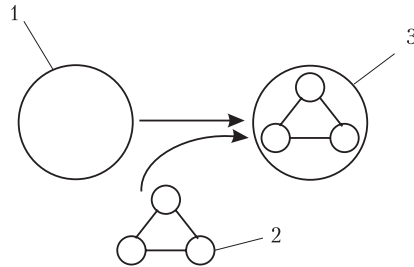
Если вопрос на допонимание отделить от исходной коммуникации, получим ситуацию решения задач. Рассмотрим действие некоего создателя вопроса, который из двух частей составил текст (рис. 4.3). В первой части выражено некоторое представление автора о мире, некое знание (1). Во второй — ранее имевшееся у автора более абстрактное представление о том же самом (2).

Вопрос нельзя ввести, не имея этого второго знания. Чтобы конкретизировать, нужно иметь конкретизируемое и конкретизатор (рис. 4.4). Тот, кто ставит вопрос, соотносит абстрактное знание



**Рис. 4.3. Составление вопроса автором.**

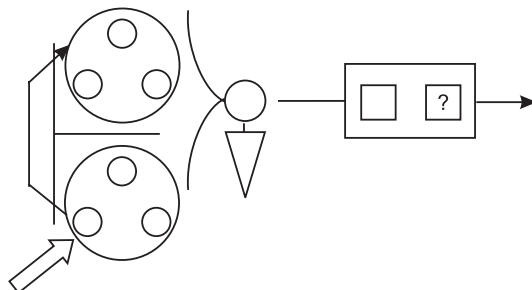
Объяснения рисунков см. в тексте



*Рис. 4.4. Уточнения, конкретизация структуры*

о чем-либо (1) с массивом более конкретного знания о том же самом (2). Вопрос является выразителем этого соотношения (3). Например, наблюдение за лесом издалека (1) и вблизи (3), после структурного представления о лесе (2). Будучи поставленным, вопрос задачного типа как бы приглашает отвечающего описать более конкретный аналог более абстрактного знания.

Тот, кто решает задачу, вначале должен понять более абстрактное представление о мире, содержащееся в тексте вопроса. Затем из более конкретного представления он извлечет ту часть, которая соответствует определенной части более абстрактного. Такова (теоретически) перспектива решения задачи (рис. 4.5). Если исходные условия заданы так, что в них в том или ином виде содержится ответ, —



*Рис. 4.5. Сравнение двух образов во внутреннем и внешнем полях сознания*

это и есть ситуация решения задач. Решающий задачи, должен освоить несколько процедур.

*Первая процедура* — понимание исходных условий, на основании которых решающий задачи строит представления о мире. Вместе с исходными условиями должен быть понят вопрос. Если решающий задачу не знаком с теоретическими схемами, он сведет понимание вопроса к пониманию обычного текста. Любые теоретические представления как организованные специально должны быть целостными. Если определено, что теоретическое содержание усвоено частично, надо не решать задачу, а до конца усвоить теорию.

*Вторая процедура* — установление теоретического представления, т. е. выявление звена теоретической схемы (устойчивого структурного замкнутого идеального образа), к которому обращен вопрос (рис. 4.6).

Для понимания вопроса требуется перейти от “конкретной” позиции (1) к “абстрактной” (2), в которой фиксируется теоретическая (или более абстрактного уровня) схема (3), имеющая форму и определенность. Далее необходимо выявить в теоретической схеме звено, к которому обращен вопрос (4). Содержание этого звена соответствует неизвестному, в котором имеется “искомое”. Поняв вопрос задачи, решающий ее обращается к конкретному слою (исходным условиям), вычленяет в нем звено, конкретный аналог неизвестного искомого (5). Следовательно, во внешнем поле сознания имеется

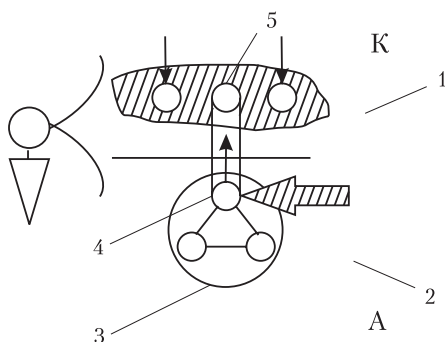
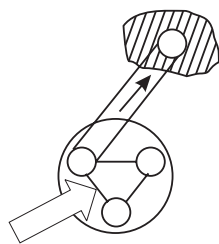


Рис. 4.6. Процедура решения задач



конкретный образ ( $K$ ), а во внутреннем — абстрактная теоретическая схема решения задачи ( $A$ ), содержащая звено, к которому обращен вопрос. Содержание этого звена соответствует неизвестному, к которому ищется искомое.

Далее следует поиск в исходных условиях того фрагмента, который прямо соответствует части теоретического содержания. Эта соответствующая часть называется не просто ответом на вопрос, а искомым. Есть две категории в теории решения задач: неизвестное и искомое. Неизвестное — это вполне известное, но только абстрактное. К неизвестному ищется искомое (рис. 4.7). Поэтому тот, кто ищет искомое, уже имеет ориентир. Он занимается подведением под понятие. Предикат ищет “свое” в субъекте, что и составляет технику подведения под понятие. Поэтому сложности в решении задач связаны с трудностями оперирования двумя различного уровня конкретизации знаниями (при прочих равных условиях). Такова самая простая часть процедуры решения задач. Остается введение некоторых усложнений.



**Рис. 4.7. Поиск предикатом “своего” в субъекте**

Поэтому тот, кто ищет искомое, уже имеет ориентир. Он занимается подведением под понятие. Предикат ищет “свое” в субъекте, что и составляет технику подведения под понятие. Поэтому сложности в решении задач связаны с трудностями оперирования двумя различного уровня конкретизации знаниями (при прочих равных условиях). Такова самая простая часть процедуры решения задач. Остается введение некоторых усложнений.

*Пример.* Исходное условие: нас здесь 25 человек. Вопрос: сколько нас здесь?

“Сколько” — реальный вопрос, связанный с теорией пересчета. Такие тривиальные ситуации — тоже решение задач. Когда ситуация нетривиальна, то в исходном условии что-то сказано о реальных ситуациях, а что-то не сказано. В таких случаях возникает дополнительная процедура использования опыта для заполнения реальной ситуации, чтобы условия были непротиворечивыми. Если при понимании исходных условий есть ощущение полного заполнения картины мира, это значит, что они поняты нужным образом, подготовка к ответу произведена полностью. Этот дополнительный процесс заполнения “белых пятен” выполняет решающий задачу и в более сложных условиях.

В управленческой практике постоянно возникает необходимость достроек. Управленец вынужден контролировать полноту ситуации. Если это удастся, он отвечает на вопросы легко. Практика управлен-

ческой коммуникации позволяет, решив задачу, перейти к организованному управленческому действию.

**Проблемная форма организации мышления лиц, принимающих решения.** В случае проблемной формы:

- вводится проблематизация как тип мыслительного процесса, организация которого ориентирована на постановку проблемы;
- осуществляется акт самоопределения
- производится конструирование средств разрешения противоречивой ситуации;
- используется проблемная коммуникация для “сталкивания” разных способов понимания задания (без “стирания” собственной позиции коммуникантов), самоопределения, обнаружения: неопределенности задания и необходимости его уточнения;
- происходит, при необходимости, переосмысление ранее устоявшихся взглядов на проблему;
- возникает “открытие”

Проблемная форма организации мыслительной деятельности требует (дополнительно к задачной) овладения рядом технологий: проблематизации, концептуализации и технологизации процесса принятия решения.

Принципиальные различия задачной и проблемной форм организации процесса принятия решений:

- в мыслительных средствах работы;
- в задачной форме нет способа решения задачи, но есть метод конструирования способа;
- в проблемной форме нет способа решения и метода его конструирования, но есть принципиальные по отношению к решению противоположные позиции.

Общим для задачной и проблемной форм является:

- использование схематизации технологии получения схем расчленением частей текста (знаково-символического материала) на основе принципа, установки, критерия. Схематизация используется для понимания текстов, способов использования знаний;
- необходимость наличия рефлексивно-мыслительных способностей.

**Постановка и решение проблем<sup>1</sup>.** С термином “проблема” связано много социально-культурных недоразумений. Часто ее не от-

---

<sup>1</sup>Материалы О. Анисимова (пояснения автора пособия).

личают от задачи. Отсутствует технология постановки проблемы. Это связано с необходимостью выходить в процессе проблематизации за пределы традиционной логики, которая обслуживает в основном лишь построение высказываний. Вероятно, поэтому в учебниках логики нет раздела о постановке и решении проблем. Что же делать? Сводить фиксацию и постановку проблемы к интуитивному ощущению (что вызывает значительное затруднение у людей, которые пытаются ставить проблему)? Или предполагать, что проблема — это всего лишь та же самая задача, но для ее решения требуется большее количество процедур?

В нашем обществе одним из серьезных заданий является построение службы проблем, которая, исходя из технологии и культуры фиксации проблем, решала бы вопросы депроблематизации, т. е. выхода из проблемных ситуаций. Каждый управленец знает практически, что такое неналаженность такой службы. Возникают ситуации, в которых нельзя твердо сказать, где искать проблему и как ее решать, имея в виду все хозяйство в целом. Если бы в каждом хозяйстве могли знать, какая проблема была зафиксирована, как решена, стоит ли дальше ее усложнять и усиливать, — управление было бы гораздо надежнее.

Введем общие условия постановки и решения проблем на примере аналитического действия в мыслительном тренинге, проводимом в видовой форме (организационно-деятельностной игры). Поставить вопросы для анализа и осуществить действия на основании анализа в игре нельзя, если обращаться лишь к игровым содержаниям (например, к сюжету). Сами по себе эти содержания не позволяют контролировать ход выявления существенного в возникших игровых затруднениях и намечать путь их разрешения. Фиксация содержаний не помогает сделать ход обсуждения управляемым. Как при более или менее жестком управлении коммуникацией учесть конкретное сюжетное содержание и как это связать с теоретическими схемами? Не задавая таких вопросов, не удастся вообще ничего не организовать.

В то же время правильная организация коммуникации неотделима от трех разноплановых содержаний: 1) должно быть реальное содержание — событие, зафиксированное в форме знания (то, что говорится про реальность). Таких знаний — сколько угодно, реальность необъятна по количеству содержания; 2) есть теоретические знания,

схемы, средства анализа и проектирования деятельности; 3) сама деятельность. Мы можем организовать обсуждение только тогда, когда способны задать вопрос автору высказывания: какую деятельность он осуществляет здесь и теперь? Например, если он говорит: “Я — директор”, — он должен показать, в чем суть работы директора. Пока он не сделал этого, нельзя понять, что реально происходит. Мы не можем, например, в нашей теперешней практике ответить, в чем состоит индивидуальная специфика процедур, осуществляемых определенным лицом.

Представления о деятельности должны быть разного уровня абстракции, иначе нельзя избежать случайностей. В частности, наряду со спецификой индивидуального, здесь должно быть и типичное — то, что повторяется в любом “экземпляре” деятельности данного типа. Возникает проблема теоретико-деятельностного описания работы. Если теория деятельности есть, то имеется и возможность организованно ставить вопросы, находить ответы, исходя из реальных обстоятельств.

Перейдем к технологическим вопросам постановки проблем (рис. 4.8). Введем образ человека (12), строящего деятельность и обладающего двумя типами содержания. С одной стороны, у него есть массив представлений о событиях (деятельностных и недеятельностных) (13). Эти различные содержания на схеме заштрихованы. Они не обязательно строго организованы. С другой стороны, должны быть представления абстрактные, теоретического типа (14), которые прямо еще не могут быть соотнесены с реальными событиями и выступают как ориентир. Например, может быть обобщение схемы расчета эффективности. Эти представления выступают как арсенал, как система мыслительных средств. Среди них обязательно должны быть теоретические схемы, касающиеся деятельности. И если представление о деятельности непосредственно может быть приложено к данному случаю, то это самый легкий вариант. Тогда сразу же можно спросить: что в данном случае было или должно быть исходным материалом или средством? Схема начнет либо изображать то, что было, либо предписывать то, что должно быть.

Следовательно, эту схему можно сопоставить с массивом представлений либо с фантазией о том, что будет, и найти ответ. Поступив так, мы сведем всю ситуацию к решению задач. Когда

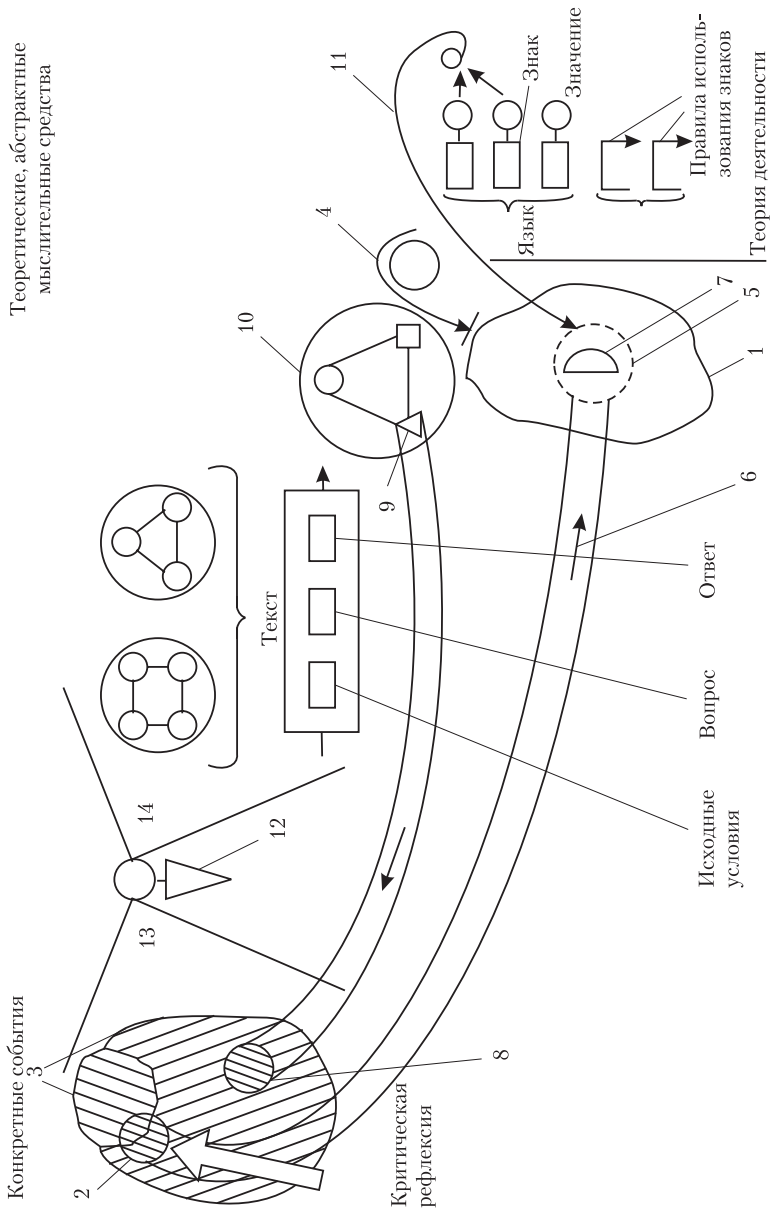


Рис. 4.8. Технология постановки проблемы

человек строит тексты в подобной ситуации, он сам себе задает вопросы и сам себе отвечает. Чтобы задать вопрос, он должен ввести исходные данные. Текст, который он строит, состоит из трех частей:

- 1) исходное условие — описание того естественного материала, которым человек владеет;
- 2) собственно вопрос. Человек вспоминает, какое у него теоретическое видение деятельности. В рамках средства, которым он владеет, он ставит вопрос и, соотнося этот вопрос с реальностью, находит ответ;
- 3) сам ответ.

Если спрашивающий рассуждает вслух, он не только дает ответ, но и создает четвертую часть текста, которая показывает, как устроен процесс построения ответа. Сопоставление теоретических знаний и конкретного, эмпирического знания о реальности задает ту связку, в которой находится содержание программы деятельности.

Поэтому, когда человек говорит: “Я ответил на вопрос, а сейчас я так и буду поступать”, — у него есть уже все содержание. Однако может быть и так, что готовой теоретической схемы нет. Ее надо вначале построить. Построение проблемы связано, прежде всего, с обнаружением недостаточности уже имеющейся теоретической схемы и поиском дополнительных звеньев к ней. Рассмотрим, в каком случае появляется подозрение, что “этого недостаточно”.

Имеется какая-то теоретическая схема, сопоставляемая с реальными событиями (см. рис. 4.8, 1). Затем оказывается, что в событиях есть то, что создает напряжение в рефлексии (2), и оно связано с другими звеньями воспоминаний о прошлой деятельности (3). Через рефлексию фиксируется иное в реальном событии (2). И в то же время для затруднения (4) нет соответствующего звена в теоретической схеме (5). Это и есть *изначальное условие для фиксации проблемы* (рис. 4.9).

Итак, постановка проблем предполагает первым пунктом выявление таких затруднений, для раскрытия которых еще нет готовых теоретических схем (см. рис. 4.8, 5). Происходит сближение реального события с теоретическими описаниями (6). Какая угодно теория в любой момент может обратиться в предписание: все зависит от того, как мы к этому относимся. Обращение к затруднению (4), для которого еще нет теоретического раскрытия (7), — первая процедура постановки проблем, тысячекратно повторяемая в различ-

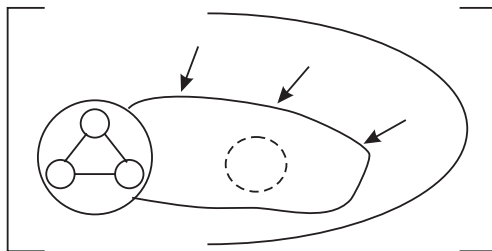


Рис. 4.9. Условия фиксации проблемы

ных условиях. Можно говорить “проблемная ситуация”, если зафиксировано действие, где затруднение уже произошло, и нужно понять его природу.

В проблематизации бывает гораздо более трудная ситуация, когда “добавка” (7) так просто не получается, какие бы схемы ни применялись. Уже имеется какое-то место для расширения прежней схемы, но что туда вложить, неясно. Речь идет о том случае, когда прежняя схема (5) не стирается: она просто недостаточна. Здесь приходится обращаться к той части наблюдаемых событий, которые теоретической схемой не охвачены. Например, одна точка зрения есть (скажем, экономиста — 2). Нужна другая (социолога — 8). И если никто ее никогда не формировал, то это — проблема. Происходит выход за рамки экономического взгляда и вхождение в рамки другого взгляда. После этого необходимо строить теорию деятельности социолога (9).

Другое событие — предположение дополнительного теоретического представления о деятельности (см. рис. 4.8, 10), в которой можно было бы преодолеть возникшее затруднение. В этом случае условием выхода в проблемную ситуацию является фиксация проблемы (4) и затем — построение теоретической подсказки (10). Место для последней уже предполагается, далее — привлечение теоретического содержания в качестве гипотезы (11). Основание для такого привлечения — это сама констатация того, что затруднение зафиксировано (4), есть теоретическая программа, но она недостаточна, т. е. не удастся построить программу деятельности. Для данного затруднения нет соответствующей теоретической подсказки. Появилось условие для постановки проблемного вопроса.

В чем же состоит сам вопрос? Поскольку здесь должно быть конкретное теоретико-технологическое содержание (10), то нужно вначале не действовать, а мысленно представить себе будущее действие. Процесс ответа на этот вопрос состоит в поиске гипотез и их опробовании.

Например, руководитель что-то предписывает подчиненному, а тот сопротивляется. Руководитель в затруднении. Возникает теоретическое предположение: по-видимому, надо подчиненного воспитать, сменить его установки, самоопределение. На самом деле подчиненный просто не может понять, что руководитель от него требует. Здесь возникает проблема. Постановка проблемы влечет за собой формулирование гипотезы. Если гипотеза (7) не подтверждается, то имеется универсальный подсказчик — теория деятельности, набор таких фундаментальных представлений, понятий и категорий, которые при их использовании по определенным правилам всегда дадут возможность преодолеть проблему, свести проблемную ситуацию к задаче.

Однако тот, кто не владеет рефлексией, не сможет воспользоваться культурой мышления в новых условиях, поскольку не будет знать, как ее применять в данный момент, в конкретном случае. Рефлексия помогает связать общие положения с определенными условиями.

## **ВЫВОДЫ**

1. Наиболее известными и используемыми формами организации мыслительных процессов принятия человеком решений являются логические, задачные и проблемные.

2. Познание объекта принятия решения осуществляется с помощью форм чувственного познания (ощущение, восприятие, представление) и абстрактного мышления (понятие, суждение и умозаключение).

3. Понятия логики отличаются от понятий, используемых в повседневной жизни. В логике понятие отражает одинаковые признаки, существенные свойства. Суждение в логике — выражение в форме предположения; высказывание, с помощью которого связываются два понятия — субъект и предикат.



4. Законы логики (закон противоречия, или непротиворечия; закон тождества; закон исключения третьего и закон достаточного основания) играют особо важную роль, являются наиболее общими, положены в основу различных логических операций с понятиями, суждениями, используются в ходе умозаключений и доказательств. Законы сложились в результате многовековой практики человека. Они функционируют в мышлении в качестве принципов правильного рассуждения в ходе доказательства истинных суждений.

5. Логическое, мышление — это мышление по законам логики, по тем абстрактным схемам, которые фиксируются ими. Для описания мышления в условиях коммуникативных взаимодействий используется диалектическая логика.

6. Содержательно-генетическая логика описывает процессы употребления, происхождения знаний в мышлении, процессы понимания, сознания. Формальная логика не занимается механизмами понимания, ибо они не важны для описания процесса суждений, осуществляемого на языке этой логики. Содержательно-генетическая логика описывает эти мыслительные перемещения и пространственные переходы.

7. В настоящее время наиболее распространена информационно-задачная форма принятия решений. Проблемная форма организации мыслительной деятельности требует (дополнительно к задачной) овладения рядом дополнительных технологий: проблематизации; концептуализации и технологизации процесса принятия решения.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Дайте характеристику логическим формам организации мышления.
2. Охарактеризуйте особенности формальной, диалектической и содержательно-генетической логик.
3. Проанализируйте особенности задачной формы организации мышления.
4. Чем характерна проблемная форма организации мышления?
5. Приведите примеры использования логических, задачных и проблемных форм организации мышления.

## **4.2. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

### **4.2.1. СУЩНОСТЬ ПРОБЛЕМАТИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

*Проблематизация* — тип мыслительного процесса, организация которого ориентирована на постановку проблемы. В методологии [4, 158] она является исходной и ответственной процедурой, основанной на процессуальной, формонормативной и средственно-языковой рефлексиях. Под процедурой проблематизации понимают выделение в процессе принятия решения единицы мышления, которая предполагает выявление того, что следует сохранить в системе деятельности, а что ей мешает и подлежит устранению. При решении задач поиск ответа осуществляется среди исходных данных, а при постановке проблемы в процессе принятия решения фиксируется некоторый разрыв, парадокс, требующий специфического оформления и сущностного трактования. В этом разрыве и заключен вопрос, который нужно сформулировать (вскрыть проблему). Решение этого вопроса требует от лица, принимающего решения, владения техникой проблематизации и депроблематизации. Проблематизация означает введение вопросов проблемного типа, содержание которых выводит процесс мышления за рамки основания, где формируются “задачные вопросы”. Технологически проблематизация сводится к поиску “места” для того, чтобы расширить основание принятия решения. “Заполнение” этого “места” сводит проблемную ситуацию к задачной.

При проблематизации учитываются принципы: причинно-следственной (каузальной), объектно-каузальной (в которой каузальная реконструкция зависит от устройства объекта) и процессуальной непрерывности. В свою очередь, непрерывность обеспечивает переход от одного процесса к другому, построение цепи процессов и процессуальной иерархии. Процессуальная, формонормативная и средственно-языковая рефлексии означают процесс реализации норма-

тивной функции, а форма мысли выступает основанием для организации процесса мышления, оказывая структурирующее или трансформирующее воздействие. При этом форма мысли зависит от языковых средств, используемых в построении текста, а содержание — от способа применения этих средств. Применение средств мышления языкового типа (схем, значения слова, знака) позволяет человеку выражать и организовывать смыслы, переводить их в значения. Эта рефлексия дает возможность излагать мысли, учитывая эмпирический материал исходных данных, используемых при принятии решений, и выстраивать их в рамках понятийной конструкции.

Множество наблюдений за процессами принятия решений, выделение из них удачных ходов помогают рефлексивно осознавать их специфику. В настоящее время у лиц, принимающих решения, преобладает эмпиризм рефлексии мышления, который не позволяет перейти к иерархизации мыслительных процессов современного типа. Лицо, принимающее решение, или его рефлектирующий консультант остаются в плену всего многообразия мыслительных операций. В силу этого возникают вопросы о том, как протекает мышление человека, вводящее истинное, сущностное знание, о теории мышления, проблемах, связанных с различиями между теоретическим и эмпирическим видами мышления.

Теоретическое мышление в наибольшей степени исключает случайность организации мыслительного процесса, так как оно преодолевает случайность описательных материалов, самовыражение, зависимость мыслителя от своих внутренних условий. Г. Гегель называл этот эффект движением мысли в логике сущности, в “раскрытии сущностью самой себя” через мыслителя [6]. Он ввел всю сумму логико-мыслительных требований к построению и раскрытию понятия. Его понятие постепенно, в псевдогенетической форме раскрывает свое содержание, которое строится иерархически, многоярусно, в переходах от абстрактного к конкретному. Именно такая иерархичность противостоит рассудочным переходам от одной абстракции к другой и от чувственного прототипа к конструктивной абстракции. В наиболее популярных версиях процесса принятия решений, даже в том случае, когда строится обобщенная схема “процедур”, не видна иерархическая основа организации мышления. В практике рефлексии над ходом мышления при принятии решений, в том числе и в иерархических структурах управления, понимание “проблемы”

приближено к пониманию проблемной ситуации и сводится к фиксации конкретной неудачи, разрыва процесса деятельности, затруднения и его причины.

При таком понимании проблематизации не нужны современная мыслительная культура, логико-мыслительные разработки, рефлексия самих процессов проблематизации и мышления в целом. Но это предполагает стихийность в протекании мыслительного процесса, случайность вводимых ориентиров и т. п. Даже в том случае, когда вводятся операции схематизации и структурного осмысливания хода мышления, эти этапы лишь намекают на возможность “стратегии” движения мысли, стратегической организации мышления в процессе понимания текстов. Эмпирические догадки и приемы, позволяющие лицу, принимающему решения, выходить за пределы линейного течения мысли, не учитывают роли понятийных средств в переходе к иному типу содержания, к “абстракциям” различного уровня, качественно меняющих сами процессы мышления, придающих им собственно логическую форму суждений и умозаключений [2, 18].

При необходимости выбора альтернативы вводится критерий выбора. Однако статус критерия, его инструментальность, специфика оперирования не подчинены логико-мыслительной и рефлексивной формам оперирования критерием в мышлении. Поэтому управленцы (лица, принимающие решения, и обслуживающие их консультанты-аналитики), принимая экономические или политические решения, часто не замечают понятийного статуса всех основных критериев и работают с ними так же, как с “обычными” представлениями.

## 4.2.2. ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ ПРОБЛЕМАТИЗАЦИИ

Наиболее четко основы технологии проблематизации изложены в работах О. Анисимова, Ю. Громыко и Г. Щедровицкого [6, 40, 158].

**Проблемная ситуация и проблема как взаимосвязь мышления, коммуникации и действия.** Как установлено выше, проблемная ситуация возникает в случае конфликта, противоречия, апории (логи-

ческого затруднения при решении проблемы) непосредственно или при изучении различных текстов.

Процесс проблематизации и перевода проблемы в задачи можно представить в виде последовательных этапов [40]:

1. *Ситуация конфликта.*

2. *Переведение конфликта в проблемную ситуацию:*

- а) выявление ситуации коммунального конфликта;
- б) переведение коммунального конфликта в содержательный;
- в) определение предмета содержательного конфликта;
- г) словесная фиксация проблемы.

3. *Постановка проблемы:*

- а) построение идеализации;
- б) идеализация.

4. *Переведение проблемы в задачу:*

- а) выделение новой предметной области;
- б) планирование решения задач.

Коммунальный характер конфликта может возникать:

- при отрицании взглядов и представлений коммуникантами;
- при непринятии точки зрения другого человека в силу непонимания;
- при отрицании точки зрения коммуниканта.

Перевод коммунального конфликта в содержательный осуществляется за счет выявления различий между позициями участников. При этом представители разных позиций понимают друг друга и не связывают причину конфликта с недоразумением.

Определение предмета содержательного конфликта осуществляется за счет введения третьей позиции, из которой выявляют тематику и предмет конфликта. Появление третьей позиции обеспечивает понимание конфликтной ситуации в целом и переводит ее в проблемную. Находясь в определенной позиции, каждый коммуникант понимает ситуацию субъективно и частично.

Осуществление определенной словесной фиксации проблемы, как правило, носит форму апории, парадокса, противоречия, антиномии, взаимопонимания. Переход от проблемной ситуации к проблеме происходит путем построения формы фиксации проблемы.

Идеализация объекта осуществляется схематизацией предмета содержательного конфликта. Под идеализацией понимают специально созданное представление о сущности происходящих процес-

сов, создавших проблемную ситуацию. Специальные идеализации в практической деятельности создаются для разработки математических моделей, позволяющих исследовать проблемную ситуацию. Коммуникативный конфликт переводится в мышление. Созданная идеализация объекта позволяет перевести проблему в задачи и организационную форму деятельности персонала.

Оформление процесса постановки проблемы и перевод проблемы в задачи осуществляют на базе полученной схемы деятельности в конфликтной ситуации. При этом используются различные модели, методики, понятия, категории. Выше представлен в общем виде процесс проблематизации. В этой ситуации сталкиваются разные позиции, различные системы мышления, используются разные языки описания содержания и средств решения задач. Для анализа процесса проблематизации необходимо выделять и описывать эти типы мышления.

В практической деятельности разные типы мышления принадлежат определенным профессиональным позициям, которые для решения проблем требуют разных форм организации сознания. В этом случае проблематизация предполагает:

- 1) выделение различных систем мышления, имеющих разные мышление и формы сознания;
- 2) соорганизацию этих разных систем мышления;
- 3) мировоззренческое самоопределение коммуникантов (лиц, принимающих решения).

Проблематизация характеризуется:

- выявлением отсутствия взаимосвязи между основными позициями в коллективной деятельности персонала;
- связью систем мышления с разрывом в организации труда, а решения проблемы — с разработкой новой формы организации.

При этом новая форма организации деятельности основывается на [40]:

- 1) новых принципах соорганизации разных типов мышления;
- 2) выделении новых задач и деятельностных функций, которые фиксируются в выделении набора позиций в организации работ;
- 3) установлении связи между несвязанными до этого типами мышления в единой структуре работ;

4) совершенствовании форм осуществления практической деятельности — за счет технологизации, автоматизации и т. д.

Процесс проблематизации в практической ситуации может быть представлен такими этапами:

- управление и организация работы специалистов, представляющих различные позиции;
- постановка проблемы, перевод ее в задачу и создание “плана-графика” — структуры взаимосвязанных задач, решение которых обеспечивает выход из проблемной ситуации;
- выделение, анализ методов проблематизации и перевод проблемы в задачи, включающие:
  - а) постановку проблемы;
  - б) перевод проблемы в задачу на основе привлечения идеализированного образа и поиска прототипных задач;
  - в) формулирование и переформулирование задач;
  - г) макетирование и натурный эксперимент;
  - д) смену идеализаций;
  - е) удержание всего поля задач и их взаимосвязи.

**Понятия и категории.** Понятия как одна из логических форм мышления и категории как родовые понятия (от которых происходят остальные понятия) имеют огромное значение в качестве средств мышления. Поскольку они являются результатами обработки чувственных образов с помощью знаковых средств языка, то необходимо соотнести знаки и значения с тем, что называют понятиями и категориями.

Если в проблематизации сталкиваются между собой разные логики, руководствуясь которыми люди не могут понять предмет исследования (принятия решения), то соединить не связанные до этого между собой, противостоящие позиции могут средства мышления — категории. Они являются составляющей мышления людей, находящихся на разных позициях, ограниченных своими предметными моделями мышления. Мышление категориями (категориальное мышление) сквозной структурой объединяет предметное мышление людей разных позиций. Категориальное описание объекта исследования является новой позицией, противостоящей предметным позициям. Проблемная ситуация решается в мыслекоммуникации, где возможно установление взаимопонимания между позициями. Однако вступление в коммуникацию и установление взаимопони-

мания означают соорганизацию предметного и категориального мышления, т. е. построение нового мышления, объединяющего их. Это мышление называют *методологическим* [4, 40]. Оно имеет свои средства организации мыследеятельности.

**Логика систематического уточнения**<sup>1</sup>. Эта тема — одна из ключевых для овладения технологией управленческого мышления. Тип мышления, соответствующий логике восхождения, становится основным “опорным пунктом” в перестройке управленческого мышления от естественного состояния к культурному. Убедиться в этом можно, помещая осваиваемую логику в разнообразные мыслительные условия (например, в процессы принятия решений, анализа ситуаций и т. д.). Этому способствуют организационно-мыслительные игры. В них легко моделируется своеобразный культурный переворот, происходящий в стране. Игры воспроизводят ситуации нового, старого мышлений и их столкновений. При этом обеспечиваются условия, с одной стороны, для появления новых форм мыслительных процессов, с другой — для присвоения этих форм. При перестройке мышления от естественного к культурному имеется в виду не забывание естественного мышления, а появление способности переходить к культурному.

**Ситуация построения образа.** Пусть есть некий объект (1), который включен в единую связь с миром (рис. 4.10). На него воз-

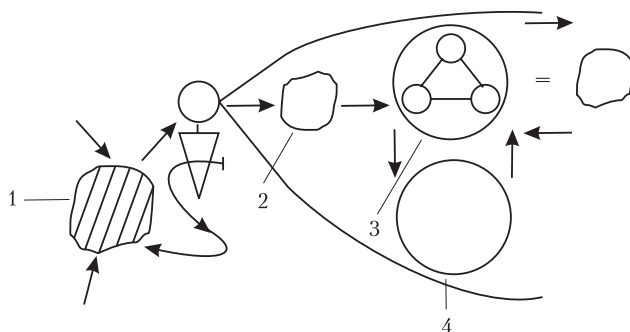


Рис. 4.10. Конструирование образа в сознании человека

<sup>1</sup>Материалы О. Анисимова (пояснения и дополнения автора пособия).



действуют различные факторы, сам же он влияет на нашу познавательную способность. В зависимости от внутренних и внешних условий создается некий образ. Предугадать, каким именно он будет, невозможно, но он в виде следа будет отражать характер внешнего воздействия. В то же время имеется возможность организации этого образа. Если он не организован, то долго не удерживается в памяти. Организация может не рефлексироваться, но это происходит.

Результатом организации выступает структура (3), которая является не первичным материалом для превращения в образ, а уже собственно образом. Такая ситуация, возникшая из первоначальных следов, может быть субъективно рассмотрена как сам объект (4). Тогда появляется особое отношение — образ стал тождественным реальности. Такое отношение — произвол человека, который думает, что это и есть реальность, но вовсе не задумывается над тем, как именно устроен образ.

Человек строит практическую деятельность на основании этого образа. Однако при этом может возникнуть препятствие, и тогда он начинает подвергать сомнению структуру образа, предполагая, что она неверно отображает реальность, и поэтому перестраивает такую структуру. Человек может не замечать эти процессы на уровне чувственного познания. Но, работая с явно выраженными знаниями, особенно со схемами, легче это видит. Может определенным образом поправить рисунок.

Рассмотрим, что произойдет, если мы, уже имея образ, восстанавливаем ситуацию наблюдения объекта, но изменяем степень подробности рассмотрения. Например, наблюдаем лес, находясь то ближе, то дальше от него. Тогда мы можем получить переход от дифференцированного, довольно сложного образа к менее сложному. Отойдем подальше — детали не видны, приближаемся — детали видны.

Следовательно, мы можем иметь разные знания об одном и том же, с разными мерами сложности, детализированности. Это обстоятельство, так же, как и построение образа, может не рефлексироваться. Но если оно имеет внешнюю представленность, мы начинаем его замечать. Поближе — “блоки” деревьев, еще ближе — отдельные деревья и т. д. Фактически, это простейшее обстоятельство является основным исходным материалом для получения логики восхождения от абстрактного к конкретному.

Однако, чтобы понять ее, необходимо вначале в словесной и письменной формах (в обычных текстах) показать следующие переходы:

- от организованного представления к неорганизованному и обратно;
- от организованного сложного, дифференцированного представления к менее сложному, менее дифференцированному и обратно.

Необходимость таких переходов — основная предпосылка того, что мы называем суждением или единицей высказывания. Единицы затем могут объединяться в умозаключение и усложняться.

**Формирование суждения.** *Суждение* — форма мысли, в которой утверждается или отрицается что-либо относительно предметов и явлений (их свойств, связей и отношений) и которая обладает свойством выражать либо истину, либо ложь.

Процесс образования единицы высказывания, или суждения, показан на рис. 4.11. Эта процедура состоит в следующем: читая текст, мы видим его состоящим из фрагментов, но границы целостности текста четко не наблюдаем. Правда, отдельные свидетельства этих границ в тексте есть. Например, в русском языке предложение начинается с заглавной буквы и заканчивается точкой, распределенность текста в границах оформляют запятые. И все же явного обозначения границ (рамки) в обычных высказываниях нет. Мы же при изображении на схеме должны делать более явным то, что предполагаемо, поэтому рамку нарисуем.

Итак, единица высказывания, или суждение, состоит из трех компонентов:

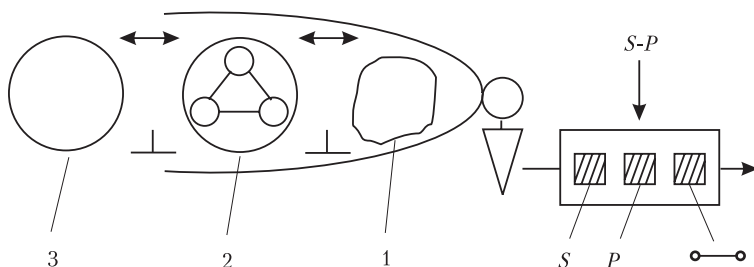


Рис. 4.11. Процедура формирования суждения:

1 — реальный образ ( $S$ ); 2 — понятие образа ( $P$ ); 3 — сформированное суждение

1. *Отсылание к тому, о чем идет речь.* Например, мы говорим: “Посмотрите вон на то здание”. Что мы сказали? Мы только слушателя “повернули” к реальности. Другой вариант: “Вспомните, что Вы видели, когда посещали сельскохозяйственное предприятие?”. Слушатель начинает извлекать из памяти этот образ. Наше высказывание отослало его к нему, в воспоминание. В логике то, о чем идет речь, называется субъектом мысли ( $S$ ).

2. *Отношение к тому, что хочется сказать о субъекте.* Например, “Посмотрите на то здание: оно 9-этажное”. Когда мы так говорим, все уже видят это здание, и происходит разглядывание, характеристика его. В данном случае собственно характеристика — это “9-этажность”.

В логике то, что говорится о субъекте, называется предикатом ( $P$ ).

Некто говорит: “Этот руководитель (все посмотрели на него) очень умный”. Чтобы это понять, все должны иметь образ “очень умного”. Иначе просто посмотрят, и больше ничего: мысли нет, есть только указание смотреть.

3. *Связывание  $S$  и  $P$ .* “Очень умный” относится вот к этому руководителю. Если такой связи нет, единицы мысли тоже нет. Есть реальный человек, о котором лишь говорится, что надо его иметь в виду. Есть некая характеристика. Но мы вольны не применять ее к данному человеку, поскольку связь характеристики с ним не указана. Чтобы высказывающего суждение понимали, он должен:

а) построить в субъективной части высказывания образ (в нашем примере — образ индивидуального, начальника);

б) построить образ-характеристику (“умный человек”) в предикатной части высказывания;

в) соотнести  $S$  и  $P$  (рис. 4.12).

Соотносимые компоненты не равны. “Этот человек” (реальный руководитель) обладает множеством свойств и качеств. А мыслителю нужно было выделить только одно, конкретное — “очень умный”. Следовательно, в процессе соотнесения все многообразие качеств заменено только одной характеристикой. В этом и состоит

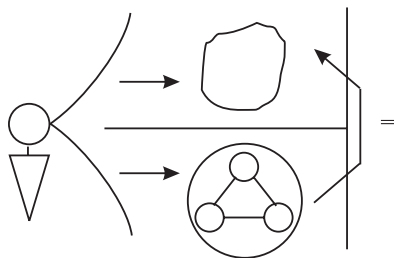


Рис. 4.12. Соотнесение субъекта и предиката в плане сознания

Ситуация достаточно понятна, однако, участвуя в коммуникации, не совсем легко постоянно удерживать ее. Тем не менее, важно все время иметь в виду, что является в коммуникации субъектом, а что — предикатом (не путая их), когда соотношение налажено, когда — нет, и как требует участвовать в коммуникации автор высказывания (до критики), который предложил всем свою версию.

Представим иное изображение обсуждаемых событий в логической схеме. Она понадобится для перехода к собственно логике восхождения.

Есть нечто реальное, внешнее по отношению к мышлению. Назовем его *S*. Есть место для построения содержательной мысли или суждения. Есть средство мышле-



ния — сумма предикатов ( $P$ ), например словарь или последовательность заранее готовых утверждений (“человек”, “умный” и т. д.). Это специально сконструированные представления, в отличие от несконструированных. Различие между этими типами представлений уведет нас из логики в эпистемологию — учение о познавательных процессах.

Будем считать: то, что здесь является субъектом, познаваемо и как-то первично представлено. Следовательно, существует образ субъекта —  $S$ . Представим также, что  $S$  адекватен реальности, иначе о нем нельзя вести речь. (Различение вариантов  $S$  в логику не входит.)

Итак,  $S$  и  $P$  есть, а мысли еще нет. Нужно пространство, где бы появлялась содержательная мысль. В связи с необходимостью построения суждения из словаря извлекается один предикат см. рис. 4.13, 1). Теперь есть некое априорное утверждение (“умный”), которое является инструментом, средством высказывания. Необходимо показать его, сказав: “Из всех возможных предикатов я буду пользоваться этим”. Возникает первая мыслительная функция — демонстрация мыслительного средства, которое будет использоваться, показ предиката как такового.

Далее переходят в левый верхний квадрант. Меняется функция предиката, он становится субъективизированным ( $P^S$ ). Говорится: “Содержание всего  $P$  я сейчас буду относить к “тому”, к “реальности”, говорить буду о том, говорить буду вот так”. Если говорящий является формалистом, он навязывает свою содержательную характеристику тому, чего еще пока не знает.

Верхняя стрелка на схеме означает выраженное намерение соотнести  $P$  и  $S$ , но явно соотнесение еще не произведено. Автор утверждает: “Все, что будет в реальности, связано этим предикатом”. Утверждает, но еще не подтверждает.

Первое соотнесение с  $S$  — отождествление. Определяем, обнаруживается ли  $P$  в реальности. Ищем подтверждающий материал; если нашли, значит — подтвердили. Тожественность установлена. Если  $P$  состоит из нескольких частей, происходит последовательное соотнесение каждой из них с  $S$ , а связи между частями  $P$  разыскиваются в  $S$ , в реальности. Такое отождествление — неформальное, так как оно осуществляется в реальности. Мы избавились от формальности утверждения. Но его содержание осталось тем же самым, явно не тождественным всему богатству  $S$ . В суждении это обстоятельство

не принимается во внимание. Суть суждения — подведение под понятие, т. е. установление сопоставимости в рамках подтверждения.

Результат этой мыслительной процедуры — рассмотрение содержания не как предикативного, а как субъективного. Например, человек, который читает чертеж, указывает на соприкосновение стрелок на нем, а прочитывает это соприкосновение как “узел редуктора”, т. е. содержательно. Если бы он, указывая на стрелки, говорил, что это — стрелки, они соприкасаются, то рассуждал бы, как именно соприкосновение происходит. Это было бы обсуждением средства мышления, а не содержания мысли.

Если человеку, прочитывающему чертеж, скажут: “Ты же о стрелках говоришь”, — он не станет возражать, но отметит: “Да, о стрелках, но мне важно показать, какое именно содержание за ними стоит: “узел редуктора”, но не конкретный узел, а как бы идеальный”.

Когда содержательность формально придается средству, появляются идеальные объекты, нереальные. В обсуждаемом примере с чертежом сфера средств объекта окончательно не теряется, поскольку реальности как таковой в этом объекте нет. Но формально средство уже рассматривается как содержание.

В процедуре подтверждения идеальному объекту придается такое значение, как будто он и есть реальное, конкретное событие. Тогда человек, недостаточно следя за собой, может вводить в схему неточно отождествленные эмпирические содержания и деформировать ее. Например, только лишь показывая место на чертеже, но, не излагая содержание показа, он может предполагать то, чего другие по поводу этого места не предполагают. Его утверждение изменилось, а все смотрят на схему и его не понимают, поскольку не знают, где он вышел за пределы схемы. Так происходит деформация суждения. Чтобы давать “чистое” суждение, нужно в  $S$  находить подтверждающий материал в точном соответствии со схемой. Споры часто начинаются из-за отсутствия контроля над точным соответствием суждения структуре схемы.

Если в  $S$  найден материал, не соответствующий  $P$ , возникает новый процесс. Обнаружение или даже целенаправленный поиск несоответствия — это опровержение, установление нетождественности мысли и реальности. Оно приводит к тому, что мы начинаем двигать  $P^S$  обратно. Говорим: “Ну, конечно, это — всего лишь только схема...” или “Это всего лишь мое утверждение, оно, быть может, не относится

к этой “реальности”, не отражает ее”. Но утверждение-то есть! И его формальная содержательность тоже есть.

Если  $P$  оказался ненужным, его вообще возвращают в словарь. Цикл завершен. В совокупности всех процессов, указанных в этом цикле, и состоит суждение.

**Процесс создания и перестраивания предикатов.** О том, как создаются предикаты, сказано выше. Если есть организованное представление — значит, есть возможность рассмотреть его как  $P$ . Это результат схематизации первоначальных представлений. Последние появляются в реальных условиях. При схематизации мы упрощаем представления и, обобщая их, делаем возможным постоянное их воспроизводство и применение. Любой инструмент рождается так же. Он появляется благодаря устранению всех свойств, кроме необходимых, чтобы гарантировать эффект, получаемый при обработке материала.

Предположим, уже был переход от конкретного, многообразно ситуативного и в этом смысле естественного представления к различным значениям, когда обращали внимание на три из них. Значение выступает как содержательная сторона предиката. Если применять значения поочередно, возникает несколько суждений. Например: “Он — умный человек”. “Но вообще-то, он — и глупый человек”. Перешли к альтернативной характеристике: ведь в каждом из нас есть и что-то “глупое”. Суждения могут не быть альтернативными, а просто совмещать разные значения: “Он — умный человек и к тому же хороший семьянин”.

В реальном языке высказывающего есть много предикатов. Следовательно, есть возможность множества суждений. И если человек не заботится о подтверждениях, он может применить хоть тысячу суждений. Это будет перечислительная связь суждений. Альтернатива простому перечислению — совмещение результатов суждений. Предикат извлекли, соотнесли с субъектом. Затем  $P_1^S$  как примененный и прошедший подтверждение сохранили, сказав: “Не забудьте”. Например: “Он не только умный, но и ...”.

Далее извлекается второй предикат —  $P_2^S$ . Если и его удалось подтвердить, совмещают предикаты  $(P_1 \cdot P_2)^S$ , чтобы они вместе рассматривались как единый содержательный результат мышления (рис. 4.14). Важно уметь строить суждения, которые не просто соседствуют, но и влияют друг на друга. Поставим цель продвинуться дальше, построив предельный вариант взаимовлияния предикатов.

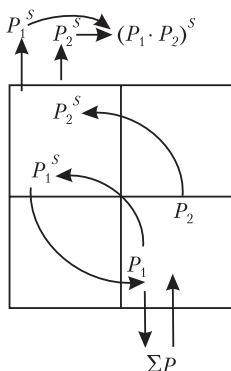


Рис. 4.14. Совмещение предикатов

Пусть пространство мышления разделено на два крупных подпространства : верхняя часть — для суждений содержательных, т. е. таких, которые могут быть по содержанию соотнесены с реальностью; нижняя часть — место для конструирования предикатов, различных вариантов их перестройки. Конструкции будем составлять из готовых предикатов, полагая, что единый для всех конструкций словарь предикатов уже имеется.

Один вариант составления конструкций рассмотрен выше: “приложенные” друг к другу предикаты вместе используются для суждения (рис. 4.15). Второй вариант приводит непосредственно к идее восхождения от абстрактного к конкретному (рис. 4.16).

Предикат использовали, построили из него знание и возвращаем его, но не в словарь, а в то место, где из  $P_1$ , можно создать более слож-

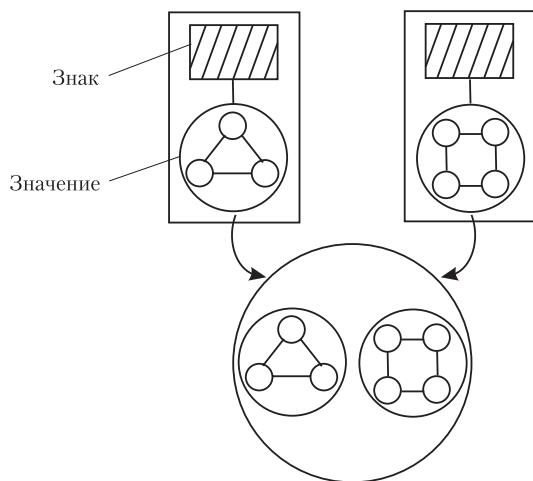


Рис. 4.15. Использование предикатов для формирования суждения



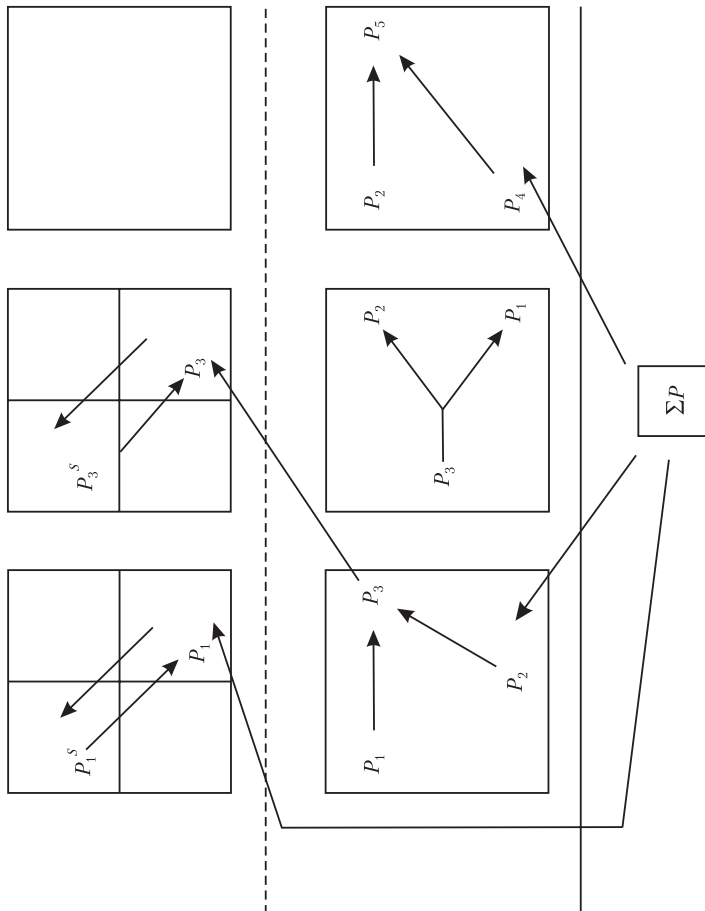


Рис. 4.16. Восхождение от абстрактного к конкретному

ный предикат. Усложнение будет не просто приложением нового предиката. Из словаря извлечем такой предикат  $P_2$ , который бы изменял содержание  $P_1$ . Рассмотрим, как именно должно меняться содержание.

Вспомним пример о наблюдении за лесом издали и вблизи. В нем наблюдаемый издали лес будет  $P_1^S$  — простое, нерасчлененное целое. Эту схему можно усложнить. Введем расчлененность как средство для уплотнения содержания, более сложного рассмотрения. Подходя поближе к объекту, мы различаем части. Для выражения этого в коммуникации привлекаем следующий предикат  $P_2$ . Его содержание — структурное (рис. 4.17).

Подсоединяем  $P_2$ , как бы вставляя его в первоначальное, недифференцированное представление образа (на схеме — в кружочек). Говорим: Это, обсуждаемое нами, структурно. Значит, оно не только имеется, но существует как структурно устроенное. Появляется предикат  $P_3$  как результат такого синтеза (см. рис. 4.16). И тогда при рассуждениях об этом объекте, если мы его близко видим, должны использовать как  $P_1$ , так и  $P_2$ . Но  $P_2$  будет выполнять особую функцию — различения детали в прежнем предикате.

Важно, что предикаты здесь не ставятся рядом, а как бы вставляются один в другой. Если мы этот прием применим уже к самой структуре, то каждая ее часть получит свое структурное уточнение — уточняющего предиката.

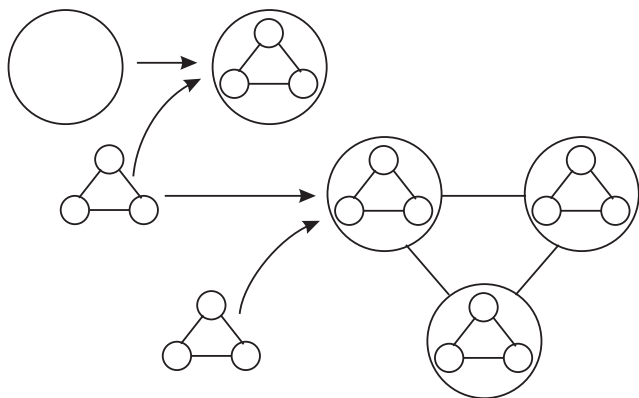


Рис. 4.17. Подсоединение предиката к ранее введенному

Отбросим результат промежуточного уточнения, а в исходное введем вторично уточненный предикат. Тогда все будет вложено в первоначальную рамку. В нижней части пространства мышления происходят конструктивные процедуры. Они важны и нужны для последующего содержательного использования. Последующий предикат по своему формальному содержанию может существовать только внутри предшествующего, так как он “вложен” в него. Рамка жизни последующего задана предшествующим. Нельзя говорить о структурном переустройстве чего-то другого, можно говорить только об этом (в нашем примере — о структурности образа леса).

Уточняющий предикат можно ввести не ко всем ситуациям мышления, а к определенному их типу, лишь в ситуации этой определенности. Например: “Он очень умен в своих суждениях”. Появляется специфика мышления, которая характеризует конкретный тип ситуации. А для дальнейшего уточнения, надо вводить еще более тонкие дифференцировки, теперь уже в этом типе ситуации, вложить новую дифференцировку в прежнее высказывание и вновь ее применить. Например: “Он умен в суждениях на стадии их подтверждения”.

После того, как конструктивно уточнено формальное содержание предшествующих предикатов, возвращаемся в содержательную (верхнюю на рис. 4.16) плоскость. Там все повторяется. Уже уточненный предикат — условие введения характеристики субъекта. Пока характеристика подтверждается, ничего нового не происходит. Как только опровергается, происходит снова возврат в сферу средств. Но не для того, чтобы покинуть мышление и перейти в словарь, а для того, чтобы продолжить процедуру конкретизации. С этой целью необходимо разложить  $P_3$ , выделить из него предикат  $P_2$ , который ранее был уточняющим, и рассмотреть  $P_2$  в функции уточняемого. Тогда появится  $P_4$  — уточнение уточняющего предиката, и  $P_5$  — результат этого уточнения. И лишь затем следует возврат в возможность построить мысль, более “плотную” по содержанию.

Идея восхождения основана на процедурах “вкладывания”, последовательного уплотнения содержания. В этом типе построения сложных высказываний предъявляются очень жесткие требования к подбору последующего уточняющего предиката. Он должен соот-

ветствовать предшествующему уточняющему предикату и тем более быть приемлемым для исходного предиката. Чем длиннее высказывания, тем сложнее найти очередной уточняющий *P*, поскольку требования к его подбору постоянно возрастают. Здесь не подходит простой принцип дополнительности — перечисление того, что еще можно найти. Между тем системный и комплексный анализы очень часто только и сводятся к перечислению: и то, и другое — все важно”.

В логике систематического уточнения каждое дальнейшее движение строго организовано и предопределено нарастающим количеством требований. Так, для получения методики конкретизация метода должна отвечать жестким требованиям. Конкретизация исходной проектной идеи должна происходить так, чтобы первоначальная мысль не исчезала, а постоянно удерживалась. Эта логика запрещает исчезновение первоначальной мысли. Поэтому появляется возможность использовать логику восхождения как “дисциплинатор” мышления.

Такой тип размышления (с постоянным сохранением исходных и последующих рамок) характерен для анализа развивающихся объектов. Развиваясь, объект самодифференцируется, становится все более сложным, “плотным” по своему содержанию, но остается тем же самым. Деятельность обладает уникальной возможностью саморазвития. Чтобы развивать ее (например, деятельность предприятия, управленческую деятельность, культуру управленческой деятельности), необходимо постоянно в размышлении удовлетворять требованиям логики восхождения.

Реальная мысль всегда движется во многих направлениях. Логика восхождения, применяемая к реальной мысли, очень жестко фиксирует смену направлений. Это помогает более определенно организовать коммуникацию. Если автор начал свою мысль, мы уже его контролируем, не позволяя изменять ее направление. А если он все же начал двигаться в другую сторону, то должен обосновать это.

Логика восхождения — уникальное средство организации индивидуального и коллективного мышления. Когда появляются “изгибы” мысли, она позволяет твердо их фиксировать и использовать в критике критериальность, а не просто критиковать, исходя из “подозрения”.

## **ВЫВОДЫ**

1. Проблематизация — тип мыслительного процесса, организация которого ориентирована на постановку проблемы. Она является исходной и ответственной процедурой, основанной на процессуальной, формонормативной и средственно-языковой рефлексиях.

2. При решении задач поиск ответа осуществляется среди исходных данных, а при постановке проблемы в процессе принятия решения фиксируется некоторый разрыв мышления, парадокс, требующий специфического оформления и сущностного трактования. Проблематизация в этом случае означает введение вопросов проблемного типа, содержание которых выводит процесс мышления за рамки основания, где формируются “задачные вопросы”.

3. Технологически проблематизация сводится к поиску “места” для того, чтобы расширить основание принятия решения. “Заполнение” этого “места” сводит проблемную ситуацию к задачной.

4. При проблематизации учитываются принципы причинно-следственной (каузальной), объектно-каузальной (в которой каузальная реконструкция зависит от устройства объекта) и процессуальной непрерывности.

5. Процесс проблематизации и перевода проблемы в задачи можно представить в виде последовательных этапов.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Дайте определение понятию “проблематизация”.
2. Что общего между проблемной ситуацией и проблемой?
3. Охарактеризуйте процесс проблематизации и перевода проблемы в задачу.
4. Назовите особенности проблематизации при реализации рефлексивной функции.
5. Что является основой проблематизации?
6. В какой рефлексивной позиции осуществляются проблематизация и депроблематизация?
7. Приведите пример проблематизации в процессе принятия решения.

## 4.3. ПСИХИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЕ

Руководитель (лицо, принимающее решение) в процессе выполнения функциональных обязанностей использует различные психические механизмы. К наиболее значимым из них относятся мышление, сознание, предсознание, подсознание, самосознание, самоопределение, мотивация, воля и др. Все механизмы взаимосвязаны, но каждый из них реализует свои специфические функции. Например, мышление как особый механизм может реализовывать рефлексивные и рефлексивно-практические функции, обслуживать другие механизмы. Наиболее важными в процессе принятия решений являются механизмы самосознания и самоопределения.

Бытие человека происходит в нескольких типах сред, из которых выделяются четыре: естественная, социальная, культурная, и деятельная [5, 6]. В социокультурной среде главным условием адекватности бытия человека как субъекта деятельности и личности является осознанность вхождения в эту среду. Вступление в среды (пространства) и пребывание в них осуществляются с использованием мышления и самоопределения. Вместе с самоопределением вовлекается и механизм самосознания. Однако между сознанием, самосознанием, самоопределением, с одной стороны, и волевыми, личностными формами поведения человека — с другой существует прямая связь.

### 4.3.1. САМОСОЗНАНИЕ И САМООПРЕДЕЛЕНИЕ

Специалисты считают, что самосознание в связи с его ролью в самоопределении глубоко проанализировано еще в немецкой классической философии. Рассмотрим мнения известных ее представителей.

*Н. Гартман:* “Высшая цель животной жизни — сознание, так как знания, сознательные соображения мешают влиянию страстей, ведущих к заблуждениям; сознание влияет на желание посредством возбуждения противоположного”.

*И. Кант:* “Душа дана нам в самосознании, так как чистое созерцание находится в душе априорно и без примеси предмета, как чистая

форма чувственности; самосознание — чистая апперцепция (осознанное восприятие, *автор*), порождающая представление “Я мыслю”, сопровождающее все другие представления. Объединение представлений требует единства сознания как условия познания, и это однородное участвует в процессе подведения под понятие. При посредстве внешнего опыта возможен внутренний опыт; сознание себя — не созерцание, а лишь интеллектуальное представление о самодетельности мыслящего субъекта”.

*И. Фихте*: “Сознание — это не зеркало, оно обладает жизнью и силой, это бытие свободы, существующее само по себе. Рефлексия мышления порождает представление о “Я”. Рефлексия состоит из мышления, созерцания своей способности и состояния. Понятие дает возможность умерять свое действие, направлять его, руководствуясь правилом. Сознание имеет формы внешнего созерцания, внутреннего созерцания и чистого мышления. При созерцании себя во время выполнения акта возникает “Я” или непосредственное сознание того, что я действую, и того, какое действие я совершаю, а также сознание того, чем я познаю нечто, произведя его; это созерцание чистой деятельности”.

*Ф. Шеллинг*: “Познавая объект, субъект приходит к познанию себя и своего единства с объектом. Абсолютное тождество субъекта и объекта не является ни субъектом, ни объектом, оно не доходит до сознания, так как с ним разделяются мышление и бытие. Самосознание — акт, в котором мыслящий для себя становится объектом, и это абсолютно свободное действие. Все знание, кроме знания о “Я”, является несвободным. Самосознающее “Я” направляется вовне и вовнутрь, борется с собой, и в этой борьбе состоит самосознание”.

Потребностная база поведения человека, принимающего решение, изменяется при смене типа бытия. В индивидуном типе бытия, где желания и стремления имеют естественный характер, ведущим основанием поведения является индивидуальная, ситуационно зависимая потребность. В субъектном же бытии главным основанием становится норма, социокультурное требование. Для того чтобы нормативное содержание (требование той или иной среды) предопределяло поведение лица, принимающего решения, необходимо обеспечить понимание и принятие этого содержания. Сам процесс принятия должен быть не индивидуным, а субъектным. Таким он будет

лишь при наличии сознания как механизма, удерживающего содержание в качестве соответствующего образа.

Построение и перестройка образов обеспечиваются как первичными механизмами, так и мышлением, с использованием языковых средств. Первоначальное содержание, возникающее при понимании нормы, заменяется языковыми аналогами, а они, как и вся языковая система средств, способны создать эффект внутреннего созерцания содержания. Общим же условием является способность как бы внешнего самонаблюдения и благодаря этому сознания. Его участие в построении и перестройке образов приводит к внутреннему созерцанию содержания нормы, определяющей его деятельность. Следовательно, способность выйти во внешнее, рефлексивное отношение, мышление с применением языковых средств, внутренний контроль за “судьбой” содержания понимаемой нормы составляют действующий интегральный феномен сознания [6, 158]. Благодаря сознанию субъект контролирует характер, объем и определенность содержания, возникающего в ходе понимания, и удерживает его в зависимости от необходимости и времени реализации нормы.

Для того чтобы процесс принятия нормы (решения) был контролируемым, требуется ясно видеть:

- характер желаний, стремлений, сопоставлять их с предложенной нормой;
- необходимость соответствия между целью действий как частью нормы и всей нормой;
- отсутствие иных путей к реализации нормы.

Естественно, это требует наличия соответствующих способностей. Сознание и самосознание проявляют себя самосозерцанием, основной характерной чертой которого является позиция созерцающего. В этом состоит априорность сознания и самосознания как способности и как механизма. Кроме того, сознание и самосознание проявляются активно в мышлении. С одной стороны, “чистые” понятия и категории являются средствами схематизации чувственных представлений и в ходе мышления обеспечивают сосредоточение внимания механизмов сознания и самосознания не только на себе, но и на образах допонятийных, на процессе схематизации, включая этап идентификации объекта. С другой стороны, понятия и категории принадлежат системе языка, и их содержательность



предопределена парадигматизацией целостного представления о мире. Следовательно, осознание содержательности понятий, категорий сопровождается осознанием целостности онтологии и отношений между двумя направленностями осознания [6].

Чем более всеобщее самосознание, тем более охватывающим и сущностным становится коррекционное отношение к действию, а самоопределение превращается в рефлексивно насыщенный процесс.

#### **4.3.2. ВОЛЯ КАК МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**

Давая определение понятию “решение”, мы говорили, что это волевой акт руководителя, реализующего функцию управления. Однако для выяснения технологии принятия решения необходимо более глубокое понимание смысла и значения этого термина. Проанализируем трактование понятия “воля”.

*И. Ильин* выявил взаимосвязь самоопределения и воли [56]: “Воля и есть стихия разумного самоопределения,...она зарождается первоначально в виде личного, непосредственного, чувствующего самоопределения, которое может быть и разумным, но может носить случайный и субъективный характер. Разумное самоопределение должно исходить от самой воли. Она полагает себе цель и связывает себя как страстное влечение, стремящееся создать себе удовлетворение,...связывает с ней свой интерес,... ищет полного удовлетворения и, не находя его, пытается руководить собою посредством мыслящей рефлексии... . Воля есть “мыслящий разум”, и только в этом виде она может утвердить свою свободу и сообщить себе истинное и достойное содержание ... . Истинное состояние воли есть самоопределение, а истинное и абсолютное самоопределение дается только мысли. Самоопределение есть сущность воли, ее жизнь, ее стихия. Самоопределение есть та основная функция воли, без которой воли нет.

Разумной воле свойственно, чтобы ее “определением”, ее “содержанием”, ее “целью” и ее “существованием” была свобода. Всеобщность разумного самоопределения остается его [человека] подлин-

ною, не освобожденною природою или, формально говоря, — его предначертанным долженствованием. Воля является характеристикой психических процессов, состояний и проявлений психических механизмов. Воля используется как средство продолжения жизнедеятельности, но её становление и функционирование осуществляется в деятельности в формах социокультурного бытия, где действует принцип “норма — реализация нормы”

*А. Августин:* “Воля направлена на реализацию внутренних сил”.

*Платон:* “Воля — целеустремленность, соединенная с правильным суждением; благоразумное стремление, вопреки низменному, на основе совести”.

*Фома Аквинский:* “Человек имеет свободу воли, не лишенной ответственности, не является рабом инстинктов, наделен свободой выбора”.

*Б. Спиноза:* “Воля и разум — одно и то же. Желание есть влечение с его осознанностью, двигатель человеческого поведения. Воля — функция”.

*Э. Кондильяк:* “Воля — желание, соединенное с мыслью о достижимом. Мысль — соображение того, что может удовлетворить при стремлении освободиться от неприятных обстоятельств”.

*А. Шопенгауэр:* “Воля — слепое, бесцельное, противоположное знанию, деятельное начало”.

*Л. Ланге:* “Воля — действие с осознанной целью. Она происходит из инстинктивного желания”.

*Н. Басов:* “Воля — регулятивная функция, организующая другие функции. Она выбирает, исключает, что ведет к произвольности действий”.

*Ф. Гегдинг:* “Воля — это активность, функция синтеза. Сопровождается беспокойством, желанием, усилием. Совмещается с чувствами надежды, страха, с представлением цели, средств, препятствий, идеалов, последовательностей”.

*М Мейман:* “Воля немыслима без интеллекта, хотя интеллект может быть без воли. Это интеллектуальный процесс, превращаемый в действие, видит цели, следствия действий”.

*Г. Кривиз:* “Воля направлена на реализацию ценностей и детермируется оценочными чувствами”.

*В. Челпанов:* “Воля — акт, сопровождаемый усилиями, активностью, деятельностью, желанием, стремлением к удовлетворению,

выбором мотива, обсуждением, осознанием того, что можем следовать любому мотиву и причиной является “Я”.

*В. Дильтей:* “Воля — действие с намерением внести изменения во внешнем и внутреннем мире. В центре — пучок чувств и побуждений, интерес к новому, внимание, усиливающее возбуждение и ведущее к цели”.

*Ю. Корнилов:* “Волевое — стремление к цели, активное желание; импульс рефлекторный, инстинктивный ... . Воля неразрывно связана с мышлением и чувствами”.

*М. Монтень:* “Свобода состоит не в том, чтобы делать все, что хочется, а чтобы иметь возможность делать то, что должно хотеть”.

*Г. Киршенштейнер:* “Воля — сознательный акт стремления достигать объект путем деятельности, направленной на него. Возникает из повторяющихся побуждений и деятельности. Сила воли определяется врожденными свойствами, состоянием (физическим, душевным), представлениями о предмете, произведением интенсивности и времени, представлением о действии, ценностями сознания, успехом. Главное для воли — постоянство, выдержка, отдаленные цели”.

*К. Сели:* “Воля — действие, сопровождаемое осознанным намерением, контролем эмоций, отсутствием размышлений. Содержит чувства (хотение как силу, побуждающую волю) и знания о соотношении действия и результата, освещающие силу”.

*Е. Блавацкая:* “У воли нет специального органа, и она опирается лишь на физиологическую основу для процесса самосознания. Индивидуальность как самоопределяющая сила позволяет преодолевать обстоятельства — самосознающая воля. Разум — вожжи”.

*С. Рубинштейн:* “Волевые действия не менее детерминированы и закономерны, чем произвольные, импульсные, но их детерминация иная — через сознание личности, самоопределение в отношениях с действительностью”.

*А. Леонтьев:* “В волевой деятельности только идеальный мотив способен подчинить действия с противоположной направленностью мотивов. Развитие личности — развитие воли, как одного из выражений личности”.

*Н. Симонов:* “Воля — активность, обусловленная потребностью преодоления препятствий, относительно самостоятельная и дополнительная к мотиву. Рождается на базе врожденного рефлекса свободы, для которой адекватным стимулом служит насильственное огра-

ничение двигательной активности. У человека в деятельности — это реакции на внутренние помехи (конкурирующие мотивы и т. д.) с участием сознания, воспринимающего свободу как познанную необходимость, отклонение от которой — как “несвобода”, и активизирующего механизма волевого поведения, подавляющего эмоции, потребности, удерживающего цели, сопровождается положительными эмоциями после преодоления препятствия”.

*Б. Ананьев:* “Воля — реализация сознательной цели в действии, способность преодолевать препятствия, владеть своим поведением. Волевые процессы в ходе развития, воспитания личности становятся чертами характера. Волевое усилие определяют цели, задачи деятельности. Нравственная основа воли придает степень силы, устойчивость”.

При анализе определений воли выясняются основные ее характеристики:

- человек не является рабом инстинктов, он имеет власть над собой, свободу выбора;
- воля требует ответственности за поступки, сознания долга, преодоления препятствий;
- ориентирована на достижение цели, решение задач;
- руководствуется мышлением, является источником силы в нравственности, создает ощущение деятельности;
- создает возможность делать то, что хочется, и обеспечивать самоопределение;
- воля — координация движения, чувства, мысли, сознания; умственное сосредоточение, предвидение удовлетворенности;
- проявляется как “Я” — контролирующая сила, решения “Я” (самосознания) — регулирующая функция;
- достигается ясной дифференциацией состояний, постоянством, выдержкой, самоограничением;
- обеспечивает решительность в удержании цели, отклонение от инерции, усиление, ослабление (коррекции);

Эти характеристики показывают специфичность воли в рамках задачи (цели), нормы вообще. Воля начинается с усилия над собой, владения собою, преодоления инерции внутри себя, с введения внутренней необходимости в самоотношение [6]. Это энергетическое самоотношение, превращение себя в предмет манипулирования ставит в центр внимания фундаментальное основание самоотношения, само-

направления, самоопределения, самоположения и т. п. Человек, его “Я”, должен быть готов и способен к содержательному полаганию, к определенному самовыражению, но после учета “внешней” необходимости. Препятствия в решении задачи, достижении цели, в реализации нормы при сохранении готовности, способности, самоопределенности вызывают не просто проявление “Я”, а мобилизацию энергии, ресурсов всех механизмов психики и организма, проводимую этим “Я”. Внешние обстоятельства и доволевые проявления психики дают повод для отступления от нормы, обуславливают альтернативы, борьбу мотивов и т. п. Мобилизационное проявление “Я” является внутренней реакцией на это (схема 4.1).

Самосознание учитывает ситуации, внутренние возможности, сохраняет самоопределенность, включает мышление для анализа происходящего, внося мобилизационное действие. Воля появляется в ситуации затруднений в деятельности и в социокультурных отношениях. Она как психический механизм используется в самокоррекциях деятельности субъекта, в корректировании развития деятельности, в социокультурных отношениях, в жизнедеятельности. Воля опирается на структуру субъективности той внутренней инстанции, которая берет на себя фиксацию самоопределения, решимость следовать проекту деятельности, общения, мышления и принятия решения. Эта инстанция вырастает из бытия субъекта, индивида в рефлексии:

- построением образа себя (образа “Я”) как знания и проекта;
- самоидентификацией и переходом к тому “Я”, которое может быть ответственным (деятельностно, нравственно) и обладать “силой Я”. В этом процессе задействованы самосознание и рефлексия.

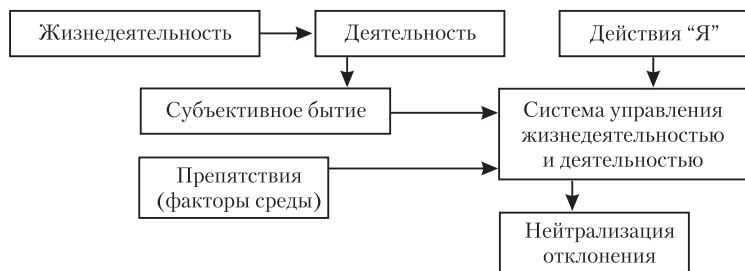


Схема 4.1. Мобилизационное проявление “Я” в системе управления

**Самосознание, воля и деятельность.** Известные философы так определяют взаимосвязь самосознания и воли:

*И. Фихте:* “Действование соединяет чувственный мир, противостоящий моему действию, и мир умопостигаемый, возникающий через мое действие. Высшая цель человека достигать согласия вещей с собой, определять, какими они должны быть”.

*Г. Гегель:* “Практический интеллект — это мышление, перенесенное в наличное бытие после полагания необходимых различий. Это предполагает ограничение наличного бытия потребностей, страстей, влечений, придание им всеобщности, а, с другой стороны, предполагает введение определенностей содержания, руководствуясь природой и понятием духа, что позволяет возвращать дух к всеобщности, отрицая у себя определенность. Порождение цели — это порождение определенности в самосознании, переносимое на объективное через посредство деятельности и средства”.

Исходным отношением следует считать реализацию замысла, когда внешний субъекту предмет подчиняется в своем бытии результату действия самосознания. Отраженный в сознании предмет оценивается самосознанием и вызывает волевое воздействие. Самосознание с помощью мышления и воли определяет предмету его новое бытие. Самосознание вырабатывает план организации воли и ее проявления в процессе соотнесения предмета со своей идеей.

## **ВЫВОДЫ**

1. В процессе выполнения функциональных обязанностей человек использует различные психические механизмы: мышление, сознание, предсознание, подсознание, самосознание, самоопределение, мотивации, воля и др. Все механизмы взаимосвязаны, но каждый из них реализует свои специфические функции.

2. Бытие лица, принимающего решения, протекает в нескольких типах сред: естественной, социальной, культурной и деятельной. Главным условием адекватности бытия человека как субъекта деятельности и личности является осознанность принадлежности к среде. Вхождение в среды и пребывание в них осуществляются с использованием мышления и самоопределения и должны соответствовать определенным требованиям.

3. Для того чтобы процесс принятия решения был контролируемым, требуется ясно видеть характер желаний, стремлений и сопоставлять их с предложенной нормой; необходимость соответствия между целью действий как частью нормы и всей нормой.

4. Основным механизмом психики является воля. Это способность человека действовать в направлении сознательно поставленной цели, преодолевая при этом внутренние препятствия, борьбу разнонаправленных мотивационных тенденций. Однако волевые действия не менее детерминированы и закономерны, чем произвольные, импульсивные, но их детерминация иная — через сознание личности, самоопределение в отношениях с действительностью, свободой.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Дайте определение понятию “воля”.
2. Охарактеризуйте действия механизма воли в процессе принятия решения.
3. Как взаимосвязаны механизмы психики человека и воли в процессе принятия решения?
4. Проанализируйте работу механизма воли и рефлексии в процессе принятия решения.
5. Приведите примеры необходимости использования механизма воли в практике принятия решений.

## **4.4. РЕФЛЕКСИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

### **4.4.1. РОЛЬ И МЕСТО РЕФЛЕКСИИ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Рассмотрим, как участвует рефлексия в процессе принятия решений. На сегодня нет четкого определения понятия “рефлексия”. Для глубокого понимания этого феномена, проявляющегося из живых существ только у человека, необходимо проанализировать концептуальные версии рефлексии [6].

*Г. Лейбниц:* “Два источника знания — чувство и рефлексия. Рефлексия — внимание, направленное на то, что заключено в нас”.

*Д. Локк:* “Рефлексия — наблюдение, которое ум подвергает своей деятельности, и способ ее проявления, вследствие чего в разуме возникает идея этой деятельности”.

*И. Кант:* “Рефлексия — сравнение познания с познавательной способностью, из которой оно возникает. Она не имеет дела с предметами, так как это состояние души, в котором мы приспосабливаемся к нахождению субъективных условий образования понятий. Она предполагает рассмотрение того, как различные представления могут охватываться в одном сознании, как возникают представления, общие нескольким объектам”.

*Ф. Шеллинг:* “Абсолютное “Я” тождеством рефлексии направлено на себя, и оно становится объектом благодаря собственной деятельности”.

*Г. Гегель:* “Рефлексия — средство выхода за пределы природного побуждения. Она сравнивает побуждение со средствами его удовлетворения, средства со средствами, побуждения с побуждениями, с целями существования. Рефлексия поднимается над непосредственностью удовольствия, не меняя цели или принципа. Она различает в деятельности однородность и неоднородность, соединяет их в одной деятельности, позволяет одной просвечивать сквозь другую и рефлекситирует одно в другое”.

*Д. Мид:* “Рефлексия — это диалог с собой, который конституирует поведение и предполагает человека, противостоящего ситуации”.

*П. Тьюлвисте:* “Рефлексия — мышление о мышлении, позволяющее находить отношения между понятиями и объединять их. Рефлексия ведет к проверке логической правильности вывода”.

*П. Баранов:* “Рефлексия — сознание, обращенное на себя, способ организации умственной деятельности, представлений внутреннего мира в ходе принятия решений”.

*Ю. Семенов, С. Степанов:* “Рефлексия — переосмысливание в проблемно-конфликтной ситуации целостным “Я” содержаний своего сознания. Включает этапы: репродукция стереотипов, регрессия переживаний, кульминация вдохновения, прогрессия самосознания, продукция инноваций. Виды рефлексии: интеллектуальная (экстенсивная, интенсивная, конструктивная), личностная (ретроспектив-



ная, ситуационная, перспективная), коммуникативная, кооперативная, синтетическая (экзистенциальная и культурная)”.

*В. Лекторский, В. Швырев:* “Рефлексия — момент развития деятельности, связанный с осознанием, исследованием средств и результатов”.

*И. Алексеев, Ю. Семенов:* “Рефлексия изучает, как личность осознает свое “Я” в мышлении, рефлексии, речь с воображаемым партнером. Используется в организации решения задач, в осознании средств и оснований решения задач, в регулировании мыслительного процесса”.

*Д. Райнери:* “Рефлексия бывает психологическая и онтологическая”.

*Г. Щедровицкий:* “Рефлексия имеет своим результатом план, проект на основе анализа ранее выполненных действий, продуктов деятельности. Предполагает выход из практической позиции во внешнее отношение к осуществленной и будущей деятельности. Прошлая деятельность выступает материалом для анализа, а будущая — как проектируемый объект. Рефлексия предполагает кооперативные отношения в деятельности. Рефлексивная позиция сама может развиваться как кооперативная структура. Рефлектирующая деятельность имеет свои объекты, средства, знания, при отсутствии своих средств и методов — это смысловая рефлексия. Рефлексивная коммуникация включает в себя ситуационный анализ, целеполагание, проблематизацию, уяснение специального и культурного смысла, точек зрения и позиции. Это ведет к выявлению и фиксации причин, противоречий, конфликтов. Рефлексия — это представление в сознании того, что и как я делаю. Рефлексия организует наше пространство и время”.

*Ю. Семенов:* “Рефлексия — общее условие протекания мыслительной деятельности и центральный момент творческого процесса”.

Анализ определений рефлексии показывает, что она базируется на самоотношении, на разделении функций действия человека и анализа результата этого действия. Рефлексия начинается с перехода к познавательному отношению человека к самому себе, к своему участию в жизнедеятельности, деятельности, общении и т. д. Рефлексивное отношение управленца является отражающим, проектирующим и критико-проблематизирующим. Оно обращено к себе как “строителю” мышления, деятельности, общения и т. п., а также форм социокультурного бытия.

Направленность рефлексии на субъективность человека приводит к познанию и последующему проектированию “Я” лица, принимающего решения, к выявлению его сущности и воплощению проектов этого “Я”. В данном случае рефлексия и самосознание переплетаются для выполнения данного типа анализа. Рефлексия опирается лишь на соответствующий уровень механизма самосознания, а не знания, порождающего бытие. Человек “раздваивается” на живущего и рефлектирующего, а в рефлексии — на сознательно создающего проекты и обеспечивающего их реализацию (схема 4.2) [6].

При этом “интеллектуальное Я” осуществляет управленческое самоотношение применительно к мышлению и выполняет фиксацию, выделение представлений об объекте принятия решения, их сопоставление, создание сопоставимых комплектов (суждение, умозаключения) и т. п. Самосознание на основе механизмов рефлексии и самоотношения выделяется в инстанцию психики, обладающую свободой, волей, исходным началом всех внешних проявлений психики. Основным явлением бытия самосознания предстает рефлексивная самоорганизация [4].

Свобода за счет развития рефлексии и самосознания опирается на преодоленность естественной логики бытия субъекта, его рефлек-

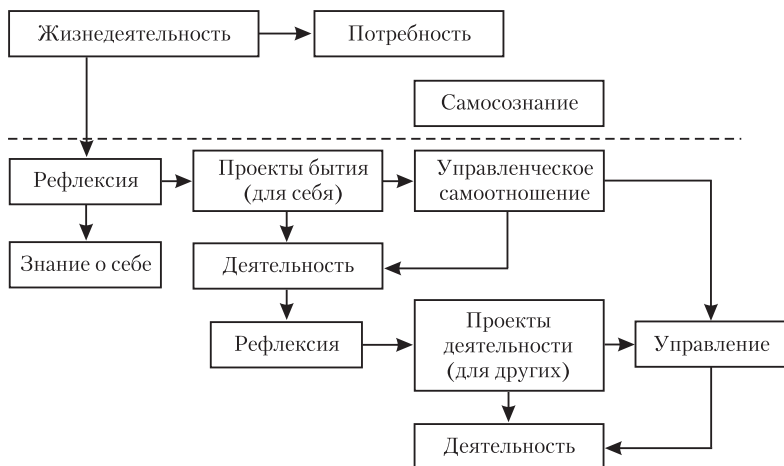


Схема 4.2. Рефлексивное сопровождение проектов предстоящей деятельности

сии, самосознания. Однако это требует абстрагирования средств мышления и всей субъективной активности, включая ядро активности — активность “Я”.

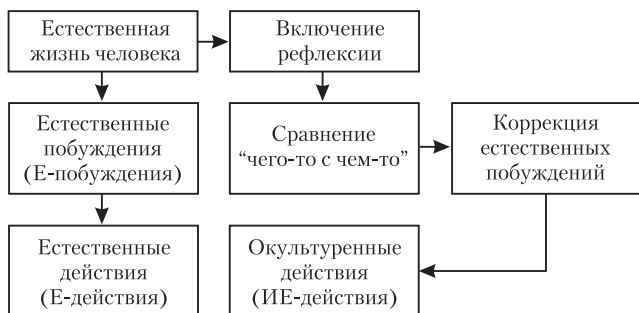
Для реализации своей функции рефлексия как специфическое самоотношение принимает различные формы. Так, при введении механизма мыслекоммуникации появляется диалоговая форма рефлексии, где рефлегируется вначале внешняя мыслекоммуникация (обсуждение партнеров), а затем ее внутренний аналог (обсуждение с самим собой или с воображаемым партнером).

Поводом для “запуска” рефлексии является затруднение, разрыв в деятельности, а результатом ее — преодоление этого затруднения, устранение разрыва. Выделение рефлексивной позиции в тип мышления и затем в тип деятельности приводит к усложнениям — обеспечению средствами, способами, методами, своим сервисом и сервисной деятельностью (например, обучение рефлегирующих как субъектов деятельности). В качестве средств выступают специальные понятийно-категориальные системы, предназначенные для рефлексии (деятельности, общения, мышления и т. п.). В этой ситуации появляется необходимость в методологической рефлексии и методологии.

Рефлексия опосредствует переход от естественного к неестественному побуждению. Для этого перехода требуется сравнение содержания побуждения с различными факторами среды, а также сравнение самих факторов. Результат сравнения обуславливает либо поддержку побуждения, либо его приостановку. Этот переход является “освоением” от естественности побуждения [6] (схема 4.3).

Е-формы действия и побуждения являются естественными (природными), а ИЕ — социализованными, окультуренными, ставшими результатом “вмешательства” рефлексии. Однако в Е- и в ИЕ-формах поведения и побуждения инициатор действия остается внутренним. Оно либо стимулируется, либо тормозится в самовыражении. Естественное побуждение по своему содержанию ограничено, а относительно удовлетворения — случайно, так как зависит от внешних обстоятельств. Только человек как существо мыслящее может подвигаться рефлексии [6, 29].

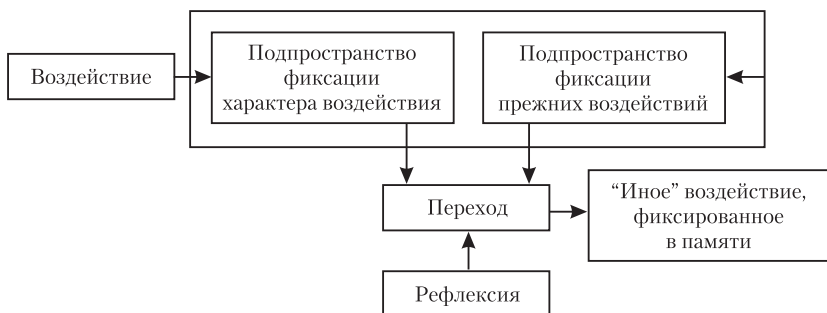
Рефлексия характеризуется собственной активностью, спонтанностью, независимостью от внешних условий. Она осуществляет переход от фиксирования воздействия реальных факторов к иному, фиксированному в памяти (схема 4.4). Направленность этих переходов



**Схема 4.3. Последовательность действия человека с использованием рефлексии**

дов, как правило, имеет причинно-следственную связь (каузальность). Однако рефлексия может не только вызывать переакцентирование внимания, соотнесение, но и оценивание информации, поступающей из внешнего мира и хранимой в памяти. Иными словами, в рефлексии совмещаются функции познания, анализа и оценки. Однако это требует проявления активности человека, что связано с обеспечением реализации побуждений и коррекционным, “свободным” отношением к происходящему.

Рефлексия включена в работу механизмов самоорганизации при достижении основной цели и обеспечивает при необходимости смену



**Схема 4.4. Действие рефлексии по сравнению воспринимаемой реальности с информацией, хранимой в памяти**

направления поведения. Она непосредственно связана с конкретной ситуацией и динамикой, переходом внутреннего бытия во внешнее и при этом относительно в своей естественной форме.

Следовательно, рефлексия начинается с перехода от одного предмета рефлексии к другому, соотнесений разных определенностей, оценки чего-то конкретного. Затем она переходит к самооценке, отношению к самой возможности что-либо оценить и сопоставить. Отсюда возникает иное отношение к тому, что было предметом рефлексии. Содержанием ее становится сам механизм или внешне бессодержательное, “чистое” мышление (схема 4.5).

Рефлексия завершается принятием решения на основании оценки фиксированного прошлого. Появляется будущее. Вначале “Я” (лица, принимающего решения) совершенно неопределенно. Но оно может посредством рефлексии от неопределенности перейти к определенности, например к видению, слушанию и т. д. В этой определенности оно сделалось неравным себе, но вместе с тем сохраняет свою неопределенность, т. е. может, отказавшись от этой определенности, снова вернуться к себе самому. Сюда же относится и принятие решения,



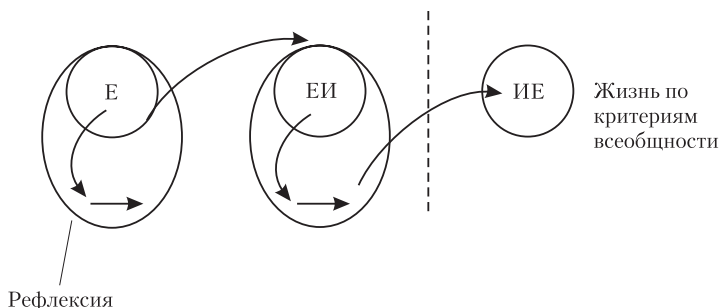
Схема 4.5. Рефлексия механизма рефлексии

ибо ему предшествует рефлексия, состоящая в том, что человек имеет перед собой многие определенности, по меньшей мере, две, а именно: или он принимает какое-нибудь определение, или же не принимает. Решение прекращает рефлексия. Основным условием принятия решения возможности рефлексировать перед практическими действиями является абсолютная неопределенность “Я” [6, 29].

Многие ученые подчеркивали, что между способностью принимать решения, наличием “Я” и рефлексией существует определенная взаимосвязь. При этом “Я” является решающим, и в силу этого не может быть изначально связано с конкретностью содержания. Когда появляется содержание, строится “Я” и с содержанием, проводится “работа”, вплоть до фиксации того, что будет обращено в действие. Это будет означать и наличие содержания, и требование к осуществлению действия. Сформированная норма поведения имеет информационную и энергетико-импульсную компоненты. В то же время, если осуществляется рефлексия, то она предполагает участие “Я” лица, принимающего решения, которое может и отказаться от решения.

Как механизм, “Я” прямо не зависит от внешнего мира, что позволяет лицу, принимающему решения, быть свободным в выборе варианта действий. Если рефлексия его вырабатывает новые перспективы для действия, обеспечивает субъективной готовностью, то реализация готовности является следствием рефлексии. Поскольку в рефлексии предпосылкой является свобода и отсутствие прямой зависимости от определенного, конечного содержания, то это возвышает человека не только субъективно, но и в объективном поведении. Рефлексия возвышает бытие человека, позволяет ему переходить от естественной жизни (Е) к социализованной (ЕИ) или подчинять ее культурным образцам (ИЕ), строить свою жизнедеятельность и деятельность, осуществляя выбор по критериям всеобщности мира (рис. 4.18). Рефлексия, прежде всего, интеллектуальна, вовлечена в организацию и корректирование действия.

Общей характеристикой динамики механизмов в переходе от естественной к искусственно-естественной (культурной) форме бытия является увеличение уровня абстрактности. Именно благодаря этому основание рефлексивных процедур становится более абстрактным, независимым от конкретных обстоятельств. Культура, выраженная в мышлении основаниями типа понятие, категория, онтология, а в воле — ценностями и абстрактными нормами, создает куль-



**Рис. 4.18. Рефлексивное обеспечение совершенствования процесса жизни (по [6])**

турную субъективность или абстрактное “Я” и его реакцию на внешнюю необходимость принятия решения. Мышление совместно с интеллектуально-ценностной волей создает процедурный цикл. Если для правильного его проведения не хватает материала, зафиксированного в памяти, то он активно выявляется в дополнительном познании и иных процедурах.

Рефлектирующий (лицо, принимающее решение) в силу своей социокультурной и даже природной позиции всегда обеспокоен сохранением свободы. Если что-то вводит его в зависимость в бытии, то он стремится вырваться на свободу. Рефлексия проявляется в противопоставлении, проблематизации какой-то версии. В этом случае устремленная на соотнесение и противопоставление, она зависит от уровня развития “Я”, развитости субъективных качеств рефлектирующего. Рефлексия находится между естественностью и сущностью в действиях и побуждениях человека.

Рефлексия дает возможность выбирать, в отличие от простого самовыражения. Рефлексивные качества могут как консервировать, формализовывать начальное бытие, так и трансформировать его, порождать его рассудочный формализм. Рефлексия как таковая, независимо от сущности и культуры, является фактором возрастания формализма. Манипулятивность рассудка и произвол субъективности в мышлении, познании во многом имеют один источник — рефлексию, не подкрепленную разумом, культурой мысли. Становления культуры и рефлексии взаимосвязаны.

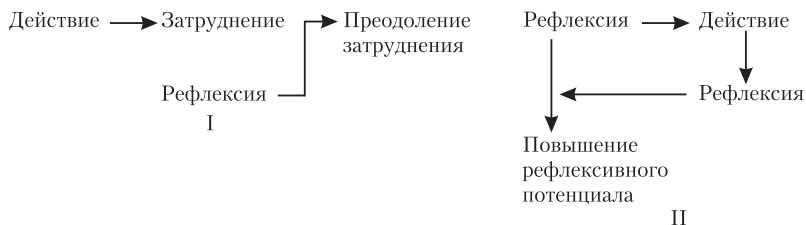
В мире деятельности существуют два цикла отношений между действием и рефлексией. В одном случае (схема 4.6, I) действие с помощью рефлексии становится более выполнимым. В другом (схема 4.6, II) рефлексия с помощью действия обогащается определенностями и потенциалом. Соединение этих циклов создает развивающуюся деятельность. Методология показывает ценность рефлексии, способов мышления и самоорганизации. Современное эффективное использование рефлексии зависит:

1) как от внешних факторов (содержания, объектности, действительности и т. п.), так и внутренних (стремление ввести нормы, способы самоопределения и самоорганизации);

2) специальных средств анализа действий, самоорганизации. Это привело к появлению методологической рефлексии.

Мышление связывают с рефлексией. Однако оно может быть осуществлено и вне рефлексивной функции, например в мыслекоммуникации. Мышление опирается на самосознание и сознание. Рефлексивное познание иное, чем “обычное”, обращенное на внешнее для познающего. Рефлексия обращена на внутреннее. В своей деятельности человек двойствен: по содержанию он обращен вовне, а по форме все зависит от его внутренней особенности построения деятельности. Чем богаче и развитее механизм сознания и самосознания, тем менее случайно целеполагание и в большей мере он противостоит случайностям, стимулируемым внешними факторами, естественностью самого сознания, самосознания.

Организуя действие, человек может идти “от себя”, и тогда рефлексия — полагающая. А если действие перестраивается, то она становится и предполагающей, и определяющей. В этих реакциях раз-



**Схема 4.6. Взаимосвязь повышения потенциала рефлексии и практики ее использования**



личаются познание, критика и нормирование. В функциональном цикле (познание, критика, нормирование) и заключено основание общих законов мышления [6].

Отличие мышления можно пояснить на анализе мыслекоммуникации. Автор и критик вначале не принадлежат единой мыслекоммуникации. Они не связаны единым содержанием мышления и противостоят друг другу. Появление позиции арбитра снимает противоречие, автор и критик уже принадлежат целому. Арбитр не самовыражается, а, существуя рефлексивно в мыслекоммуникации, обслуживает противоречия. Выступая в роли инструмента сервиса дискуссии, он реализует ценности истинности версий.

Реализацию рефлексивной функции человеком специалисты представляют как особую процедуру. Когда человек встречает препятствие в жизнедеятельности, испытывает затруднения, то возникает особое (рефлексивное) отношение к действительности [5].

На рис. 4.19 представлена разработанная специалистами процедура рефлексии. Человек, находясь в сфере своей жизнедеятельности (1), выполняет управленческие функции (2). По каким-то причинам он испытывает затруднения в работе (3). Процедура рефлексии начинается с перехода из деятельности (4) в рефлексивную сферу (8). Исследуются затруднения (5). Строится картина (знания) о происшедшем в деятельности. Результаты исследования подвергаются критическому анализу (6). На основании обнаруженных причин затруднений изменяется норма (7). Под нормой понимают предписание к деятельности. В зависимости от него различают следующие нормы: проект, цель, план деятельности, технология, метод и т. п. При

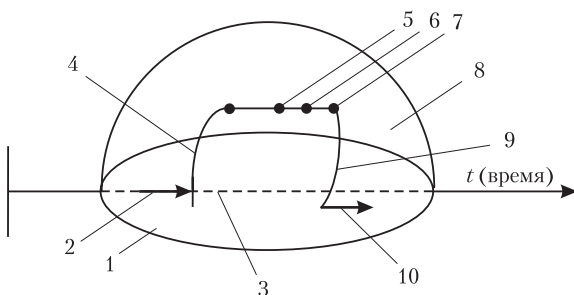


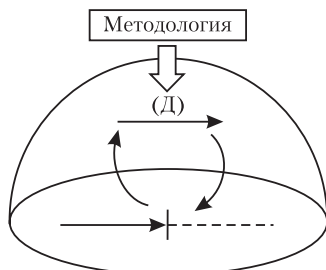
Рис. 4.19. Процедура управленческой рефлексии

этом учитываются индивидуальные особенности, связанные с целенаправленной, плановой, программной деятельностью человека. Рефлексия заканчивается возвращением (8) в действительность (9).

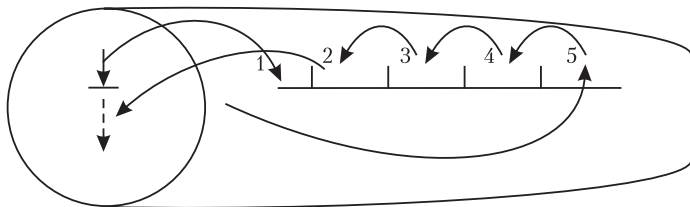
Специфическим типом рефлексии является методологическая рефлексия. Она связана с выявлением реализуемых в деятельности методов; осуществляется выходом из управленческой рефлексии и образованием еще одного этапа рефлексивной деятельности (рис. 4.20).

Методологическая функция (Д) проявляется в связи с необходимостью организации мыслительных и мыследеятельностных процедур в методической деятельности. Рефлектируя, критикуя и нормируя ее, особую роль отводят средствам и способам мышления. Средствами методологического мышления являются языки описания и проектирования деятельности. Они определяют многие процедуры мышления. При реализации методологической функции в критике чаще всего находят новые пути достижения целей и конкретные причины затруднений. В современных условиях ведущим требованием становится совмещение действия и рефлексии, что приводит к самоорганизации. Методология придает культуру самоорганизации в деятельности. Следовательно, рефлексия позволяет изменять деятельность человека на основе ценностного сопровождения практики, определенных критериев и ограничений в принятии решений. Это обуславливает необходимость формирования рефлексивных способностей у человека, культуры рефлексивной организации деятельности.

На рис. 4.19 показана естественная рефлексия, состоящая из трех функциональных компонентов (1–3). На рис. 4.21 дополнительно

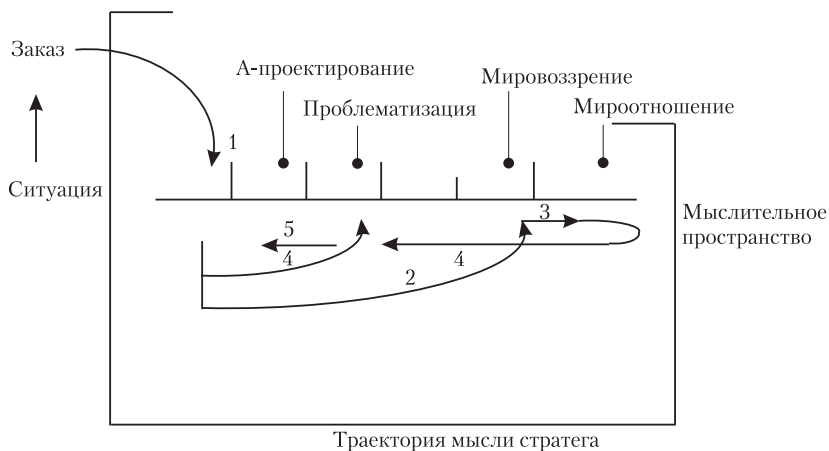


*Рис. 4.20. Схема построения управленческой и методологической рефлексий*



**Рис.4.21. Порядок функциональных мест и переходов на уровне рефлексивной культуры:**

1 — построение ситуации, требующей принятия решения; 2 — осуществление де-проблематизации и выбор варианта действия (формирование нормы); 3 — проблематизация варианта выбора; 4 — построение концептуальной модели деятельности; 5 — оценка варианта выбора



**Схема 4.7. Онтологическое мышление стратегического управленца:**

1 — осуществление ситуационной реконструкции заказа на деятельность; 2 — мировоззренческая оценка в концептуальной позиции процесса деятельности; 3 — оценка проекта деятельности на основе ценностных критериев; 4 — проблематизация выбранного варианта деятельности; 5 — разработка абстрактного проекта деятельности (стратегии)

включены функциональные компоненты 4 и 5, соответствующие концептуальным и ценностным критериям, учитываемым при принятии решений.

На схеме 4.7 представлен порядок онтологического мышления стратегического управленца с учетом критериально обеспеченной (культурной) рефлексии [6, 7]

#### **4.4.2. ОНТОЛОГИЯ В РЕФЛЕКСИВНОМ ПРОСТРАНСТВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ**

Сущностное рефлексивное воззрение на бытие объекта принятия решения важно, поскольку управленческая деятельность происходит из рефлексии, совмещает рефлексивные и корректировочно-постановочные действия. В рефлексии совмещаются мыслекоммуникации, в которых максимально представлены движение содержания деятельности в его собственной логике и процедуры, реализующие управленческие функции. При этом управленческое звено включается в системные отношения, в которые встраиваются в определенном порядке управленческие функции и реализующие их механизмы.

Типовой цикл управленческой мыследеятельности начинается с понимания содержания заказа. Оно проявляется в построении соответствующего деятельностного пространства, где формируется продукт, предназначенный для употребления в жизнедеятельности или в иной системе деятельности. В самом простом варианте понимание того, что требует заказчик в типовом пространстве деятельности, построенном в ходе понимания, является достаточным, чтобы принять заказ. Тем более что в социотехнических системах заказ часто идет не столько в горизонтальных отношениях между равномасштабными системами, сколько в вертикальных. Задание как заказ может дать и вышестоящий управленец, исходя из потребности системы.

В результате согласования с заказчиком и принятия заказа управленец просматривает и корректирует пространство деятельности, уточняет характеристики и отношения между видами деятельности

по исходным кооперативно-деятельностным критериям. На следующем этапе учитываются ресурсы. При этом анализу подвергается характер взаимодействия сил и средств в кооперативных отношениях.

Установленные отклонения от нормативных отношений являются основанием для проблематизации пространства деятельности, привлекаемых ресурсов или способа отношения с ними. Наряду со снабженческими действиями начинается деятельность в исполнительских системах. Она предполагает контроль, выработку коррекционных воздействий и их реализацию. Если коррекции удачны, то после контроля конечного результата фиксируется выполнение заказа. Так можно представить единицу управленческой деятельности. Основные усилия мышления направлены на прогнозирование, проектирование, понимание заказа, согласование, разработку норм и задач, выявление и фиксацию проблем, рефлекссию хода деятельности, выработку коррекционных решений, контроль и т. п.

Оснащение управленческой деятельности техническими средствами видоизменяет первоначальную картину мыследействий, но функциональная основа остается прежней. От правильного построения и перестройки пространства деятельности зависит достижение конечной цели. Заполнение пространства вначале в мышлении предопределяет переход от стратегии к ситуационно значимому проектированию деятельности.

Преимущественно рефлексивный характер управленческой деятельности делает ее первоначально внешне незаметной, но она появляется в случаях коррекционных действий или в снабженческих процедурах. Участие в предписывающих, согласовательных, коммуникативных отношениях оставляет скрытым внутренний рефлексивно-мыслительный механизм.

Разделение познавательной, критической и нормативной функций и более глубокое расслоение на познавательно-эмпирическую, ситуационно-проектную, стратегическую, проблематизирующую, концептуальную, понятийно-категориальную, логико-мыслительную и ценностно-мировоззренческую функции рефлексии делает сервис управления многопозиционным. Сервис управленческой рефлексии подчиняется единой управленческой функции. Содержанием такой рефлексии является деятельность исполнительных систем в контексте реализации заказа, но она может быть обращена и на свою мыследеятельность, свое участие в коммуникации, общении,

взаимодействии, саморегуляции и т. п. Обращенность рефлексии на себя означает введение себя в нормативные рамки, которые расширяют нормативное содержание как основу для выработки отношений к исполнительской деятельности.

Управленческая рефлексия трехслойна: одна часть ее связана с рефлексивным типом анализа действий исполнителей и сервиса, другая обращена к рефлексии своих действий, а третья — к позиционности управленческой мыследеятельности. Третья часть находится на границе с авторефлексией безотносительно к профессиональным обязанностям управленца.

Рефлексивная самоорганизация управленца основана на рассмотрении себя как субъекта и личности. Следовательно, в рефлексии отслеживаются не только решение управленческих задач и проблем, смена циклов управленческой деятельности, но и линия всего профессионального пути управленца. В частности, особое значение имеет фокусирование его внимания на своей способности к реализации фиксированных требований, их типа, целостности, требований к профессиональной деятельности. В рамках такого акцентирования появляется возможность самоизменения и саморазвития.

#### **4.4.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И РЕФЛЕКСИИ**

Рассмотрим теоретический аспект взаимосвязи методов принятия решений и рефлексии, проанализировав понятие “метод” в работах классиков.

*Д. Беркли:* “Метод выводится из принципа, а правила вытекают из метода”.

*Р. Декарт:* “В мышлении нужны простые, точные правила, дающие возможность без лишней траты сил пользоваться разумом; лучше совсем не отыскивать истины, чем делать это без метода; правила показывают, как пользоваться разумом, чтобы не впасть в заблуждение, не принимать ложное за истинное и без лишней траты умственных сил, постепенно и непрерывно увеличивать знания, способствуя тому, что ум достигает истинного познания всего, что ему доступно”.

*О. Конт:* “Метод изучается не отдельно от исследования, к которому он применяется”.

*Д. Миль:* “Метод — это правило”.

*В. Даль:* “Метод — это способ, порядок, принятый путь достижения в виде общих правил”.

*Г. Гегель:* “Метод есть знание, для которого понятие, душа содержания, является средством познания, сущностью познавательной деятельности; это неограниченно всеобщее, сила, которой объект не оказывает сопротивления. Как орудие, метод является субъективной стороной средств, это форма содержания, объясняющее себя понятие, предполагает осознание формы внутреннего самодвижения содержания; метод возникает как знающее себя понятие, имеющее себя своим предметом. Метод — это осознание формы внутреннего самодвижения содержания. К истине можно прийти, лишь подчинившись методу. Метод есть само знание, для которого понятие дано не только как предмет, но и как собственное субъективное действие, как орудие, средство познающей деятельности”.

*С. Ожегов:* “Метод — это способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо”.

*О. Анисимов:* “Метод — результат обобщения многообразия описаний деятельности, а также многообразий проектов и технологий деятельности, рассматриваемых как принадлежащих определенному “единству”. Метод выступает как абстрактный способ, проект деятельности, “применение” которого требует предваряющей мыслительной процедуры “конкретизации” до уровня проекта деятельности”.

*Г. Щекин:* “Методы управления персоналом подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические”.

На основании анализа приведенных определений можно сделать такие выводы:

- метод находится в цепи: закон, принцип, метод, прием;
- метод — это оптимальное средство для разума при поиске истины;
- метод должен соответствовать объекту исследования;
- метод — норма, положение, установка, принятый образ мыслей;
- метод — это средство познания истины, когда мысли учитывают эмпирический материал, но построение идет в рамках понятийной конструкции;
- метод — порядок применения сил и средств исследователем;

- метод — это описание существующего многообразия деятельностей (эмпирики);
- методы направлены на реализацию трех групп целей

Итак, метод действует в сложном и кооперативно-структурном пространстве (системе) деятельности, где он влияет на структурирование, объединение этих видов деятельности и определение функциональных связей между ними. Метод подсказывает, предписывает, разъясняет, как нужно действовать для достижения целей деятельности.

Метод, как и другие нормы (цели, планы, проекты, программы и т. п.), экономит расход сил, времени за счет выпрямления траектории реального поведения человека. Ориентация на цель метода и его организующее воздействие на управляемый персонал придают постоянство, статичность их деятельности в конкретной ситуации, содержательность мышлению (структурированному целому всех значений, созданных языком общения). Однако при перенесении метода в новые ситуации, в новые образцы действий и деятельности его содержательность становится опосредованной. Предпосылкой содержательности метода является рефлексия (процесс корректирования способа действия при преодолении затруднений в деятельности), так как она приближена к ситуации, в которой прежний метод перестает быть адекватным.

При переходе от одной деятельности к другой нарушается прямая зависимость метода от ситуации. Более того, он может стать над ней, когда появляется как сервис многих конкретных методов деятельности или наряду с конкретными создаются абстрактные методы, обслуживающие общую организацию производства в этой ситуации. Метод как норма деятельности абстрагируется.

Абстрагирование приводит к выходу из ситуативности, и содержание метода становится иным. Сохраняется лишь функция метода, а содержание изменяется, приобретая качества абстракции. Абстрагирование позволяет выделить общее (конструктивность, средства, технологичность, предназначенность для конкретизации) в процессах деятельности. Абстракция не предполагает прямого применения в действии, ибо ее нужно предварительно конкретизировать. В ходе конкретизации она является либо средством конкретизации, либо исходным материалом.

В случае средства конкретизации абстракция выполняет ориентирующую и регулирующую функции. При дедуктивной конкрети-



зации используется идея самораскрытия абстракции в диалектическом движении — применяется логическая форма чистого мышления Гегеля. Метод появляется в результате обобщения образцов конкретных норм в определенном множестве направлений деятельности. Предполагается применение метода как ориентирующего средства и преобразуемого материала. В последнем случае конкретизация как мыслительная процедура превращает метод в средство своего изменения и конкретную норму.

Простейшим вариантом подобных обобщений и применения обобщенной нормы в средство построения более конкретных норм или их преобразования является стратегия.

*Стратегия* применяется не только как средство, но главным образом как исходный материал. Специфика состоит в содержательной ориентации конкретизации. В стратегии, прежде всего, усматривается будущее действие, а не ее средственно-мыслительная основа. При использовании стратегии в функции средства изменения конкретных норм (целей, планов программ и т. п.) содержательная ориентация позволяет сравнивать конкретное и абстрактное действия. Мыслительная форма и сущность средства остаются “в тени”.

Основой метода являются его средственно-мыслительная природа и ответственность за правильность организации мыслительных процедур. Стратегии и методы имеют одну логико-мыслительную генетическую базу, но с различными фокусировками, связанными с различием заказа на нормативные обобщения. При этом оперирующий методом должен иметь логико-мыслительное сознание, а стратег не обязательно осознает эту необходимость. Связь метода с логико-мыслительными и рефлексивно-культурными акцентами и ценностями человека влияет на связи между знанием и предписанием к деятельности в различных ситуациях.

Осознание ситуации приводит к выработке способа действий (ситуационному нормированию), к замене концептуальных оснований в стратегии. Концептуальное представление ситуации переходит из фазы случайных фиксаций, фиксаций явлений к функции существенного, “внутреннего” в деятельности. Это существенное и становится основанием построения стратегий. Переход от концепции к стратегии означает переход от отображения к существенно значимому предписанию, где звенья процесса учитывают сущность не только

деятельности, но и перехода субъективного в объективное, мышления — в волю, социокультурного бытия субъекта — в социокультурное бытие деятельности.

Если вместо стратегии вводится метод, то он фокусирует внимание на своем действии как средства и побуждает к осознанию технологии достижения цели, проявления самосознания, интеллектуальной воли в связи с построением ситуационной нормы. При этом каждый этап процесса мышления сопровождается этапом движения самосознания, движением в самоопределении.

Логика движения содержания концепции приводит к самоопределению относительно стратегии, а субъективная сторона в самоопределении “поднимается” до уровня всеобщности, ценностного самосознающего отношения. После самоопределения завершается конкретизация как стратегии, так и ценностей. Между стратегией, концепцией и ценностями существует определенный параллелизм в процессе самоопределения. Метод, в отличие от стратегии, переводит этот параллелизм в мыслетехническую область. Следовательно, метод с его стратегической формой бытия благодаря концептуальности, сохранности в процессе самоопределения и реализации в субъективном измерении, ценностям гарантирует отсутствие заблуждений.

Изучение методов означает исследование рефлексии и рефлексивной организации, самоорганизации, а также введение, использование и совершенствование концепций, научных исследований, их логико-мыслительного и семиотического обеспечения и всего того, без чего нельзя создать бытие “параллелизма” указанных структур и механизмов [6].

## **ВЫВОДЫ**

1. Феномен рефлексии проявляется из живых существ только у человека. Рефлексия — это представление в сознании человека того, что и как он делает. Она организует пространство и время человека, дает ему возможность переосмысливания своего опыта, его отражения и проблематизации. Между способностью принимать решения, наличием “Я” и рефлексией существует определенная взаимосвязь.

2. Рефлексия начинается с перехода к познавательному отношению человека к самому себе, к своему участию в жизнедеятельности, деятельности, общении и т. д. Поводом для “запуска” рефлексии являются затруднение, “разрыв” в деятельности.

3. Рефлексия включена в работу механизмов самоорганизации при достижении стратегической цели и обеспечивает при необходимости смену направления поведения. Она непосредственно связана с конкретной ситуацией и динамикой, переходом внутреннего бытия во внешнее.

Динамика изменений механизмов в переходе от естественной к искусственно-естественной культурной форме бытия является увеличением уровня абстрактности, всеобщности. Именно благодаря этому основание рефлексивных процедур становится более абстрактным, независимым от конкретных обстоятельств.

4. Мышление связывают с рефлексией, но оно может быть осуществлено и вне рефлексивной функции, например в мыслекоммуникации. Мышление опирается на самосознание и сознание. Рефлексивное познание иное, чем “обычное”, обращенное на внешнее для познающего. Рефлексия обращена на внутреннее. В своей деятельности человек двойствен: по содержанию он обращен вовне, а по форме зависит от его внутренней особенности построения деятельности.

5. Процедура рефлексии состоит в следующем: лицо, принимающее решение, начинает испытывать затруднения в деятельности, переходит из деятельности в рефлексивную сферу, где исследует затруднения, строит картину деятельности. Далее результаты исследования подвергаются критическому анализу, и на основании обнаруженных причин затруднений изменяется норма. Рефлексия заканчивается возвращением в действительность. Она позволяет изменять деятельность человека на основе ценностного сопровождения практики, определенных критериев и ограничений в принятии решений. Это обуславливает необходимость формирования рефлексивных способностей у человека, культуры рефлексивной организации деятельности.

6. Стратегии и методы имеют одну логико-мыслительную генетическую базу, но с различными фокусировками, связанными с различием заказа на принятие решения. Осознание заказа и ситуации приводит к выработке способа действий, к замене концептуальных

оснований в стратегии. Это существенное и становится основанием построения стратегий.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Дайте определение понятию “рефлексия” и обоснуйте причину его многоаспектности.
2. Почему принятие решений человеком связывают с его рефлексией?
3. Охарактеризуйте взаимосвязь реализации рефлексивной функции с методом и стратегией.
4. Чем характеризуется рефлексивное управление?
5. Приведите примеры из практики использования рефлексии при принятии решений.

## **4.5. КОЛЛЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ В КОММУНИКАТИВНОЙ ФОРМЕ**

### **4.5.1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗОВАННОЙ КОММУНИКАЦИИ<sup>1</sup>**

Мышление лица, принимающего решение, представляет собой процесс организации наблюдений за объектом управления, создания представления о нем и траектории его движения к заданной цели. Мышление призвано раскрывать внутренние, скрытые, существенные характеристики исследуемого объекта (в отличие от наблюдения, дающего лишь материал по его внешне представленным проявлениям).

В мыслительном процессе задействованы такие психические механизмы, как восприятие, внимание, память, воображение и т. п.

Важнейшую роль в мышлении играют языковые средства. Без использования их мышление невозможно. Применение языка

---

<sup>1</sup>В разработках использованы материалы О. Анисимова., В. Верхоглазенко.

привносит определенность и статику в динамику манипулирования представлениями, создавая предпосылку для отхода от субъективности, ситуативности, единичности суждения. Однако даже это не является гарантом правильного мышления. Для того чтобы перейти от стихийного мышления к организованному, необходимо не только адекватное использования языковых средств, но и развитие таких высших психических механизмов, как сознание, самосознание, самоопределение, воля и др. Путь к организованному мышлению лежит через работу над собой.

Развитие мыслительных способностей человека стимулирует коммуникация, если она подчинена функции согласования представлений коммуникантов. Главное достоинство коммуникации (в рассматриваемом контексте) состоит во внешней представленности (с помощью языка) внутренних индивидуально-мыслительных процессов и возможности избежания субъективности суждений за счет взаимной коррекции различающихся индивидуальных мнений и способа мышления коммуникантов. (Различие субъективных мнений и способов познания обусловлено разницей индивидуального опыта, познавательных особенностей, мотивационной направленности людей и т. п.) Поэтому коллективное мышление при определенных условиях обладает значительно большим потенциалом избежания субъективности и односторонности мнения каждого из коммуникантов. Оно является не только стимулятором развития мыслительных способностей лиц принимающих решения, но и механизмом построения более объективных знаний о состоянии объекта управления.

Эффективность группового мышления в коммуникации обусловлена организованностью коммуникативных процессов. Чем меньше эта организованность, тем ниже потенциал совместного обсуждения. Поэтому мыслительный продукт, полученный в хаотичном коммуникативном процессе, может иногда даже уступать по качеству индивидуальному продукту. Это обстоятельство зачастую приводит к ложному мнению о том, что “в спорах ничего не рождается”, и коммуникация — помеха для самостоятельного мышления.

Всякое групповое действие (мыслительное в том числе) будет эффективным лишь при подчинении его участников правилам взаимодействия. Участие в коммуникации предполагает кооперативный дух и готовность каждого участника отказаться от той части “своей

натуры”, которая препятствует коллективному “продвижению” мысли. В свою очередь, правила совместного мышления могут иметь случайный, стихийно-согласованный или объективный характер. Первый вид правил является промежуточным состоянием нормативной стороны коммуникации и подлежит последующему совершенствованию. Объективные же правила коммуникации исходят из теоретической модели, отражающей суть коллективного мышления. Поэтому именно соответствие коммуникантов объективным требованиям дает мощный “прирост” как в уровне организованности коммуникативных процессов, так и в качестве мыслительного продукта коллективного мышления.

Различают простую и сложную коммуникации.

**Простая коммуникация** (рис 4.22). Коммуникация, как всякая деятельность, имеет свою форму и содержание. *Содержание коммуникации* — это предмет, тема обсуждения, то, о чем идет речь. *Форма коммуникации* — в ее позиционности. При отсутствии позиции автора сообщения и позиции воспринимающего это сообщение (понимающего) не существует даже самой простой коммуникации.

Следовательно, о коммуникации можно говорить лишь при наличии человека, переводящего свое представление (или образ) в текст с помощью языковых средств, и человека, переводящего этот текст в представление, подобное авторскому. В частном случае воспринимающий текст может присутствовать лишь потенциально, например в

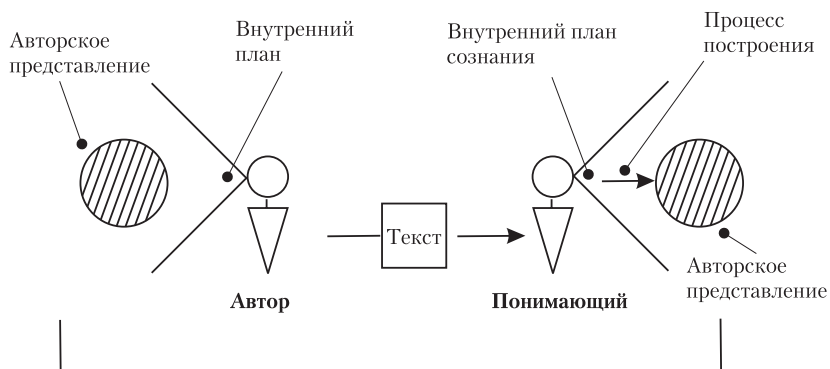


Рис. 4.22. Функциональная модель простой коммуникации

ситуации “писатель — читатель”. Из этого следует, что автор и понимающий должны владеть языковой способностью по кодированию и декодированию текста. Кроме того, для правильного неформального понимания воспринимающий текст и автор должны за словами видеть схожий смысл. Правильность понимания обусловлена не только добросовестной работой понимающего по реконструкции мысли автора, но и степенью ясности, логичности авторского изложения.

Перечисленные условия необходимы для образования простой коммуникации. Она может состояться лишь при наличии автора, которому есть, что сообщить, и понимающего, который заинтересован в получении информации от автора.

**Сложная коммуникация** (рис. 4.23). Если понимающий построил авторское представление, но имеет по этому вопросу свою точку зрения, он может перейти в другую коммуникативную позицию — позицию критика. Критик указывает автору на несовершенства, неполноту, односторонность его версии, недостатки и показывает, что необходимо изменить. При этом важно выделить два полярных типа критики — *конструктивную* и *разрушительную*. Криктик-разрушитель разрушает авторскую версию как неудовлетворительную и полностью заменяет ее своей. Конструктивная же критика предполагает сохранение положительного в авторском представлении и устранение имеющихся в нем недостатков. Наиболее оптимальный

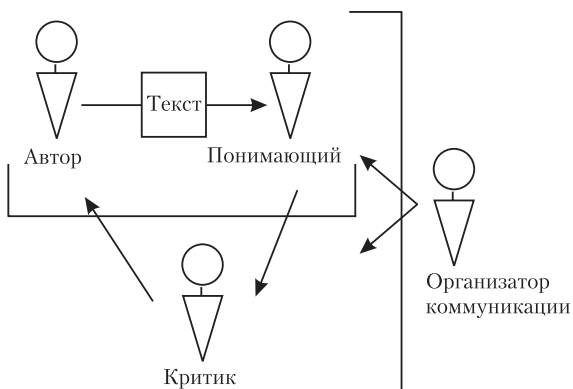


Рис. 4.23. Функциональная модель сложной коммуникации

вариант конструктивной критики — критика с основанием, где в качестве основания выступают жесткие теоретические критерии (организованные представления).

Для организации взаимодействия коммуникантов в указанных позициях необходима еще одна (четвертая) позиция — организатор коммуникации. В его функцию входят контроль и коррекция участников, их соответствия коммуникативным позициям. Например, организатор может скорректировать коммуниканта, перешедшего в позицию критика, не до конца поняв мысль автора. Такая коммуникация называется *сложноорганизованной*. Простота выделенных позиций иллюзорна. В реальном коллективном обсуждении без специальной подготовки достаточно сложно соответствовать всем требованиям коммуникативных позиций. Обретение участниками коллективного обсуждения даже минимальных навыков действия в коммуникативных позициях на порядок повышает результативность делового общения.

Наличие на схеме всего четырех позиций вовсе не означает, что в коммуникации могут участвовать четыре человека. На схеме обозначены лишь типовые функциональные места коммуникантов. Например, в тот момент, когда автор излагает свое сообщение, позицию понимающего могут занимать сразу несколько человек, которые реально слушают и стараются понять содержание сообщения. Так, во время лекции в позиции понимающего может оказаться вся аудитория, за исключением тех, кто занимается своими делами, не слушая лектора. Или, например, если в момент сообщения один из коммуникантов активно продумывает свою мысль, то он в это время вне позиции понимающего.

На критическую позицию также могут перейти все участники коммуникации, но лишь по очереди. И это естественно, ведь автор не может понимать одновременно две (и более) критические реплики. Он сможет понять их лишь последовательно, по порядку. Вообще, участники культурной коммуникации должны стараться говорить по очереди, иначе коммуникация легко превращается в “базар”.



## 4.5.2. ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ В КОММУНИКАЦИИ

Культура коммуникативного общения предполагает наличие определенных критериев поведения коммуникантов.

**Критерии культуры участников коммуникации.**

***Критерии культуры автора в коммуникации:***

- соответствие теме коммуникации;
- структурность изложения;
- лаконичность изложения;
- наличие акцентов в мысли;
- целостность (законченность) изложения;
- соответствие правилам грамматики и синтаксиса языка в изложении;
- логичность изложения частей высказывания;
- оптимальность степени обобщения в изложении;
- учет уровня компетентности понимающего.

***Критерии культуры понимающего в коммуникации:***

- эмоционально-чувственное восприятие автора;
- проверяемость правильности своего понимания автора с помощью вопросов на понимание;
- организованность процесса построения авторского представления;
- стремление к целостному пониманию авторской мысли;
- контролируемость понимания авторской мысли;
- ненавязывание своих мыслей автору;
- умение выделять существенное в мысли автора;
- неформальность соглашения с автором.

***Критерии культуры критика в коммуникации:***

- переход в позицию критика только после адекватного понимания автора (после проверки понимания);
- исключение критиканства;
- отношение к мысли автора, а не к его личности;
- критика мысли автора, а не мысли, приписываемой ему;
- критика с приведением своих аргументов;
- критика только существенного для автора содержания;
- переход к критике формы авторского изложения только с согласия автора;

- построение альтернативной точки зрения только по существенным моментам;
- контроль правильности соотнесения своей альтернативной версии с версией автора;
- соблюдение правил использования языка;
- точность в подборе слов для выражения критической мысли.

***Критерии культуры организатора коммуникации:***

- введение тематических и процедурных рамок коммуникации;
- контроль и корректировка соответствия введенным рамкам;
- контроль и корректировка правильности позиционного взаимодействия коммуникантов;
- коррекция коммуникантов с учетом их психологических особенностей и состояния;
- самоконтроль своей организаторской функции;
- способность к коррекции коммуникантов при выходе их за рамки коммуникативных позиций;
- способность контролировать движение содержания
- способность осуществлять контроль правильности понимания и отношения коммуникаторов к теме коммуникации и ее типовым позициям.

**Нарушения правил коммуникации.** В табл. 4.8 приведены наиболее часто встречаемые нарушения правил коммуникации при проведении деловых совещаний, зафиксированные специалистами школы О. Анисимова в процессе исследований.

Спонтанная коммуникация, со временем оформляясь, становится более организованной, и в совместной рефлексии появляется мыслекоммуникация, в которой есть нормативный автор и сопротивляющийся критик. Для снятия длящегося противостояния и напряжения между автором и критиком необходим арбитр (рис. 4.24).

*Арбитр* (функционально) — представитель мира категорий, понятий, концепций, т. е. носитель теоретических знаний по вопросам спора между автором и критиком. Он доказывает им, что понятие нормы требует наличия жестких, реализующих нормы отношений, а не просто учета каких-то условий. Если исполнители осознают важность предлагаемого нового типа отношений в кооперации с наличием управленческой позиции, кооперация реализует свой потенциал развития; если не осознают, развития не будет, но тогда, поскольку

Таблица 4.8

## Типичные нарушения правил коммуникации

Деструкции	Версии необходимых качеств
1	2
<i>Позиция автора</i>	
Чрезмерное самовыражение	Развитие навыка самовыражения в требуемых рамках; развитие умения выслушивания и понимания другого человека; вскрытие и осознание зависимости уровня понимания другим от формы авторского самовыражения; стимулирование установки на облегчение (со своей стороны) понимания другим авторской версии
Отвлечение от темы (использование опыта, мыслей и примеров, не соответствующих теме)	Формирование способности ясного видения тематических пределов; осознание значимости выражения мысли в рамках темы; обретение навыков соотнесения конкретных мыслей с тематическими рамками; приобретение умения контролировать и управлять своим эмоциональным состоянием
Отсутствие значимых приоритетов в изложении	Развитие навыков по выделению наиболее значимых частей в излагаемом содержании; развитие способности по ораторскому (актерскому) акцентированию значимого в излагаемом материале.
Отсутствие четкой структуры в авторской версии	Развитие интеллектуального качества по обобщению содержательного материала; освоение техники структурной организации содержательного материала
Структурированное, но целостно неорганизованное представление	Освоение метода организации содержания доклада по критерию целостности (тематической однородности); развитие абстрактно-конкретного мышления
Неаккуратный, неправильный подбор слов для изложения своей мысли (нарушение правил грамматики и синтаксиса в высказывании)	Осознание важности правильного подбора слов для выражения своей мысли; овладение техникой адекватного выражения своей мысли в словах;

Продолжение табл. 4.8

1	2
	приобретение качества по переходу в изложении на специфику лексики понимающих; обретение навыка изложения своего представления в коротких предложениях
Нелогичность изложения частей высказывания	Освоение техники логичного, последовательного изложения частей высказывания
Слишком абстрактное изложение версии	Осознание важности приведения конкретных примеров для облегчения понимания другими авторской мысли; приобретение навыков конкретизации абстрактных положений
Приведение примеров, не соответствующих тезису	Развитие умения приведения примеров, адекватных введенному тезису
Неучитывание степени компетентности понимающего	Овладение приемами диагностики компетенции понимающего в тематическом содержании; развитие качеств по идентификации профессионального уровня понимающего
<b>Позиция понимающего</b>	
Непринятие автора (личная неприязнь, нежелание воспринимать версию автора)	Развитие качества снисходительности и терпимости по отношению к другому; формирование мотивации принятия другого таким, каков он есть
Непонимание значений терминов, употребляемых автором	Снятие психологического барьера по проверке значений авторских терминов
Отсутствие опыта по данной теме или опыта, соответствующего авторскому	Формирование навыка по построению версии автора, основываясь на элементах своего опыта; овладение методом поиска аналогии в своем опыте
Неструктурированность смысла, построенного на основе авторского текста	Формирование способности сведения частей авторской мысли в единую структуру
Отношение понимающего лишь к части высказанного автором	Формирование понимания важности отношения ко всем значимым для автора частям; приобретение опыта выделения существенного в авторской мысли
Невидение целостности построенных авторских представлений	Освоение метода организации содержания понимания по критерию целостности

Продолжение табл. 4.8

1	2
Отсутствие контроля понимания авторской мысли (формальность понимания)	Развитие мотивации проверки правильности понимания автора; формирование навыка проверки понимания точки зрения автора
Перебивание автора	Осознание права на высказывание другим своей точки зрения
Навязывание своей точки зрения автору	Формирование умения адекватного понимания авторской версии
Неумение выделять существенное в мысли автора	Приобретение навыка выделения существенного в авторской мысли
Установка на заведомое знание авторской версии	Корректирование этой установки на понимание уникальности мысли другого
Формальное соглашение	Снятие установки на формальное соглашение
Установка на авторство	Осознание значимости мыслей других
Преждевременный переход в критическую позицию	Развитие понимания важности своевременного перехода к критике; овладение критериями законченности понимания
<b>Позиция критика</b>	
Критиканство	Преобразование критиканства в качество культурного критика
Критика без понимания	Осознание ценности критики только после понимания автора
Критика не версии, а личности автора	Осознание различия между критикой содержания высказывания и личностных качеств автора; обретение умения контролировать свое отношение и эмоции
Критика искаженной версии понимания автора	Формирование навыков адекватного понимания авторской версии; приобретение установки на критическое отношение только к правильно понятой мысли автора
Критика без приведения оснований	Осознание ценности критики с основанием; формирование способности к обоснованной критике

Продолжение табл. 4.8

1	2
Критика несущественного в мысли автора	Приобретение навыка по выделению существенного в авторской мысли; осознание значимости отношения только к существенному в мысли автора
Критика формы изложения, в то время когда требуется обсуждать содержание	Овладение умением понимать различие между формой и содержанием изложения автора
Соавторство в функции критики	Обретение понимания различия между соавтором и критиком
“Цеплянье” за слова	Осознание важности отношения к представлению, а не к словам, передающим представление
Отсутствие построения альтернативной точки зрения	Освоение критериев культурной критики
Неправильное соотнесение своей версии и версии автора	Формирование способности к соотнесению двух версий
Неадекватное представление формулировки критического тезиса (нарушение правил грамматики)	Формирование навыка по адекватному выражению своей мысли в словах
<b><i>Позиция организатора коммуникации</i></b>	
Невидение формы обсуждения	Формирование способности различать содержание и форму работы
Отсутствие введения и отслеживания рамок обсуждения	Приобретение способности к построению содержательной и коммуникативно-позиционной рамок
Переход в другую коммуникативную позицию (например, автора, критика)	Формирование способности соответствовать позиции организатора коммуникации и удерживаться в ней
Отсутствие самоконтроля своей организаторской функции	Развитие рефлексивных способностей, приобретение качеств самоорганизации в позиции организатора коммуникации
Отсутствие способности корректирования других коммуникантов при выходе их за рамки позиции	Выработка коррекционных способностей по возврату других коммуникантов в рамки их позиций
Формальные придирки к способу взаимодействия, тормозящие обсуждение	Осознание различия между позитивной и разрушающей коррекциями способа взаимодействия коммуникантов
Корректирование без учета психологического состояния других коммуникантов	Формирование навыка психотехнической коррекции других

1	2
Отсутствие коррекции безосновательности авторства и критики	Формирование способности к различению тезиса и основания; обретение навыков корректирования тезисов автора и критика
Неумение отслеживать и корректировать соответствие коммуникантов их позициям	Приобретение умения отслеживать и корректировать соответствие коммуникантов их позициям
Неумение контролировать обсуждение содержания	Развитие навыков к контролю обсуждения содержания в коммуникации
Отсутствие контроля за самоопределением коммуникантов к теме, коммуникации, типовым позициям	Формирование способностей к контролю и коррекции самоопределения коммуникантов к теме, коммуникации, типовым позициям

внутренние и внешние противоречия уже возникли, есть опасность саморазрушения этой системы.

Арбитражная функция в мыслекоммуникации требует предельной определенности движения содержания мысли и тех средств, которые применяются в рассуждении, как монологическом (чистом мышлении), так и сопоставительном.

В чистом мышлении арбитра абстрактные значения или языковые универсалии используются для показа самодвижения, саморазвития содержания. В соотнесении с автором и критиком он применяет эти абстракции как средства схематизации их смыслов, реконструкции особенности мысли.

Различают рассудок и разум. Чистое мышление — разумно, тогда как самовыражение в мыслекоммуникации — рассудочно. Схематизация смысла составляет промежуточную способность размышления. Реальный мыслекоммуникант совмещает многие жанры мышления. Но именно арбитр является исходным звеном для оформления опыта рассуждений в логику, систему абстрактных правил пользования рассудком и разумом. Он владеет категориальными системами, а их применение наиболее строго предопределено правилами.

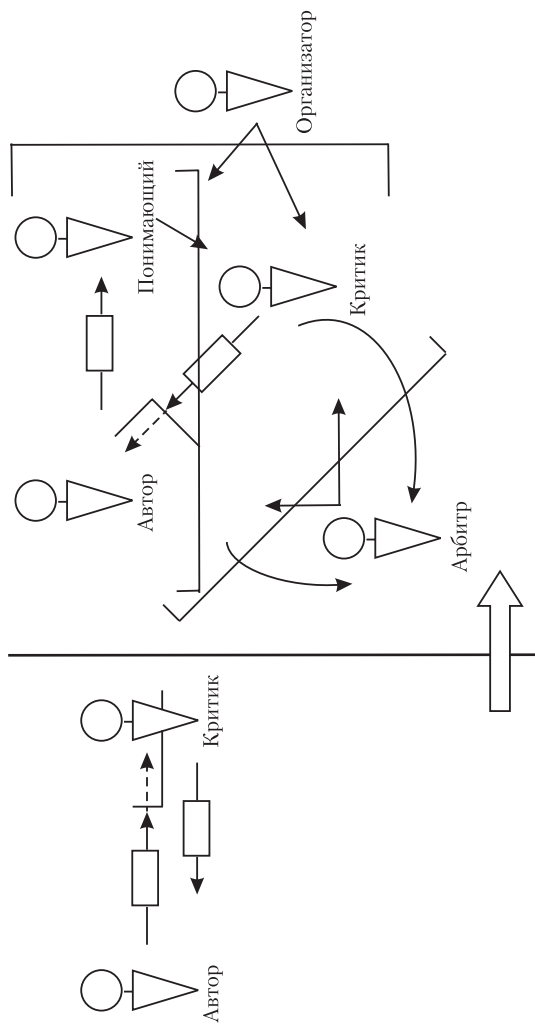


Рис. 4.24. Включение арбитра в схему сложной коммуникации (по [6])



## ВЫВОДЫ

1. Мышление лица, принимающего решение, — процесс организации наблюдений за объектом управления, а также составления представления о нем и траектории его движения к заданной цели. Оно призвано раскрывать внутренние, скрытые, существенные характеристики исследуемого объекта, в отличие от наблюдения, дающего лишь материал по внешне представленным проявлениям объекта.

2. В мыслительном процессе задействованы основные психические механизмы: восприятие, внимание, память, воображение и т. п. Важнейшую роль в мышлении играют языковые средства. Однако язык не является гарантом правильного мышления, необходим процесс, позволяющий переходить от стихийного мышления к организованному. Это требует развития высших психических механизмов — сознания, самосознания, самоопределения, воли и др. Путь к организованному мышлению лежит через работу над собой.

3. Условием совершенствования мыслительных способностей человека является коммуникация, подчиненная функции согласования представлений коммуникантов. При этом коллективное мышление обладает большим потенциалом отхода от субъективности и односторонности мнения каждого из коммуникантов и обеспечивает развитие мыслительных способностей лиц, принимающих решения.

4. Организованная коммуникация совместно с рефлексией становится мыслекоммуникацией, где действуют автор, понимающий, сопротивляющийся критик и организатор коммуникации. Для снятия противостояния между автором и критиком необходим арбитр. Арбитражная функция требует определенности движения мысли и средств, применяемых в рассуждении, как монологическом (чистом мышлении), так и сопоставительном. Арбитр должен владеть категориальными системами, использовать по определенным правилам абстракции как средства схематизации их смыслов, реконструкции особенности мысли.

## ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию “коммуникация”.
2. Изобразите графически схему простой и сложной коммуникаций и охарактеризуйте позиции их участников.
3. Какую позицию в организованной коммуникации занимает лицо, принимающее решение?
4. Охарактеризуйте каждую позицию в коммуникации.
5. Распределите позиции в коммуникации между коллегами и попытайтесь практически реализовать организованную коммуникацию, обсуждая выбранную проблемную тему.

## 4.6. САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ

**Сущность самоопределения.** Специалисты так определяют термин “самоопределение” [24]:

*С. Ожегов:* “Самоопределение — определение своего места в жизни, обществе, осознание своих общественных, классовых, национальных интересов”.

*И Кон:* “Самоопределение — процесс определения своего положения в мире, оно направлено вовне, но подразумевает и определенную внутреннюю работу”.

*С. Рубинштейн:* “Должное, с одной стороны, противостоит индивиду, поскольку оно осознается как независимое от него — общественно всеобщезначимое, не подвластное его субъективному произволу; вместе с тем, если мы переживаем нечто как должное, а не только отвлеченно знаем, что оно считается таковым, должное становится вместе с тем личностно значимым.

Человек не только находится в определенном отношении к миру, но и сам определяет это свое отношение, в чем и заключается сознательное самоопределение человека”.

*О. Анисимов:* “Если предлагается самоопределиваться, то необходимо иметь образ “себя” с актуальным потребностным состоянием,

системой устремлений, с одной стороны, и образ нормативного поведения, чувствования, мышления, иных сторон проявлений человека, с другой стороны. Результатом самоопределения выступает вхождение или невхождение в процесс реализации требований”.

*К. Абульханова-Славская:* “Сам субъект самоопределяется по отношению к задаче до того, как он оказался втянут в ее пространство. Он обладает способностью самоопределения в смысле включения, вхождения в нее, отношения к ней, более или менее активного, заинтересованного и т. д. Поэтому субъект не есть такой же структурный элемент задачи, как требования, условия и т. д.

Ответственность появляется в момент принятия задачи. Она определяет постановку цели и выбор решения, а главное является регулятором хода деятельности. Такая саморегуляция основана на осознании и выявлении субъектом своих психических и личностных возможностей по отношению к задаче. Это позволяет наметить точный момент и способ действия, стратегию и тактику решения задач”.

*Б. Братусь:* “Стать личностью, значит, во-первых, занять определенную позицию, прежде всего — жизненную, межличностную нравственную; во-вторых, в достаточной степени осознать ее и нести за нее ответственность; в-третьих, утверждать ее своими поступками, делами, всей жизнью”.

Таким образом, можно прийти к заключению:

1) самоопределение человека может быть трех типов:

- относительно цели и смысла своей жизни;
- к нормам общественного поведения и своему вкладу в жизнь общества;
- к нормам своей профессиональной деятельности;

2) самоопределение “направлено вовне”, т. е. человек определяет свой способ участия во внешней действительности. Определенная внутренняя работа, связанная с самоопределением, состоит в выработке приемлемого для себя способа участия во внешних событиях, соотнесенного с требованиями внешних условий. Эти требования являются обязательными для человека;

3) сознательное самоопределение человека возникает лишь тогда, когда он сам определяет свое отношение к миру. В противном случае он становится либо рабом своих стихийных потребностей инстинктов, либо жертвой манипуляторов, формирующих нужное для них отношение, либо объектом силового воздействия

со стороны представителей социума, требующих от индивида соответствия общественным нормам. Чаще всего при отсутствии самостоятельного самоопределения человек испытывает на себе все три приведенных фактора в том или ином сочетании. О “неосознанном самоопределении” можно говорить лишь метафорически, поскольку при неосознанности нет самостоятельного волевого акта определения границ своего поведения, без которого не может быть и самоопределения. В данном случае можно вести речь только о мотивационно-бесконтрольном состоянии человека;

4) самоопределение возникает на базе мотивационных механизмов человека при их соответствующем развитии.

В философской антропологии и психологии человек предстает различными гранями [123]:

- индивид, как представитель рода, имеющий природные свойства (телесное бытие человека);
- субъект, как носитель предметно-практической деятельности (распорядитель душевных сил);
- личность, как представитель общества, определяющий свободно и ответственно свою позицию среди других;
- индивидуальность, как уникальная, самобытная личность, реализующая себя в творческой деятельности;
- универсум, как высшая ступень духовного развития человека, осознающего свое бытие и место в мире.

В реальном мире человек может самоопределяться всеми гранями, однако в литературе чаще всего описываются жизненное, личностное, социальное и профессиональное самоопределения. Вопросы повседневного, стратегического, субъективного, универсального и других видов самоопределения изучены недостаточно. Наиболее глубоко вопросы самоопределения исследованы психологами. Сделаны попытки выделить основные признаки любого самоопределения [87]:

1) осознание человеком своих собственных особенностей, черт, качеств, возможностей, способностей;

2) выбор критериев, норм собственной оценки, “планки” для себя, точки отсчета, координат на основе системы идеалов, ценностей: что требуется для социума, чего от меня ждут, что из этих требований социума я принимаю для себя;

3) определение своих уже имеющихся качеств, отвечающих нормам, принятие или непринятие себя: соответствую ли я этим

нормам, что я могу сделать сегодня, какова сегодня моя личность и др.;

4) предвосхищение своих завтрашних потенциальных качеств, соответствующих нормам, принятие или непринятие себя как соответствующего нормам в ситуации завтрашнего дня: что я могу сделать завтра, каким я могу стать завтра как личность, как профессионал;

5) построение своих целей, задач, планов (близких, средне отдаленных, отдаленных) для развития у себя необходимых качеств, принятия себя: чего я хочу и как я намерен действовать;

6) пересмотр человеком применяемых им критериев и оценок, ибо изменяются ценности, менталитеты в самом обществе, и человек выбирает разные из них на различных этапах своего развития;

7) изменение самоопределения — человек заново принимает или не принимает себя, затем цикл может возобновляться. Косвенным свидетельством продолжающегося процесса самоопределения (изменения его, смены ценностей) человека являются внешние изменения, которые человек осуществляет в процессе жизни: меняет профессию, круг знакомых, образ жизни, религиозные убеждения и др.

По сути, процесс самоопределения продолжается у достаточно зрелого человека всю жизнь: человек ищет ответы на вопросы: кто я есть, зачем я живу, чего могу добиться, чем я могу помочь своим близким, своей стране, в чем мое индивидуальное предназначение и др. Эти потребности самоопределения, связанные с поиском смысла жизни, желательно стимулировать, помогая человеку в этом, начиная с дошкольного, возраста, хотя есть и взрослые люди, которые редко задумываются или совсем не задумываются над данными вопросами.

В самоопределении человек сливает в единую смысловую систему обобщенные представления о мире и о себе самом, определяя смысл своего существования. Самоопределение нельзя сводить к самосознанию человека, поскольку можно осознавать себя, но не подниматься до уровня соотнесения того, что я могу, и что от меня требуется, не приходить к действенному выводу. Потребность в самоопределении, его уровень зависят от среды, системы отношений, в которой находится человек (в какой мере среда стимулирует подобные размышления), от зрелости личности, готовности, мотивации человека. Кроме потребности в самоопределении необходимо владеть еще способностью к самоанализу, приемами включения себя в более общий социальный контекст.

Самоопределение — это сложный, многоступенчатый процесс развития человека. Его структурными элементами являются личностное, социальное, профессиональное самоопределения и др. [24]. Эти виды самоопределения постоянно взаимодействуют. В одних случаях они предшествуют один другому, например, личностное самоопределение может предшествовать и способствовать профессиональному; чаще всего они происходят одновременно, меняясь местами как причина и следствие. Жизненное самоопределение, возможно, находится в основе других и начинается с первого дня жизни как выполнение человеком своего предназначения.

Чтобы показать принципиальную важность связи самоопределения и принятия решений, достаточно упомянуть о том, что человек принимает решения в различных состояниях сознания. Более того, гипнологи насчитывают у одного человека несколько личностей. Следовательно, вполне уместен вопрос: “О какой личности говорят при самоопределении?”. Достаточно часто решения принимаются в измененных состояниях сознания человека, и тогда, действительно, становится непонятно, как проходило самоопределение, почему принято такое решение, в какой логике работало мышление принимавшего решение. Важность самоопределения обнаруживается в самоопределении народа, проявляющемся в гражданской позиции, в подверженности повышенному влиянию СМИ и, как результат, — программировании и последующем принятии решений часто не в своих интересах.

В практической деятельности, особенно при организации мотивации персонала, отчетливо фиксируется взаимосвязь самоопределения и потребностей человека, цели его деятельности.

**Связь мотивации и самоопределения.** Потребности по понятию — это нужда в чем-либо, по функции — источник активности целей, самоопределения, по сути — уровень духовности, по проявлению — мотивация к действию. Многие ученые рисуют треугольник потребностей — биологических, социальных и личностных. А. Маслоу как автор этой классификации рисовал пирамиду, оставляя на ее вершине, вероятно, место для высших потребностей, которые актуально выражены в социуме и отчетливо проявляются в сфере управления большими социальными системами. Это особенно заметно в сфере государственного управления, управления ТНК, где должны учитываться системные зависимости, приниматься во внимание требования универсума. Управление потребностями человека, организа-

ции основывается на цели их деятельности, приводит к этой цели. Формулирование цели учитывает требования закона целеполагания и реалии действительности. А путь от цели до принятия решения можно назвать самоопределением.

Практика показывает важность связи мотивации и самоопределения в процессе принятия решений:

*П. Флоренский:* “Разница главным образом не в способах действия, а в интимных пружинах действий — мотивах. Волевой акт определяется мотивами”.

*Вл. Соловьев:* “Действующая или производящая причина труда дана в потребностях человека. Рабочий как живое существо имеет потребность в средствах к существованию, и он же как рабочая сила есть предмет потребности для предпринимателя”.

*А. Шопенгауэр:* “Когда человек хочет, он всегда хочет чего-нибудь: его волевой акт неизменно направлен на какой-либо предмет и может быть мыслим лишь по отношению к какому-нибудь предмету. Что же значит “хотеть чего-нибудь”? Это значит: волевой акт возникает по поводу чего-либо, являющегося объектом, который в этом качестве носит название мотива”.

*А. Леонтьев:* “Развитие человеческих потребностей начинается с того, что человек действует для удовлетворения своих витальных потребностей. Но далее это отношение обращается, и человек удовлетворяет свои витальные потребности для того, чтобы действовать. С развитием духовного производства формируется особый тип потребности — потребность предметно-функциональная, например потребность в труде, художественном творчестве и т. д. Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности — наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира”.

*Ф. Шеллинг:* “Решение — самоограничение. Деятельность других разумных существ в той мере, в какой она фиксирована или представлена в объектах, ведет к тому, чтобы принудить меня к самоопределению. Как я могу хотеть нечто определенное”.

Приведенные высказывания свидетельствуют, что решение — это волевой акт, который обусловлен мотивами и направлен на предмет интереса. Потребность — испытываемая человеком нужда в чем-то, лежащем вне его. Она связана с окружающим миром и зависит от него, но над потребностями и интересами человека возвышаются идеалы. Мотивация, порожденная потребностью, приводит

к самоопределению и принятию человеком соответствующих решений. В самоопределении специалисты видят личностное новообразование, ведущий мотивационный комплекс, сопоставление своих характеристик с ценностными шкалами, проекцию осознаваемых качеств на внутренний эталон, ценностный процесс “целевого” мотива, рефлексивный процесс собственных ценностей через осмысление и проблематизацию профессиональной деятельности [24]. Относительно данных характеристик можно рассматривать процессуальные аспекты самоопределения.

Проявление самоопределения как личностного образования, как некоторого результата изучается в контексте понятий: готовность личности к выбору в сложной ситуации; самооценивающий, саморегулирующий субъект, способный самостоятельно ставить цели; способность личности к осуществлению свободного выбора [24].

Ученые так характеризуют переход от мотивации к самоопределению:

*Аристотель*: “Где не может быть ошибки при обдумывании, там не принимаются решения. Там же, где не установлено, как надо поступать, возможна ошибка. Выбор имеет место там, где совершается действие, и совершается так, что от нас зависит — делать дело или не делать, делать его одним способом или другим”.

*Вл. Соловьев*: “Бесспорное различие между механическим движением и душевную реакцией. Если кто-нибудь способен определяться к действиям в силу чистой идеи добра или по безусловному требованию нравственного долга, то, значит, такой человек свободен от преодолевающей силы душевных аффектов и может успешно бороться против самых могущественных из них”.

*Л. Рубинштейн*: “Человек не только находится в определенном отношении к миру, но и сам определяет это свое отношение, в чем и заключается сознательное самоопределение человека”.

*Г. Батищев*: “Самоопределение — свободное избрание человеком своей судьбы. Тот, кто самоопределяется, берет это на себя, насколько в его силах. Причем самоопределяется по своей уникальной совести, которую у каждого ничем нельзя восполнить и заменить”.

*Л. Божович*: “Переходный критический период завершается возникновением особого личностного новообразования, которое можно обозначить термином самоопределение”.



Таким образом, личностное самоопределение руководителя (лица, принимающего решение) — это сознательный процесс, посредством которого индивид приобретает готовность к выявлению и утверждению собственной позиции в жизни и деятельности на основе осознания и переживания неповторимой системы представлений его о самом себе, в результате которой он строит свои взаимоотношения с другими людьми и относится к себе.

Только самоопределившаяся личность обладает целостностью, устойчивостью, активностью и направленностью. Эти свойства личности дают возможность говорить о сформированности внутренней позиции. Под позицией понимают избирательное отношение личности к стоящим перед ней целям и задачам. Активность позиции выражается в избирательной мобилизации, готовности к деятельности, направленной на ее осуществление. Позиция обуславливает определенную линию поведения, и сама определяется ею. Осознание и соотнесение внешних воздействий и требований с комплексом внутренних условий и принятие на их основе жизненно важных решений являются важнейшей характеристикой самоопределения личности как субъекта жизнедеятельности.

Мотивы, вызванные самой деятельностью, оказывают непосредственное влияние на субъект (лицо, принимающее решение), помогая ему преодолевать трудности, препятствующие целенаправленному и систематическому ее осуществлению. Функция другого вида мотивов иная: порожденные всем социальным контекстом, в котором протекает жизнь субъекта. Они могут побуждать его действовать посредством осознанных целей, принятых решений, иногда даже независимо от непосредственного отношения человека к деятельности.

Самоопределение как самодвижение и саморегуляция личности играет важную роль в формировании ее целостности. Это осознание личностью своей позиции, формирующейся в системе отношений субъекта к коллективу и своему месту в нем. Самоопределяясь в социуме, необходимо ясно видеть характер желаний, стремлений, сопоставлять их с целевой частью нормы или даже всей нормой, и это осуществляется в процессе самоопределения. Самоопределение — это форма мотивационного процесса понимания нормы и ее принятие.

**Классификация управленческого самоопределения.** Типологию управленческого самоопределения, разработанную на акмеологической теоретической базе и концептуальной модели управлен-

ческой деятельности, можно представить в виде определенных направлений самоопределения.

1. Направление самоопределения, которое предполагает следующие акценты управленца (в данном ряду каждый последующий тип самоопределения является более развитым по сравнению с предыдущим):

1) *целевая ориентация* — игнорируется способ получения результата, что обуславливает случайность, негарантированность успешности такой деятельности;

2) *ориентация на организацию процесса достижения цели* (получение продукта);

3) *своевременность рефлексивного реагирования на затруднения* в процессе достижения цели (получение продукта);

4) *ориентация на использование сущностных критериев в рефлексивном сопровождении процесса достижения цели (рефлексивно-сущностный подход)*. Это высший тип управленческого самоопределения в данном ряду. Лишь адекватное использование организованных сущностных представлений (концепций, понятий, категорий и т. п.) позволит управленцу не только преодолевать возникающие трудности в работе, но и решать серьезные проблемы (текущие и прогнозируемые) на принципиальном уровне.

2. Направление самоопределения, которое включает такие уровни:

1) *ситуативность* — готовность к ситуативно-интуитивному реагированию на ситуацию без наличия оснований, т. е. принятие решения и его реализация “по ощущению”;

2) *тактика с учетом типа ситуации (тактико-ситуативный уровень)*. Характеризуется стремлением управленца использовать тактические нормы, исходя из типа сложившейся ситуации, а не реагировать на единичный уникальный случай. Для перехода на этот уровень самоопределения с предыдущего он должен не только обладать минимальным опытом, но и переосмысливать, обобщать свой опыт с выделением типов возможных ситуаций и тактическим реагированием на них на протяжении всего цикла тактической деятельности;

3) *стратегия (стратегический уровень)*. Подразделяется на типы в зависимости от того, как управленец понимает функцию стратегии:

- *планово-стратегическое самоопределение* — управленец рассматривает стратегию как общий план работы с выделением ориентировочных сроков. Недостатком является отсутствие жестких концептуальных оснований в стратеги-

ческом плане, функцию которых выполняет личный опыт управленца, и субъективное понимание им характера ситуации на время реализации цели;

- *концептуально-стратегическое самоопределение* — в реализуемой стратегии имеются концептуальные основания. В этом случае стратегическое содержание выводится из наиболее общей концептуально-сущностной картины деятельности, представителем которой является управленец. В ней в общих чертах должен быть описан механизм реализации заказа с характеристикой функций, как исполнительских звеньев, так и управленческого звена системы деятельности. Недостатком этого подтипа является потеря чувствительности к особенностям ситуации;
- *концептуально-проблемно-стратегическое самоопределение* — заключается в учете особенностей ситуации при сохранении концептуально-стратегической жесткости.

3. Направление, которое охватывает самоопределение управленца по категориальной тройке — “индивид, субъект, личность”, характеризуя развитость личностных качеств управленца. Включает такие типы самоопределения:

1) *индивидный* (индивидуальные проявления человека в деятельности). Он рассматривает деятельность как источник получения средств для удовлетворения собственных потребностей или как место для реализации личных интересов. Полученные нормы он стремится изменить для собственного удобства, даже в ущерб качеству решения задач. При возникновении затруднений теряет значимость выполнения нормы и прекращает работу. Такой управленец преследует свои интересы или удовлетворяет собственные амбиции, даже если это противоречит деятельности, которой он управляет;

2) *субъектный* — действия, соответствующие требованиям деятельности нормы. Предполагает оценку человеком своих действий и всего окружения с точки зрения выполнения функциональных и нормативных требований. Основной акцент деятельности — исполнительский, т. е. реализация данных норм. В случае возникновения препятствий в решении задач субъект деятельности либо корректирует свои действия в рамках заданной нормы, либо ставит в известность управленца о затруднении. Значимость строгого соответствия норме стимулирует субъекта к дообучению и профессиональному росту.

Для данного типа самоопределения характерна мотивационно-операциональная направленность управленца на следование хорошо известному алгоритму действий [24]. Любая неопределенность в способе решения задачи сопровождается психологическим дискомфортом. При получении от вышестоящего руководителя нового задания управленец стремится выяснить конкретную норму его выполнения. Он не любит неопределенных условий работы; заданий, которые требуют для выполнения творческого, инновационного подхода, теряется при необходимости принимать самостоятельное творческое и ответственное решение в сложной обстановке;

3) *личностный*. Это действия, связанные с творческими инновациями, в основе которых — ценности деятельности (включая социальные); действия, направленные на развитие уровня деятельности фирмы. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем человек с личностной ориентацией активизирует анализ их причин и поиск оптимальных путей выхода. Таким образом, личностный акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не в угоду индивидуальным потребностям (как у индивида), а на основании согласованных ценностей деятельности.

Личностный (инновационный) тип управленческого самоопределения означает наличие у руководителя мотивационно-операциональной направленности на творческий подход в решении своих задач и особенно проблем [24]. Имея инновационную самоопределенческую установку, управленец стремится к нестандартным решениям, к непрерывному совершенствованию норм, внесению инноваций в свою деятельность и работу управляемой им исполнительской системы в проблемных ситуациях. Однако не следует понимать инновационное самоопределение как полностью исключающее субъектное. В тех задачах, для решения которых традиционный подход эффективнее (например, в задачных ситуациях), управленец с инновационным самоопределением применяет отработанный алгоритм.

4. Направление управленческого самоопределения со следующими акцентами [24]:

1) *самоопределение, направленное на поддержание функционирования организации*. Этот тип самоопределения предполагает стремление управленца к сохранению имеющихся норм деятельности предприятия. Такая самоопределенческая установка позитивна в

тех случаях, когда затруднения в деятельности могут преодолеваются за счет более адекватного использования ресурсов без изменения существующих норм, т. е. за счет коррекционно-поправочных воздействий по отношению к ресурсам (людям, предмету труда, и т. п.). Если же затруднения в деятельности связаны с принципиальным несовершенством норм, то такой тип самоопределения малоэффективен;

2) *самоопределение, направленное на оптимизацию работы организации.* Управленец, реализующий данный тип самоопределения, готов при необходимости не только к корректированию ресурсной составляющей деятельности, но и к совершенствованию норм. Однако он идет на улучшение норм конкретно-тактического и оперативного типа, оставляя неизменной нормативную базу стратегического характера или структурно-функциональные основания деятельности. Избегает кардинального пересмотра стратегии организации, ее функциональной и организационной структуры, старается не вводить новые звенья организации и т. п. Такое самоопределение эффективно на этапе, когда для предприятия необходимы отладка и подстройка функционирования, а любые крупные изменения лишают его устойчивости и стабильности. Однако в ситуациях, когда организация объективно нуждается в принципиальных изменениях, способствующих ее развитию, реализация его управленцем может привести к отрицательным последствиям;

3) *самоопределение, направленное на развитие организации.* Сохраняя значимость поддержания функционирования организации, этот тип самоопределения содержит акцент на ее развитие. Управленец готов при соответствующих условиях к внесению кардинальных изменений в форму организации, к пересмотру ее глобальной стратегии, миссии и т. п. При высокой динамике внешних для предприятия условий и других факторах, не позволяющих долгое время воспроизводить прежнюю схему его работы, это самоопределение является единственно верным и спасительным. (Отсутствие такого самоопределения у управленца в этих условиях может довести организацию до состояния глубинного кризиса и даже гибели.)

5. Направление самоопределения, которое акцентирует характер отношений управленца с коллегами. Содержит следующие типы самоопределения:

1) *стремление управленца к поддержанию неформальных отношений с сотрудниками.* Преобладает направленность на поддержание тесных контактов с сослуживцами, учет индивидуально-бытовых условий их жизни. Сугубо деловые контакты сводятся к минимуму и рассматриваются только как необходимые. В силу этого при реализации управленцем поставленных задач страдает дело, так как “душевное” общение ставится выше деловых интересов. Он реализует, как правило, попустительский стиль управления;

2) *безусловная приоритетность деловой стороны взаимоотношений с коллегами над неформальной.* Однако это не означает полного отсутствия компонента общения во взаимодействиях. (Склонность управленца к сугубо формально-деловым отношениям при полном игнорировании неформальных контактов можно отнести к недооформленному второму типу самоопределения.) Предполагается учет значимости неформально-межличностных отношений, с той лишь поправкой, что они носят “сервисный”, второстепенный характер. Несмотря на учет межличностных отношений, управленец с данным типом самоопределения склонен к авторитарно-директивному стилю управления.

3) *гармоничное сочетание деловых и неформальных интересов внутри организации.* На этом уровне неформальные взаимоотношения с сотрудниками носят профессионально-клубный характер, органично встроены в деловую “ткань” решения профессиональных задач и проблем. Командный дух, сопутствующий таким отношениям, способствует повышению эффективности всей деятельности организации. Таким образом, взаимоотношения, отличающиеся корпоративной культурой, повышают уровень взаимопонимания, взаимоподдержки между сотрудниками. Рассматриваемый тип самоопределения управленца предполагает его готовность к использованию и поддержанию в своих действиях принципов внутрикорпоративной культуры, даже если формально они в организации не установлены. Он реализует функционально-демократический подход в управлении.

**6.** Направление самоопределения в контексте “поддержание и развитие управленцем своего профессионального уровня”. Подразделяется на такие типы самоопределения:

1) *мотивационная установка на поддержание управленцем уровня своего профессионального мастерства.* Он настроен на работу в стабильных условиях, на решение знакомых типовых задач, на под-

держание имеющейся у него профессиональной “формы”. Такой управленец субъективно самодостаточен и при появлении серьезных проблем ищет, как правило, внешние причины;

2) *мотивационная установка управленца на его профессиональный рост*. Управленец с данным типом самоопределения склонен к решению новых сложных задач, к выполнению проблемных для него заданий, готов к преодолению затруднений, не боится новых проблемных условий работы. Он осознает недостатки своего профессионального мастерства и стремится выйти на новый уровень решения задач и проблем за счет формирования в себе новых функционально значимых способностей.

7. Направление самоопределения управленца, основанное на отношении к видам аналитической работы. Здесь критерием выступает использование понятийно-инструментальных средств в управленческой деятельности [24]. Данный аспект становится основанием для акцентов самоопределения в рефлексивной работе, которые связаны с переходами внутри рефлексии от аналитической деятельности, основанной только на предписаниях, к использованию высших интеллектуальных средств. Охватывает следующие типы самоопределения:

1) *направленность управленца на работу по предписанию*. Включает два подтипа:

- применение готового предписания. Предписание, норма выступают простейшим средством в самоорганизации;
- готовность управленца к разработке и изменению предписаний, что усиливает его потенциал по сравнению с предыдущим уровнем;

2) *направленность управленца на использование интеллектуальных (теоретических) средств в своей рефлексии*. Особенности этого типа самоопределения:

- направленность на применение готовой концепции;
- готовность к самостоятельной разработке и видоизменению концепции с соблюдением правил концептуальной работы;
- понимание значимости понятийных средств теории деятельности и стремление к их применению. В этом случае понятийные средства выступают основой в разработке концепции деятельности. Построенная таким образом концепция лишена субъективизма и произвола управленца

(при соответствии правилам формирования концепции на базе понятийных представлений);

- мотивационная направленность на применение управленцем в своей мыследеятельности категориальных средств теории деятельности. Данный уровень необходим при ответственном проектировании крупных, многоуровневых и многослойных систем деятельности (например, при отраслевом или региональном проектировании). Высший уровень самоопределения в данном случае определяется мотивационной готовностью к совершенствованию понятийных, а затем и категориальных средств мыследеятельности.

8. Группа самоопределенческих акцентов управленца, связанная с вовлечением ценностей как духовно значимых, так и собственно духовных критериев самоорганизации. Такими акцентами являются [24]:

- 1) направленность управленца на удовлетворение индивидуальных потребностей и личных интересов;
- 2) склонность к достижению согласованных целей и реализации согласованных способов деятельности;
- 3) социальная установка на использование обобщенных способов и стремление к достижению долговременных целей, которые более развиты, чем в предыдущем типе самоопределения;
- 4) направленность на использование в своей деятельности методов, подходов и методик, способствующих организованности осуществляемой деятельности;
- 5) направленность на использование идеалов и ценностей деятельности — высший тип самоопределения в этой группе.

9. Группа самоопределенческих предпочтений, охватывающая коммуникативный аспект деятельности управленца. Подразделяется на такие типы самоопределения:

- 1) *готовность управленца высказывать свое мнение коллегам по различным вопросам, касающимся решения деловых задач и проблем;*
- 2) *мотивационный настрой на глубокое понимание версий своих коллег.* Включает два подтипа, которые характеризуются:

- большей степенью самого желания и спонтанным стремлением понимать других правильно при стихийном осуществлении этой коммуникативной роли.
- стремлением к рефлексивной организации собственного понимания. Готовность управленца к самоконтролю и само-



коррекции в осуществлении понимания существенно повышает как его собственную осмысленность участия в дискуссии, так и глубину общего взаимопонимания всех ее участников;

3) *отношение управленца к выработке критических тезисов в коммуникации*. Также разделяется на два подтипа:

- самоопределение в критической работе состоит в эмоционально-интеллектуальной готовности к критике точки зрения, с которой управленец не согласен. В рамках этого подтипа еще нет акцента на правильность самого способа выработки и констатации критических замечаний. Здесь критика осуществляется стихийно, неорганизованно;
- самоопределение, которое устраняет отмеченный выше недостаток. Появляется не ситуативная, а принципиальная значимость рефлексивной организации своей критической работы. В рамках этого подтипа управленец стремится (за счет сопровождающей рефлексии) к совершенствованию формы критической работы, повышая тем самым качество критики;

4) *придание значимости арбитражной позиции в дискуссии*. Характеризуется:

- эмоциональным настроем управленца на осуществление арбитражных действий в целях снятия возникающих в коммуникации противостояний двух спорящих сторон;
- акцентированием рефлексивной организации осуществляемого арбитража. Благодаря реализации такого самоопределения арбитраж удерживает дискуссию в конструктивном русле и дает гарантированный содержательный эффект;

5) *акцент на организацию коммуникативных процессов*. Здесь можно выделить три подтипа:

- начальный — организация работы коммуникантов осуществляется на основе личного опыта и здравого смысла;
- средний — совмещение (организация) коммуникативных процедур сопровождается рефлексивным анализом и самокоррекцией своих действий как организатора коммуникации;
- высший — настрой управленца на использование в своей организационно-коммуникативной работе культурных теоретических критериев в качестве оснований своих действий.

(Под культурными критериями здесь понимают интеллектуальные средства теории мышления.)

**10.** Направление управленческого самоопределения, которое учитывает предрасположенность управленца к характеру участия в согласовании мнений. Содержит следующие типы самоопределения:

1) *стремление управленца избежать сложных согласований с коллегами.* В случае затруднений он обращается за помощью к вышестоящему руководителю. Для него в согласовании куда важнее личная установка, чем способность к учету альтернативных точек зрения. Эмоциональная “закрытость” к согласованию — существенно препятствует в любой деятельности;

2) *готовность управленца при необходимости согласовывать деловые интересы с коллегами.* Этот тип самоопределения предполагает конструктивный настрой на такие согласования и особенно важен в сложных ситуациях (например, при кризисе в деятельности организации). За счет согласования мнений можно избежать серьезных просчетов в планировании деятельности, если при реализации планов возникают непреодолимые трудности в позиционных взаимодействиях между коллегами.

Для начала достаточно сменить самоопределенческую установку, существующую в настоящий момент, на следующую, которая является более развитым вариантом предыдущей. Однако это необходимое, но недостаточное условие. Достаточным оно станет в том случае, если управленец начнет подчинять свои действия новой установке.

**Переход к самоопределению.** Для достижения вершин профессионального мастерства необходимо обращение к теоретическим знаниям. Ниже приведены версии ученых относительно особенностей перехода к самоопределению.

*О. Анисимов:* “Человек находится в исходной помещенности в природу, где подчиняется законам выживания, самореализации потребностей, обращенных только на себя, на свой организм, и в общество, где он приобретает содержание потребности и способов ее удовлетворения. Если самосохранение является ведущим критерием “натурального” мира, то само по себе самосохранение в “социокультурном” мире подчинено сохранению этого мира и может противостоять самобытию природного в человеке”.

*И. Румянцев:* “Самоопределение характеризуется не только осознанием индивида своих “хочу”, “могу”, “есть”, “требуют”, но и соотношением их с осознанием того же квартета общества, в котором он живет”.

*Л. Божович:* “Переходный критический период завершается возникновением особого личностного новообразования, которое можно обозначить термином самоопределение”.

*К. Маркс:* “Сущность человека не есть абстракт, присущий отдельному индивиду, в своей действительности она есть совокупность всех общественных отношений”.

*С. Рубинштейн:* “По мере того, как определенные идеи, принципы приобретают для человека побудительную силу, становятся убеждениями, от действий в силу непосредственно действующих побуждений, человек переходит к поступкам, совершенным по определенным мотивам, то есть побуждениям, осознанным, оцененным и принятым человеком в качестве идеального основания и оправдания своего поведения.

Выполняя то или иное дело, человек может видеть свою цель не в том, чтобы сделать именно данное дело, а в том, чтобы посредством этого проявить себя или выполнить свой общественный долг.

Все дело в том, что должное не потому становится значимой для меня целью, что мне это непосредственно хочется, а я потому этого хочу, что осознал общественную значимость этой цели, и ее осуществление стало моим кровным, личным делом, к которому меня влечет иногда с силой, превосходящей силу элементарных, только личностных влечений. Должное в известном смысле противостоит тому, что непосредственно влечет”

*Д. Леонтьев:* “Характерно, что социализацию, глубокое индивидуальное преломление общественных отношений, превращение их в свое индивидуальное достояние ряд авторов рассматривает как основную предпосылку индивидуальности личности, ее самоопределения”.

*К. Абульханова-Славская:* “Сталкиваясь с определенными задачами, которые ставит социальная действительность, личность в то же самое время решает внутренние противоречия, порожденные несопадением индивидуальных возможностей, критериев и т. д. с требованиями общества. Здесь и выявляется, насколько личность оказывается субъектом своей жизнедеятельности, насколько зависят от нее ее собственные действия”.

*Вл. Соловьев:* “Все высшее или более совершенное самим существованием своим предполагает некоторое освобождение от низшего или, точнее, от исключительного господства низшего. Так, способность определяться к действию посредством представлений или мотивов есть освобождение от исключительной подчиненности вещественным мотивам”.

*М. Гинзбург:* “Личностное самоопределение задает личностно значимую ориентацию на достижение определенного уровня в системе социальных отношений, требования, предъявляемые к нему, т. е. задает социальное самоопределение. На основе социального самоопределения вырабатываются требования к определенной профессиональной области, осуществляется (естественно, не без влияния многих других факторов) профессиональное самоопределение.

Личностное самоопределение отнюдь не завершается в подростковом возрасте, и в ходе дальнейшего развития человек приходит к новому личностному самоопределению (переопределению). Но диалектика здесь такова, что личностное самоопределение выступает основой собственного развития”.

Из анализа приведенных текстов видно, что в процессе самоопределения большое значение имеют самооценка человека, а также социальное окружение, мотивирующее его поступки в процессе жизни и деятельности. Основным механизмом, обеспечивающим гибкое реагирование на внешние требования в деятельности, общении, коммуникации и т. п., является самоопределение.

Для того чтобы подчиняться социокультурным нормам и преодолевать досоциальные и докультурные стереотипы, человеку необходимы воля, самоорганизация, самоотношение и его форма — самоопределение. Только самоопределившаяся личность обладает целостностью, устойчивостью, активностью и направленностью. Эти свойства личности обуславливают сформированность ее внутренней позиции.

Под позицией понимают избирательное отношение личности к стоящим перед ней целям и задачам. Активность позиции выражается в избирательной мобилизации, готовности к деятельности, направленной на ее осуществление. Позиция обуславливает определенную линию поведения, и сама зависит от нее. Осознание и соотнесение внешних воздействий и требований с комплексом внутренних

условий и принятие на их основе жизненно важных решений является главной характеристикой самоопределения личности как субъекта жизнедеятельности.

Самоопределение человека в составе коллективного субъекта связано с системой его отношений. От того, как они складываются, зависят самоопределение и общественная активность личности. В этом комплексе различают отношения, по крайней мере, трех типов: к коллективному субъекту, к своему месту в коллективе и к другим членам коллектива.

## **ВЫВОДЫ**

1. В практической деятельности наиболее представлены три типа самоопределения: самоопределение человека к цели и смыслу своей жизни; самоопределение к нормам общественного поведения и своему вкладу в жизнь общества; самоопределение к нормам своей профессиональной деятельности.

2. Самоопределение означает, что человек определяет свой способ участия во внешней действительности. При этом продлевается определенная внутренняя работа, состоящая в выработке приемлемого для него своего способа участия во внешних событиях, соотношенного с требованиями внешних условий.

3. Сознательное самоопределение человека возникает лишь тогда, когда он сам определяет свое отношение к миру. В противном случае он становится либо рабом своих стихийных инстинктов, либо легкой жертвой манипуляторов, формирующих нужное для них отношение, либо объектом силового воздействия со стороны представителей социума, требующих от индивида соответствия общественным нормам.

4. Самоопределение возникает на базе мотивационных механизмов человека при их соответствующем развитии. Это сложный, многоступенчатый процесс развития человека. Структурными элементами самоопределения являются личностное, социальное, профессиональное и др. Все виды самоопределения постоянно взаимодействуют. Самоопределение человека в коллективе связано с системой его отношений.

## ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию “самоопределение”.
2. Перечислите и охарактеризуйте виды самоопределения лица, принимающего решения.
3. Предложите технологию самоопределения лица, принимающего решения.
4. Какая взаимосвязь механизмов психики человека и самоопределения?
5. Приведите примеры личного самоопределения в деятельности.

## 4.7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

“Деятельность” — сложнейшее понятие, которым мы пользуемся, часто не задумываясь над его значением. Однако теория и практика нуждаются в научной обоснованности этого термина, ибо за его правильным пониманием стоят человеческие жизни, будущее человеческой цивилизации. Теория деятельности может осветить путь практике. Будучи объектом принятия управленческих решений, деятельность при правильном понимании ее сути становится фактором общественного, прогрессивного развития.

Для совершенствования деятельности лиц, принимающих решения, целесообразно раскрыть сложность понятия “деятельность”, особенности ее как объекта управления и ознакомиться с современными разработками в области теории деятельности, с общей теорией деятельности.

В человеческой деятельности выделяют разнообразные ее типы:

- профессиональная (менеджер персонала, преподаватель и т. п.);
- в зависимости от функций управления (деятельность организационная, руководящая, управленческая);
- другие типы деятельности (исследовательская, конструкторская, проектировочная и др.).

Для управленца (лица, принимающего решения) в деятельности следует выделить статическую часть и динамическую (процессуально-деятельную). Подчиненные и их деятельность — это объект

для деятельности руководителя и управляющего. Для управления используются знания об объекте. Знания подразделяются [158] на:

- технические, всегда обусловленные целями действия (информация об объекте, его устройстве, действиях, адекватных достижению цели);
- научные (информация о законах, по которым “живут” идеальные, абстрактные объекты).

Так как объект для управленца — деятельность подчиненных, возникает необходимость знаний о деятельности и мышлении. В идеале это требует создания науки о деятельности.

#### 4.7.1. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ “ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ”

*Деятельность* — работа, занятие в какой-либо области [124], специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, созерцание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование в интересах людей, включает в себя цель, средства, результат и сам процесс [157].

Деятельность — специфически человеческая, регулируемая сознанием активность, порождаемая потребностями и направленная на сознание и преобразование внешнего мира и самого человека [127]. Под деятельностью понимают процесс осуществления реальной жизни человека в окружающей среде. Это его общественное бытие во всем многообразии его форм. Через деятельность человек воздействует на себя, на природу, вещи, других людей. При этом по отношению к себе, вещам он выступает как субъект, а по отношению к людям — как личность, субъект, индивид. Под деятельностью можно понимать систему, имеющую свое строение, свои внутренние переходы и превращения, свое развитие[6].

Деятельность каждого человека зависит от занимаемого им места в социальной иерархии, от сложившихся условий и неповторимых индивидуальных обстоятельств. Объединяя понятия “жизнь” и “деятельность” в “жизнедеятельность”, под последним будем понимать особую форму движения человека на определенном этапе своего развития и реализации жизнедеятельных функций [157].

Приведенные определения свидетельствуют о том, что термин “деятельность” требует более глубокого анализа. Деятельность многие понимают как работу, занятие в какой-либо области [125]. Сомнения возникают при установлении различий между понятиями “работа”, “труд”, “деятельность”. В этом плане возникает вопрос: машина, животное, как и человек, тоже осуществляют деятельность?

Рассмотрим суждения специалистов, представляющих различные сферы человеческой жизни и деятельности [6].

*А. Корнилов:* “Поведение — это совокупность реакций на биосоциальные раздражители, проявление жизненной активности, различных типов энергии — разряд, потребление, трансформация. Оно связано с нарушением энергетического равновесия в отношениях между индивидом и средой. В каждом акте присутствуют эмоции, воля и интеллект. Интеллект тормозит активность и включает построение представлений о нем, желаемом, порождающем активность. Воля обеспечивает стремление к цели. На основе потребностей как исходных мотивов возникают движущие причины — мотивы как нужда в том, что отражено в сознании. Анализ обеспечивает координацию поведения. Рост сознания ведет к меньшей связи со средой, к свободе действия”.

*С. Рубинштейн:* “Внешняя деятельность содержит психический компонент, через который преломляется внешнее воздействие. Он относительно независим от деятельности. Способ существования психических процессов изменяется в ходе интериоризации действий и осознания деятельности. Деятельность опредмечивает субъективное и распредмечивает объекты, существуя в единстве с сознанием. Само сознание включает единство знания и отношения, оценки, переживания, значимости объекта познания. Отношение позволяет занять позицию. Сознание является и предпосылкой, и результатом деятельности, раскрывается и формируется в ней. Отношение к среде посредством отражения ведет к постановке целей и задач, учитывая условия достижения целей. Деятельность осуществляется сознательной исторической личностью, насыщенной переживаниями, отношениями.

Благодаря психической деятельности как познания практическая деятельность приводится в соответствие со сложными требованиями, предъявляемыми объективными условиями. Психическая деятельность — эмоциональная, волевая — выступает в форме стремле-



ний, желаний, чувств, определяющих значение явлений для данного человека, его отношение к ним”.

*Ж. Пиаже:* “Человеческое поведение имеет аспекты: аффективный и интеллектуальных структур, которые дополняют друг друга”.

*Л. Выготский:* “Поведение не существует без психики, которая начинается с потребности, а затем переходит к мысли. Сознание — это рефлекс рефлексов, соотношение деятельности внутри организма”.

*Л. Фейербах:* “Ни одно действие человека не случается с безусловной необходимостью, ибо между началом и концом, чистой мыслью и действием, намерением и решением могут выступить многочисленные непредвиденные звенья”.

*Б. Ананьев:* “Любая деятельность осуществляется в соответствии с ролью человека в данной системе отношений, с процедурами поведения, предписанными ролью — общественной функцией в системе. Новая деятельность ведет к изменению отношения к себе”.

*И. Фихте:* “Человек в действии и осуществляется, и становится его продуктом”.

*А. Леонтьев:* “Труд — деятельность продуктивная, требующая представленности цели, соотнесения с исходным материалом, этапами преобразования и результатом. Эти представления меняются с изменением условий и средствами, что требует отдавать себе отчет, сопоставлять с объектами, совершать в человеке действия с ними как явлениями сознания.

Деятельность может утратить мотив и превратиться в действие, превратиться в мотив — и стать деятельностью”.

*Б. Теплов:* “Способности — это индивидуальные особенности, имеющие отношение к успешно осуществленной деятельности”.

*П. Гальперин:* “При интериоризации действия ориентировочная часть превращается в понимание, а исполнительская — в автоматизированно проходящее содержание действия. Внутреннее внимание — суть собственная активность субъекта”.

*Г. Щедровицкий:* “Деятельность есть целостность, большая чем “люди”. Она захватывает индивидов и заставляет себя вести определенным образом. Простейшее представление (блочное) о деятельности: цели, задачи, процедуры, методы, средства, исходный материал, продукт. Между ними — рефлексивные отображения, ведущие к блокам задач, проблем, фиксации несоответствия между наполните-

лями блоков, что ведет к перестройке наполнений. Через блоки “течет” процесс, осуществляющийся механизмом”.

Как видно из приведенных суждений, понятие “деятельность” применяется в разных значениях, и различия их не рассматриваются. Это свидетельствует о том, что термин используется без установки на фиксацию четких различий в понятиях. При этом смысловая форма оперирования термином является индивидуальной и зависит от складывающейся ситуации в анализе явлений. На основании анализа определений можно выделить следующие значения деятельности [6]:

- 1) поведение — это совокупность реакций на биосоциальные раздражители, проявление жизненной активности. Оно связано с нарушением энергетического равновесия в отношениях индивида со средой;
- 2) чувственное возбуждение в мозгу приводит к активности мышечной системы, к запуску невольного или произвольного движения;
- 3) действие имеет своей причиной “Я”;
- 4) деятельность осуществляется сознательной исторической личностью, насыщенной переживаниями, отношениями;
- 5) поведение не существует без психики, которая начинает с потребности, а затем переходит к мысли;
- 6) труд — деятельность продуктивная, требующая представления цели, соотнесения с исходным материалом, этапами преобразования и результатом. Предметная деятельность отвечает потребности, опредмечиваемой в мотиве;
- 7) деятельность — это поведение человека, направленное на удовлетворение потребности, состоящее из действий, объединенных целью;
- 8) при самодвижении деятельность возвышается над адаптацией;
- 9) деятельность — это совокупность процессов, объединенных общей направленностью, побудителем;
- 10) деятельность есть целостность большая, чем “люди”. Она захватывает индивида и заставляет вести себя определенным образом. Она состоит из цели, задачи, процедуры, методов, средств, исходного материала, продукта.

Сравнивая эти определения, можно отметить качественные переходы. Вначале деятельность совпадает с естественным процессом реагирования на внешние воздействия в рамках установления оптимальных отношений со средой. Однако в случае реагирования человека на социальную среду включается его активность как деятеля

(в целеполагании, постановке задач и т. п.), и естественный принцип осуществления “деятельности” нарушается.

При постановке задачи извне и контроле над решением эта задача (норма: цель, план, программа, и т. п.) захватывает человека, подчиняет его бытие. Определенность задач и вообще норм зависит тогда не столько от человека, сколько от применяемых средств и методов. Целеполагание, выполняемое человеком, может получить свои внешние для него как субъекта рамки, принуждающие к постановке задач, их изменению. Можно представить четыре уровня поведения человека в социуме (схема 4.8). Два из них называются жизнедеятельностью (внутренне свободный, стихийный тип бытия человека в естественной и социальной средах) и два — деятельностью (внешне предопределенной организационно-функциональной структурой общества и его культурой) [6].

В жизнедеятельности исходным основанием активности человека является потребность, а затем ее субъективное отражение. В деятельности — норма, предписываемая обществом и определяющая характер бытия человека. Поэтому человек меняется в жизнедеятельности как сомоорганизующаяся и саморазвивающаяся система в соответствии с индивидуальными целями, а в деятельности он вынужденно направлен на изменение в интересах общества. Принудительный характер изменений человека в деятельности сохраняется там, где действует независимая от него норма (коммуникация, общение, моделирование и т. п.). Высшие формы принудительности — в организационной культуре общества, ибо там нормативное обладает обобщенностью и всеобщностью влияния на самоопределение чело-

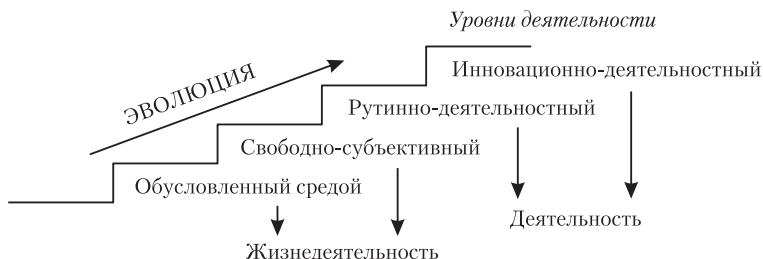


Схема 4.8. Уровни деятельности (поведения человека) в социуме

века-субъекта. Человек превращается в "инструмент" реализации норм и механизма нормирования. Одновременно он может приобрести новые возможности своего развития, потенциал и перспективу преодоления отчужденности от общества, поднимаясь по уровням (схема 4.9) [6] С развитием у человека изменяются мотивационно-потребностная, интеллектуально-мыслительная, поведенческо-двигательная сферы, и он строит свою деятельность не на первичной биопсихической основе, а на потребности, лежащей вне его — в социуме, в культуре, в универсуме

В психологии под деятельностью понимают активное взаимодействие с окружающей действительностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности [127].

В методологии понятие "деятельность" определяется в рамках методологических подходов к ней как предмету исследования и объекту принятия решений. Для изучения объекта теории принятия решений особое значение имеют психологические исследования ориентировочно-исследовательской деятельности, которая направлена на познание окружающих предметов в целях получения информации, необходимой для решения стоящих перед субъектом задач [127].

Результаты исследований ориентировочной деятельности [6, 157]:

1. Различные виды этой деятельности представляют собой сложные функциональные системы, которые на основании опыта человека-субъекта и условий возникающих перед ним задач формируют для него образ ситуации и проекты их решения; ориентируют и регулируют его поведение на основе сложившегося образа.
2. Существуют разные типы ориентировки, определяющие эффективность и качество усваиваемых человеком знаний и умений.

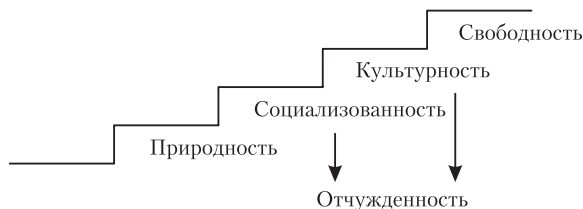


Схема 4.9. Уровни повышения развития человека в деятельности

При ориентировании на случайные признаки обучение происходит медленно, путем проб и ошибок; при ориентировании на эмпирически подобранные признаки и отношения — организованнее и быстрее, но результаты получаются ограниченными в силу суженной зоны заданий. При ориентировании на существенные свойства и отношения (выделяемые на основании анализа внутренней структуры изучаемого объекта и его взаимосвязей с другими однотипными объектами) знания и умения легко переносятся в изменяющиеся условия, и повышаются темпы обучения.

Психологами и философами установлено, что основным видом человеческой деятельности является труд. Труд обусловил возникновение и развитие физических и духовных качеств человека, умственной (теоретической) деятельности. При этом анализ структуры материальной и духовной деятельности человека выявляет:

- мотивы, побуждающие его к деятельности;
- цели, на достижение которых эта деятельность направлена;
- средства достижения этой цели.

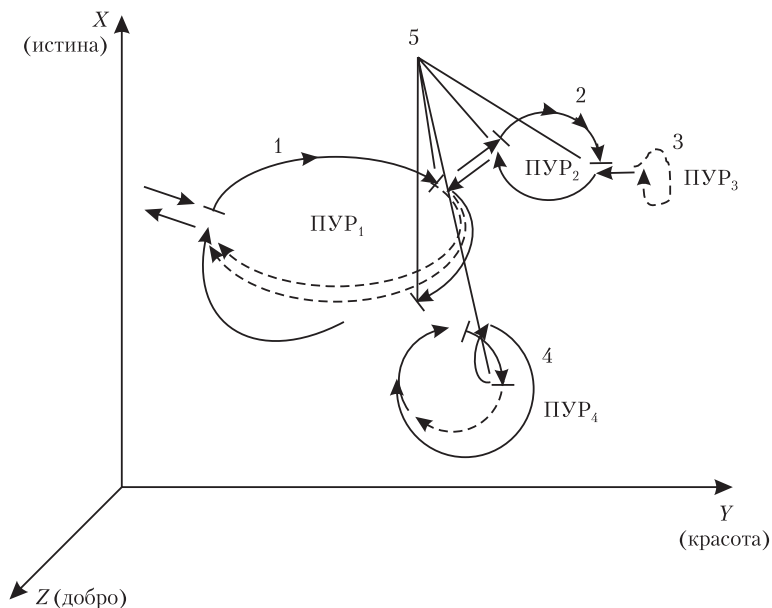
Исследования (П. Гальперина, Д. Эльконина.) показали взаимосвязь внешних материальных и формирующихся при этом внутренних (умственных) действий, приводящих к совершенствованию интеллектуальных способностей человека.

Для деятельности как объекта принятия решения важна ее современная методологическая концепция, создающая основу для выполнения необходимых исследований. Однако пока такой концепции не существует. До сих пор мы не знаем не только, что такое деятельность, но и как об этом узнать. Средства для познания дает методология, но здесь имеются свои трудности. Для исследования деятельности необходимо выделить ее как объект и предложить средства для ее анализа.

В работах, посвященных теории и практике управления, управленческая деятельность рассматривается как процесс. В то же время, как было показано в разделе 1, деятельность всегда есть система, притом очень сложная. Представление деятельности как процесса, вероятно, можно объяснить интенсивным развитием в последние десятилетия кибернетики, изучающей процессы, и разработанностью данной категории.

Под процессом понимают последовательную смену каких-либо явлений, состояний, ход развития чего-либо [125]. Учитывая это

определение, можно представить работу лиц, принимающих решения, как последовательность действий, строго ограниченных временем. При этом процесс выступает как исходная категория системного анализа. Однако для описания системной деятельности лиц, принимающих решения, этого недостаточно. Примером может быть, представление деятельности лица, принимающего решения, в виде сетевого графика (см. рис. 1.2) или языка схематических изображений (рис. 4.25). Каждая функция, реализуемая этим лицом и его аппаратом управления, выполняется с определенной целью, обуслов-



**Рис. 4.25. Модель процесса деятельности лица, принимающего решения, в социальной системе координат:**

1 — ПУР<sub>1</sub> — базисный процесс принятия решения; 2 — ПУР<sub>2</sub> — сервисный процесс принятия решения, вызванный затруднением в реализации базисного процесса; 3 — ПУР<sub>3</sub> — сервисный ПУР, вызванный сменой критериальной оценки варианта деятельности в ПУР<sub>2</sub>; 4 — ПУР<sub>4</sub> — процедура возврата, вызванная затруднением в содержании деятельности лиц, принимающих решения; 5 — затруднения в реализации базисного и сервисного ПУР

лена различными критериями и значимостью в общей системе деятельности. При попытке ее спроецировать на какую-либо ось нарушается не только целостность деятельности, но и ее миссия. Это становится особенно заметным, если в систему координат внести социальные ценности, например истину, красоту, добро (рис. 4.25).

Если исследовать деятельность лиц, принимающих решения, с позиций системного анализа, то в этом случае необходимы средства для выяснения сущности человеческой деятельности. На рис. 4.25 представлен процесс принятия решения в социуме с учетом действия в определенный исторический период системы координат. Исходя из этого, деятельность лиц, принимающих решения, обусловлена той системой ценностей, которая принята в обществе. Однако человек и созданные им организационные системы органично вписаны в более сложные системы (межгосударственные, планетарные, космические), где существуют другие ценности, другая система координат, другая логика принятия решений. Это еще раз подтверждает, что деятельность лиц, принимающих решения, не может быть описана логикой процесса.

Таким образом, представляя деятельность по принятию решений в виде процесса (рис. 4.25), можно выявить такие ее свойства:

- взаимозависимость, обусловленность различными функциональными связями и отношениями;
- измеряемость во времени, пространстве, в системе различных координат;
- представленность целостной структурой;
- возможность проецирования деятельности на систему координат.

Однако в данном случае отмечаются определенные сложности:

1) результат деятельности не может быть получен в процессе выполнения последовательных операций. Известно, что характеристики продукта деятельности позволяют судить о технологиях и процессах, с помощью которых он получен.

2) неясно, что и кто является носителем деятельности. Например, действия оператора Чернобыльской АЭС, отключившего аварийную систему, классифицируют как результат работы всего механизма управления. Цель была не только у дежурной смены АЭС, но и у тех, кто поставил соответствующую задачу. Следовательно, для того чтобы выяснить, кто и что делал, нужно перейти к системной характеристике, более широкой сфере.

При расширении процедуры мы получаем единицу, которая охватывает все человеческое социальное существование. Такое понимание деятельности показывает всю сложность реализации функции решений на стратегическом уровне управления. Принятое решение должно “увязать” деятельность как полиструктуру на стратегическом уровне с организационными отношениями на тактическом уровне.

Системный характер деятельности отмечается во многих работах. Многолетние эксперименты, осуществляемые в ходе проведения организационно-деятельностных игр, где решались сложнейшие задачи теории и практики управления, модульных занятий по развитию мышления людей, убедительно подтверждают бесконечность изучения деятельности. При этом, чем больше знаний надо получить от сложной системы (деятельности), тем более сложную теорию необходимо построить.

Принять решение по организации деятельности требует, как минимум, изучения отношений работников в процессе производства (в деятельности) с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем, что представляет собой более сложную задачу, чем обычно считают. Это требует установления основных закономерностей и движущих сил, определяющих поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Решить эту задачу можно при изучении закономерностей и факторов деятельности человека. Это, в свою очередь, требует построения соответствующей методологии исследования.

## **4.7.2. ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Если говорят о подходе к исследованию объекта, то имеется в виду совокупность принципов анализа или синтеза и методов их осуществления. Известно, что подход должен соответствовать типу деятельности. Учитывая это, системный подход, изменяется, но общими остаются его принципы.

Интерпретацию этих принципов [160] можно рассматривать как шаги исследования:



- путей освоения мира;
- перенесения опыта;
- коммуникаций и понимания;
- акта деятельности;
- рефлексии;
- категориальности;
- двойственного знания;
- искусственного и естественного.

**1. Пути освоения мира.** Человек осваивает совокупность этапов, образцов, которыми могут быть вещи (часы, линейки), знаковые системы и т. п. В дальнейшем все объекты окружающей реальности предстают через эти эталоны. Процедура выражения объектов через эталоны образует механизмы процесса познания.

**2. Перенесение опыта.** Это получение знаний с использованием рефлексии и перенесение их в новую ситуацию как проект действия. Если проект оказался адекватным складывающейся ситуации, то можно говорить об эффективности деятельности. Если существующая система факторов (внешних и внутренних) оказывает воздействия, превышающие наши механизмы регуляции, например гомеостазис (поддержание постоянства существующих переменных организма человека, социальной среды), то возникает необходимость развития. Последний феномен определяет природу стратегий функционирования и развития человека, организации.

**3. Коммуникации и понимание.** Определяют, как рождаются знания и стихийные представления о жизненной практике. В коммуникации познавательный механизм начинает перестраиваться. Если раньше он обеспечивал лишь субъективные ощущения, и их результат — “мир как таковой” [6], то в коммуникации вводятся языковые средства, влияющие на мышление и последующее понимание.

Процесс понимания сводится к опознаванию (по знаковым этапам) структуры текста, накопленного многообразия представлений того, что имел в виду автор.

Понимание — это то, что придает нашим действиям и знакам смысл, делает нашу деятельность осмысленной [159]. Смысл для человека является системообразующим фактором, что придает ему особую значимость. Однако понимание может быть на уровне смысла и значения образов, представлений, переданных человеку в коммуникации. Смысл характеризуется структурными и содержа-

тельными свойствами и зависит от индивидуальных особенностей человека, динамики переживаемой им ситуации. Значения же переданного в коммуникации текста (образы, представления) стоят над ситуацией и индивидуальностью. Восприятие текста на уровне значения исключает субъективизм и приближает понимание к сущности сказанного.

Переход к сущности изменяет субъективную ситуацию в человеке, трансформирует содержание его сознания и самосознания, приводит индивидуальные состояния и динамику смыслов в соответствие с требованиями языка, языковых значений, нового типа содержаний [6]. В данном случае техника оперирования значениями (понятиями, категориями) требует от высших механизмов психики человека иной самоорганизации. Для интеллектуального развития индивида очень важен переход в понимании от смысла к значениям.

**4. Акт деятельности.** Это “молекула” всей деятельности человека, кирпичик возводимой им жизненной системы.

Особенности акта деятельности по принятию решений:

- исходный материал и продукт деятельности — информация;
- средства: методы и технологии разработки, принятия и реализации решений;
- знания, соответствующие цели управленческой деятельности, получаемые в процессе коммуникации и рефлексивного анализа;
- порождаемая знаковая форма (приказ, распоряжение и т. п.), обеспечивающая соответствие деятельности между субъектом (лицом, принимающим решения) и объектом (исполнителями решения руководителя).

Учитывая интеллектуальную составляющую деятельности лиц, принимающих решения, целесообразно включение акта мысли (мыследеятельности).

**5. Рефлексия.** Является интегральным механизмом, который реализует функцию познания [4]. В рефлексии человек исследует затруднение, анализирует его и разрабатывает предложения по выходу из него. Рефлексия — процесс коррекции способа действия путем реконструкции его и выяснения причин затруднений. Она обусловлена потребностью человека преодолеть затруднение с помощью анализа действия.

**6. Категориальность определенности объекта.** “Категории” представляют собой понятие с особым логическим содержанием

[75], структуры из связей (или отношений) соответствия, организующих в единое целое: 1) схемы объектов; 2) процедуры мышления или мыследействия; 3) знаковые формы; 4) понятия [159]. В этом термине фиксируется связь между используемыми языками и понятиями, соответствующими представлениями об объекте и действиями человека. Если мы говорим, что объект принятия решения состоит из элементов, имеющих связи и совершающих действия, то существует целостность объединяющая их. Категории — предельные абстракции, которые уточняют исходное понятие.

*Категоризация* — мыслительный процесс, связанный с выявлением категорий в эмпирическом описании объекта принятия решения. Выявляют категории введением логической формы систематического уточнения значений содержания воспринимаемого текста. Категориальное понятие фиксирует в нашей мыследеятельности связи и соотношения между осуществляемыми нами операциями, объектом, к которому эти операции применяются, языком, в котором все это выражается, и нашим пониманием.

Знания для человека находятся в определенном словесном выражении и понятиях. Если человек оценивает явления категориально (производственные операции, представление об объекте, язык и т. п.), то он овладевает средствами анализа и решения различного класса задач.

**7. Наличие двойных (множественных) знаний.** Объекты можно характеризовать формально и содержательно. Формалисты за понятием видят объект, а содержание его вскрывается в понятиях. При извлечении объекта из понятий можно увидеть объект, минуя знания о нем. Формалист признает объект таким, каким видит его, например на фотографии. Он знаковую форму и связанные с ней понятия проецирует в реальный мир объектов и утверждает, что объекты — такие, какими их изобразили. В содержательном плане это не сам объект, а лишь его изображение; то, что мы видим, — это лишь знаковая форма объекта. Еще И. Кант отмечал: “Мы видим то, что знаем”. В данном случае имеется в виду двойное значение объекта.

Попытка узнать, как устроен объект, минуя знания, требует онтологического подхода (представления) к его исследованию. Объект в онтологическом подходе всегда отличается от того, каким мы его знаем. Он всегда есть выдвинутая вперед цель, к которой мы идем [160]. Мы не можем достичь этой цели, ибо, как только познаем объект, он

вновь впереди на горизонте. Онтологическая работа по видению истинного объекта — условие проектирования деятельности, разработки стратегии, развития мышления человека.

Наука дает нам представление об объекте на уровне ее развития и имеющихся знаний. Онтологические картины, представления об объекте дают другие знания, отличающиеся от имеющихся. Онтологическая работа предшествует научной, она создает условия для проектирования, обеспечивает целенаправленное развитие. Стратегическое управление без онтологического видения невозможно. На базе не знаний, а онтологий разрабатываются нормы (проекты, программы и т. п.). Онтология дает предположение о действительном устройстве объекта, обеспечивает стратегическое видение и развитие.

*Формальный подход* — подход, при котором содержание имеет форму, и мы видим мир, данный нам в знаковых и других формах.

*Содержательный подход* — подход, в основе которого — прием двойного знания. Объект всегда не таков, каким мы его знаем, и мы видим неоформленное еще содержание.

**8. Искусственное и естественное.** Естественной называется деятельность по реализации потребностей человека.

*Естественное* — бытие вне организующих рамок социокультурного и деятельностного типов.

*Естественно-искусственное* — результат внесения в естественное деформаций, predetermined замыслом, введенными требованиями, при сохранении ведущей роли естественного. Следы “искусственного” могут быть вытеснены, нейтрализованы для бытия естественного.

*Искусственно-естественное* — результат трансформации первичного бытия “нечто” (естественного или естественно-искусственного), в котором выделяются свойства, predetermined “искусственными” факторами: социальными, социокультурными, культурными, деятельностными нормами и нормозначимыми организованностями. Исходные, естественные свойства уходят на задний план, в подчиненное положение к искусственному.

*Искусственное* — содержание предписывающей мысли или организованность, использование которой состоит в том, чтобы быть источником предписывающих утверждений (средства нормирования).

Искусственное заключено в деятельности по достижению цели в соответствии с планом, программой (нормой), сформированной под

"давлением" общества. Понятия и категории естественного и искусственного важны для науки и практики.

Традиционные научные представления позволяют предполагать, что окружающий мир живет по законам природы (естественно). Ученый строит картину мира, абстрагируясь от деятельности человечества. Однако в реальном мире существует и другая природа, созданная человеком, представляющая собой натурализацию его мысли. Эта особенность проявляется в деятельностном подходе. Еще К. Маркс писал, что абстракция объекта природы как живущего по своим законам, вне деятельности человека, является ложной.

Элементы деятельности, как объекта принятия решений подчиняются собственным материальным законам и законам деятельности, направленной на достижение цели организации.

#### 4.7.3. ПОНЯТИЕ ОБ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В настоящее время теория деятельности только разрабатывается, но попытки создания ее осуществлялись давно. Наиболее обобщены и систематизированы эти исследования в работах О. Анисимова [4–7] и Г. Щедровицкого [157–160]. Особенностью их является изложение текста с использованием языка схем (см. Приложение).

**Символы, схемы и мышление.** Для выяснения необходимости использования языка схем в теории деятельности обобщим существующие версии специалистов в сфере мышления [5, 6].

*К. Кузанский:* “Без символических образов не приблизиться к божественному. Ищущему неведомое надо опираться на ведомое. Символы ведут за пределы уподобления и помогают слабому уму”.

*И. Кант:* “Схема в сознании воспринимает класс объектов, подходящих под понятие. Схематизм — искусство сокровенное. Схема выражает категорию и синтезирует по правилу единства. Синтез — первое, на что обращено внимание, чтобы судить о происхождении знания. Схема не может существовать нигде, кроме мышления, и обозначает правило синтеза способности воображения. В основе чувственных понятий не образы, а схемы”.

*Г. Гегель:* “Символ — это чувственный элемент, и в нем истина еще не раскрыта. Его определенность является тем содержанием, которое он выражает. Символ не равен знаку, так как его (символа) внешняя форма включает в себе содержание, непосредственно соединяя чувственное и всеобщее. Мышление приводит весь материал чувств в единство, придавая ему форму”.

*Ф. Соссюр:* “Символ — не до конца произволен, не вполне пуст. Он редуцирует связь означающего и означаемого”.

*А. Гамезо:* “Условные схематические образы — продукт аналитико-синтетической деятельности мышления. Схема — изобразительная модель для выявления и описания умственных действий, контроля, выработки предположений. Они позволяют строить цепь рассуждений и контролировать работу”.

*В. Коршунов, О. Мантатов:* “Символы схватывают сущность абстрактного объекта, придают ему чувственную, наглядную форму”.

*К. Уваров:* “Символ — это преобразование материального в идеальное и наоборот, сохраняющее схожесть с объектом. Он выражает недоступное чувственному созерцанию, чувственно оформляет зарождающиеся идеи, упорядочивает, выявляет сущность, используется для порождения новых идей в проблемных ситуациях”.

*В. Розин:* “Схемы используются в функциях модели (репродуктивной) и предписания, организующего деятельность. Чтение схемы, при использовании ее как модели, меняется. Схема — гипотеза о строении объекта”.

*П. Гальперин:* “Схемы действий и схемы как средства ориентации выделяют свойства, которые ведут к решению задач. Развитие мышления определяется образованием базальных оперативных схем мышления”.

*И. Пономарева:* “Схематическое изображение способствует отображению существенных признаков, опорных моментов, изменению структуры объекта. Они мыслительно воспроизводят структуру объекта, стимулируют создание внутренних схем и предвосхищение. Сличение схемы с объектом ускоряет приход к коррекции”.

*А. Лосев:* “Символ осязаем, является средством отражения объекта, вводит заданность объекта. Символ обеспечивает слежение за элементами в структуре. Он совмещает предметность, конструктивность и активность сознания, создает равновесие образности и идеи. Символ является результатом мыслительной переработки,

выступающим в функции объекта, а также средства изменения объекта”.

*Э. Ильенков:* “Символ — средство выявления сути объекта, всеобщего в нем, овеществления идеального образа. Он согласуется с формой объекта или деятельности”.

*Б. Ломов:* “Схемы формируются в зависимости от графической деятельности, наблюдения, изменения, построения. Прибегают к использованию схем в проблемных ситуациях. Они являются средствами перевода действий из умственного плана в практический и наоборот, регуляции действий, а также средствами анализа задач и методом решения задач”.

*Г. Щедровицкий:* “Нужен специальный язык для изображения идеальных объектов. Сначала нужно изобразить смысл, а затем конструктивно, операционально его оформить. Это конструирование позволяет понять смысл другими. Схемы выступают как объекты. Методологические схемы — понятия, изображающие понимание. Структурность схем является приписыванием к пониманию”.

Свойства схем в мышлении многочисленны. Выделяют два класса схем:

- *схематические изображения* (результаты схематизации изображений, изобразительных реконструкций);
- *схемы-конспекты* (результаты схематизации текстов).

В основе схематизации деятельности — универсальный набор операций: расчленение, отбор значимых компонентов, трансформация их и синтезирование в целые конструкции (по критерию). Поскольку схема должна быть содержательным средством мышления, конструкция (изобразительная или конспектная) должна выражать “объектное” содержание (изображаемого, конспектируемого). Кроме того, схема замещает первоначальный материал (изображение, текст) [6].

Обобщив приведенные выше определения, можно прийти к заключению, что язык схем и символов:

1) является основой при анализе неизвестного, нового, сложного; способом и носителем операций, правилом; конструкцией, зависящей от воли конструктора, результатом воображения; условием внезапных решений;

2) соединяет чувственное и рациональное; совмещает различия, единичное и всеобщее; гармонизирует бесформенное, оформляет его; упорядочивает материал;

3) существует для мышления; является основой в организации рассуждений; в них информация систематизирована, обобщена, структурирована;

4) подчинен идее целостности, структурности; содержит порождающий принцип;

5) выражает общее, абстрактное, недоступное созерцанию; помогает видеть целостно; оформляет зарождающиеся идеи; придает абстрактному чувственную форму;

6) показывает структуру и динамику объектов; выражает гипотезу о строении объекта; определяет объект оперирования и анализа;

7) помогает выявить дефекты; следить за мыслью, фиксировать ее ход, выдвигать новые идеи;

8) используется для выявления новых содержаний, замещает объекты, создает смысловые узлы; применяется для освобождения от случайного, концентрации содержания, обеспечения сквозных ходов в мышлении, опережающих выводов, предвосхищения;

9) стимулирует создание внутренних схем; облегчает умственную деятельность; устанавливает причинно-следственные и функциональные связи;

10) необходим в проблемных ситуациях; при совмещении предметности содержания с конструктивностью; в овладении обобщенными приемами.

Схемы, особенно изобразительные, являются удобными предметами оперирования. Использование схем в мыслительной практике приводит к высшим абстракциям, дисциплине абстрактного мышления и мышления с использованием абстракций. Вне такой дисциплины невозможно овладение всеми основными логическими и культурно-рефлексивными формами [6].

Таким образом, схемами и символами передается логика мышления (следы мышления). Когда управленец на бумаге, планшете, доске начинает в знаковой форме изображать последовательность своих действий (в соответствии с законами логики), он переходит из реального мира (где далеко не всегда живут по законам) в мир логоса (общих, объективных законов функционирования и развития). В данном случае на бумаге могут быть схемы, формулы, графики, таблицы и т. п., представляющие деятельность различных людей, согласованную знаками. Они живут по законам логоса, построены по правилам логики и онтологическим правилам (законам природы



или законам идеальных объектов). Человек живет в двух мирах: в мире идеальном (он изображен схематически) и реальном. Если “идеальный мир” отражает представления мира науки, то схемы становятся эффективным средством для анализа реальной действительности.

#### 4.7.4. ТЕОРИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЯЗЫКЕ СХЕМАТИЧЕСКИХ ИЗОБРАЖЕНИЙ

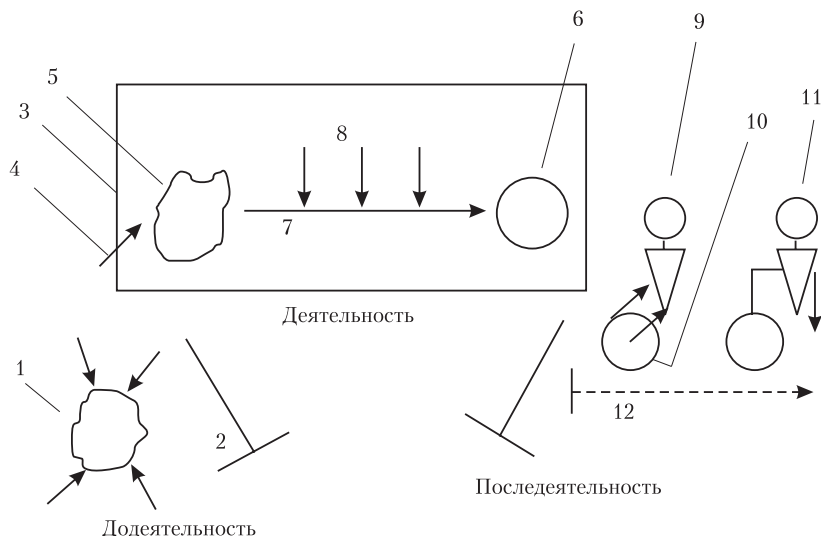
Мы все живем в мире деятельности, и любой человек в той или иной степени является в нем деятелем. Для успешного пребывания в этом качестве он должен пройти специальное обучение. Получая соответствующую подготовку, он переходит из мира естественных, или природных, отношений в мир деятельности. При этом человек вынужден трансформироваться под новые критерии, приобретать “искусственные” качества с учетом требований социума. Социальное и культурное бытие порождает в нем различные качества. Человек способен к пребыванию и в естественном, и в искусственном мирах, где наблюдается противоречивость его “низшего” и “высшего”, противостояние души и тела. Стремление к осмысленному социокультурному бытию, пребывание в образовательном и профессиональном пространствах должны происходить при осознании специфики мира деятельности и адекватном в нем самоопределении.

**Жизнедеятельность и деятельность**<sup>1</sup>. В разработанной деятельности [4–7] выделяют: “додеятельностное”, “деятельностное” и “последеятельностное” бытие (рис. 4.26). В процессе деятельности преобразуемое “нечто” (объект, имеющий форму) применительно к принятию решения представляет собой информацию. Преобразованная информация приобретает качества, определяемые способом использования преобразованного “нечто”.

Додеятельностное бытие (рис. 4.27) можно назвать естественным (Е), а последеятельностное — искусственно-естественным (ИЕ), если вносимые в “нечто” качества предопределяют способ их примене-

---

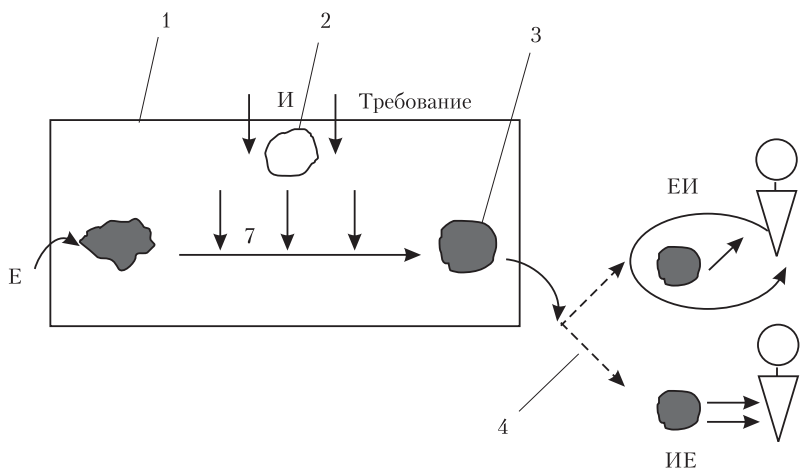
<sup>1</sup>Материалы О. Анисимова (пояснения автора пособия).



**Рис. 4.26. Повседневное человеческое бытие:**

1 — воздействие внешней среды на “нечто” (человеческий ресурс, человека); 2 — смена форм бытия человека; 3 — границы сферы деятельности; 4 — переход в деятельность из додеятельности; 5 — исходный материал (человеческие ресурсы) или “нечто”, не имеющее формы; 6 — конечный продукт или “нечто”, имеющее форму; 7 — процесс преобразования материала в продукт; 8 — средства преобразования; 9 — преобразователь с его способностями (стратег); 10 — восприятие, которое предшествует синтезу элементов деятельности, выявлению сущностного в деятельности при принятии решений; 11 — человек, освоивший способы деятельности; 12 — мыслительный процесс, мыследеятельность

ния, или естественно-искусственным (ЕИ), если эти качества лишь учитываются в употреблении. Искусственное заключено в нормативности представлений о качествах “нечто”, получаемых им в ходе деятельности. Требование к результату деятельности (к “продукту”) или “цели” появляется в особом режиме целеполагания, не принадлежащем додеятельностному бытию. Способность к целеполаганию сама является результатом “образовательной” деятельности. В этой способности совмещены две стороны — способность строить представление о будущем состоянии “нечто” и способность придавать этому

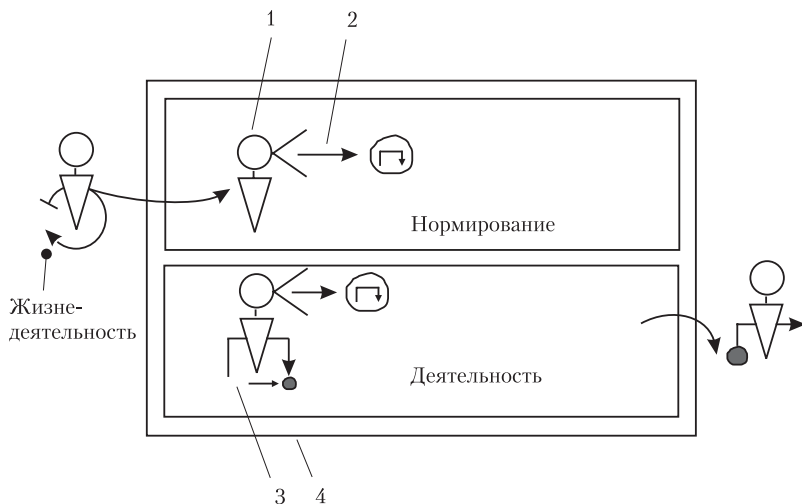


**Рис. 4.27. Деятельность по преобразованию информации об объекте принятия решений:**

1 — пространство деятельности, предъявляющее определенные требования к лицу, принимающему решения; 2 — организованность, имеющая механизм поддержания соответствия между формой и морфологией (“нечто”); 3 — принятое решение в соответствии с требованиями социума; 4 — принятие решений на основе нормативных представлений универсума

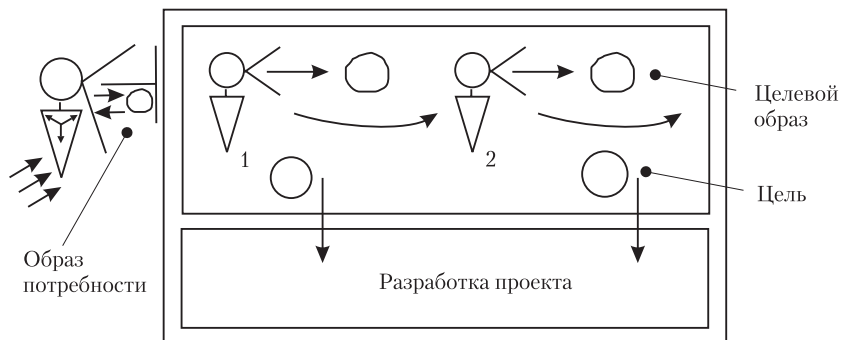
представлению нормативную функцию. Поэтому для существования деятельности необходим переход от додеятельностного бытия человека к нормополагающему бытию, а затем к деятельностному и последеятельностному. В этом случае деятельность существует для последеятельностного бытия человека (рис. 4.28).

Цель является “минимальным” по объему содержания типом норм. “Максимальный” тип — проект деятельности, который содержит требования к способу бытия человека в деятельности. Это бытие называется жизнедеятельностью. Она подчинена не норме (цели, проекту деятельности), а потребности. Отличие цели и проекта от потребности состоит в том, что потребность индивидуальна, зависит от влияния внутренних (состояния человека) и внешних (особенностей среды) факторов. Цель, проект неиндивидуальны и внеситуационны, их содержание сохраняется во времени, пространстве, в передаче из одних рук в другие (рис. 4.29).



**Рис. 4.28. Овладение нормами для реализации деятельности:**

1 — человек в плане сознания представляет норму (цель, метод, технологию и т. п.), например по разработке решения; 2 — действия по овладению нормой; 3 — деятельность по воздействию на объект в соответствии с определенными в социуме нормами; 4 — область нормирования деятельности



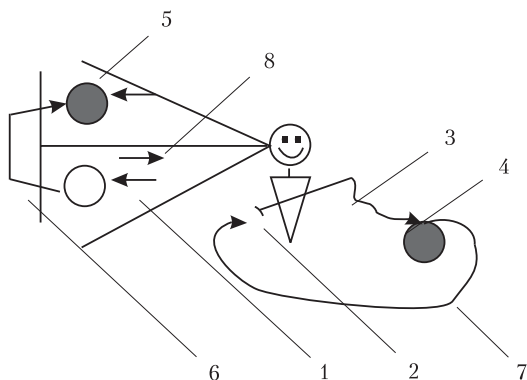
**Рис. 4.29. Процесс осознание цели деятельности**

Жизнедеятельность состоит из цепи процессов удовлетворения потребности:

- наличие потребностного состояния и его отражение в виде образа потребности;
- активизация поведенческих механизмов и поиск объекта потребности;
- познание объекта, оценка его с точки зрения потребности (оценивающее сопоставление образов потребности и объекта);
- усмотрение соответствующей потребности и ее присвоение;
- исчезновение потребностного состояния (рис. 4.30).

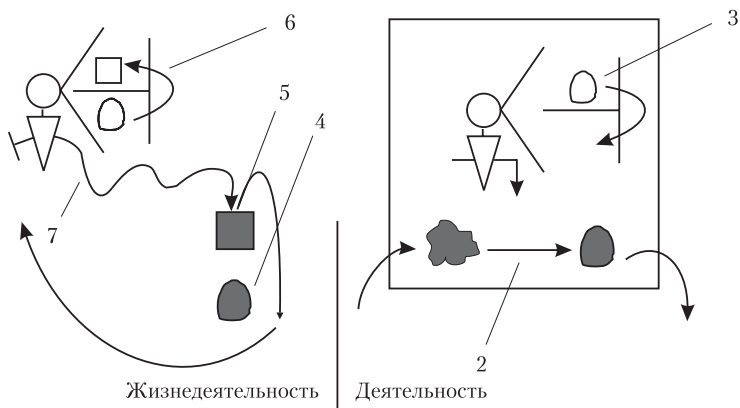
Поскольку в объекте не все может быть потребностно значимым, то он либо потребляется полностью, либо может быть преобразован до соответствия потребности. В этом случае преобразование объекта под влиянием потребности остается жизнедеятельностным явлением. При этом естественная динамика потребностного состояния отражается на динамике преобразовательного отношения к объекту. Последняя является предпосылкой будущей деятельности (рис. 4.31).

Субъективным различием жизнедеятельности и деятельности является подчиненность человека: в жизнедеятельности — потреб-



**Рис. 4.30. Индивидуальная жизнедеятельность:**

1 — возникновение потребности в чем-то и ее отражение в сознании; 2 — “запуск” поискового действия; 3 — поисковое действие; 4 — встреча с предметом; 5 — отражение предмета в сознании; 6 — сопоставление образов; 7 — действие по присвоению объекта потребности; 8 — исчезновение потребности и ее образа



**Рис. 4.31. Переход индивидуальной жизнедеятельности в деятельность:**

1 — сфера деятельности человека по доработке “нечто” под объект потребности; 2 — процесс превращения “нечто” в объект потребности; 3 — мысленное сравнение дорабатываемого нечто под объект потребности; 4 — объект потребности; 5 — случайно найденный объект; 6 — сравнение двух объектов; 7 — поиск объекта потребности

ности, а в деятельности — норме (цели, проекту). Подчинение человека требованием норм обусловлено процессом возникновения социальных отношений. Они включают в себя появление и преодоление конфликтов в условиях совместного существования людей. На рис. 4.32 представлен простейший цикл социальных отношений. Он состоит из следующих фаз: использование другого человека в качестве объекта потребности, сопротивление такому использованию со стороны другого, противопоставление как конфликт, согласование способов использования друг друга, приемлемых для каждой стороны, соблюдение требований договоренности.

Переход жизнедеятельностного отношения людей к социальному обусловлен наличием соответствующих способностей:

- к введению нормативной версии для другого человека и для себя;
- к учету нормативной версии другого;
- к переводу нормативной версии в функцию нормы;
- к самоотношению и самокоррекции;
- к подчинению самокоррекции требованиям нормы.

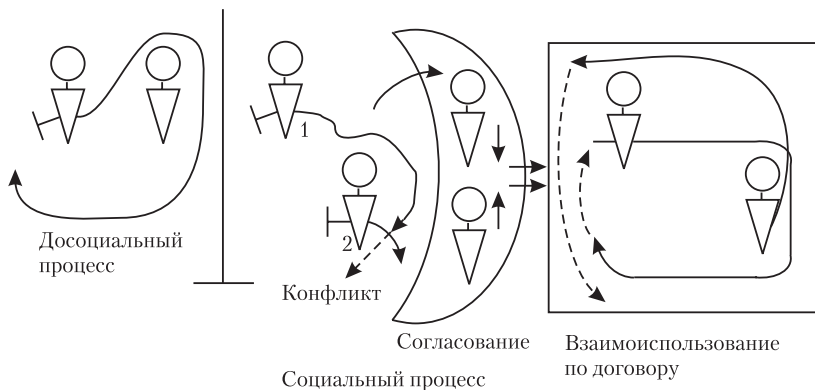
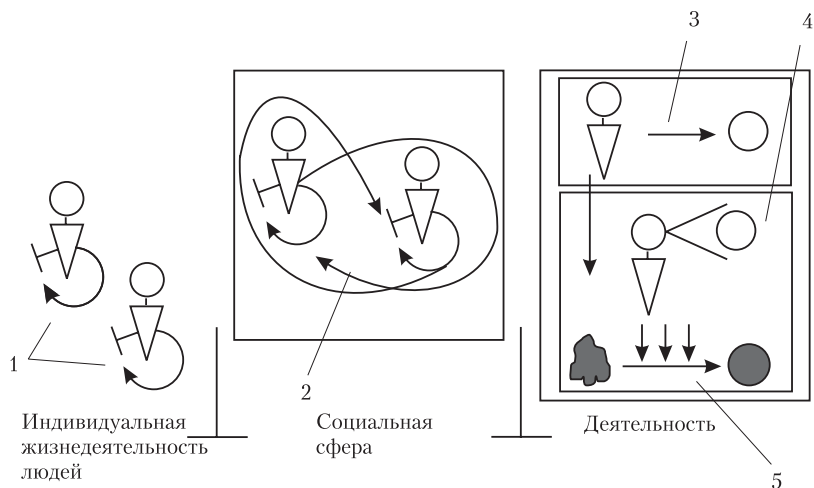


Рис. 4.32. Взаимодействие людей в социуме

Особую функцию реализует познание “другого” — идентификация. Подобная форма субъективного познания может быть применена к себе через выдвижение версий относительно себя и их проверку в имитационных действиях.

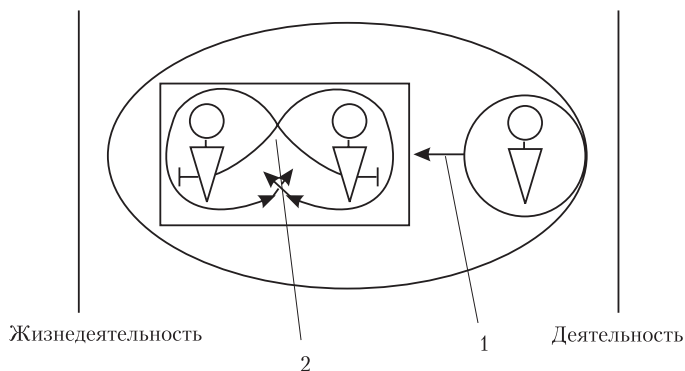
Следовательно, социальные процессы, результатом которых являются бытие в пределах совместно установленной нормы, согласование и идентификация, занимают промежуточное положение между жизнедеятельностью и деятельностью (рис. 4.33).

Самой естественной предпосылкой совместного бытия и учета потребностей друг друга, идентификации и т. п. является семья. В ней, как и в иных ЕИ-формах совместного бытия, нормы носят промежуточный характер, где роль потребности в соотношении с целью и проектом остается ведущей. При иерархизации совместного бытия, когда согласование дополняется или даже замещается односторонним нормированием и последующей организацией реализации норм, когда возникает власть как механизм установления совместного бытия, ЕИ-форма переходит в ИЕ-форму бытия, оставаясь додеятельностным типом бытия вообще. Это и является прототипом политического бытия, сводясь к предопределению способа удовлетворения потребностей в условиях совместного бытия (рис. 4.34).



**Рис. 4.33. Развитие способностей к взаимодействию:**

1 — индивидуальная жизнедеятельность людей; 2 — выход из индивидуальной жизнедеятельности и согласование норм с другими людьми; 3 — процесс формирования образа себя или образа "другого"; 4 — человек со сформированным образом себя или "другого"; 5 — преобразование исходных способностей в необходимые для деятельности в социуме

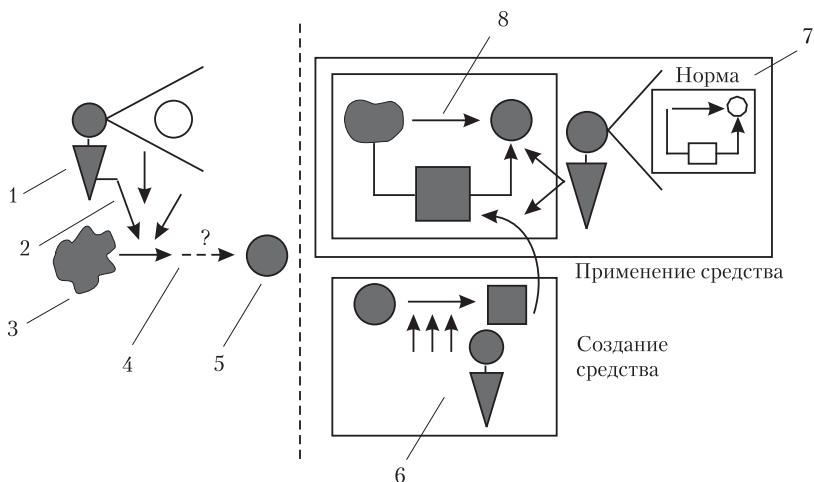


**Схема 4.34. Политическое бытие:**

1 — одностороннее нормирование и применение власти; 2 — совместное бытие в условиях одностороннего нормирования разных людей



**Структура деятельности.** Складывается в ходе осознания того обстоятельства, что исходный материал необходимо изменить так, чтобы новое состояние соответствовало заранее фиксированному требованию к конечному состоянию, “продукту”. Создания внешних условий из реальной ситуации недостаточно. Следовательно, возникает необходимость такого корректирования внешних условий бытия, чтобы гарантия преобразования была обеспечена. Особую роль в этом играет превращение элементов среды в средство. Создание средства — результат преобразовательного процесса, деятельности. Однако, в отличие от обычного продукта деятельности, который является предметом потребления заказчика, средство — это продукт, последующее бытие которого продолжается в деятельности в качестве особого фактора преобразования материала в продукт (рис. 4.35).



**Рис. 4.35. Формирование структуры деятельности:**

1 — человек, имеющий в сознании образ желаемого предмета; 2 — создание внешних условий для получения продукта; 3 — исходный материал; 4 — нереальность процесса; 5 — продукт в соответствии с желаемым образом; 6 — разработка человеком нормы (цели, плана, проекта, технологии и т. п.), превращение исходного материала в продукт; 7 — человек осознает норму; 8 — акт деятельности по превращению исходного материала в продукт с использованием нормы деятельности

## **ВЫВОДЫ**

1, “Деятельность” — сложнейшее понятие, которое нуждается в глубоком научном обосновании. Правильное понимание ее сути, роли и места в жизни человека и общества будет способствовать осмысленности индивидуального и общественного сознания, а разработка теории деятельности станет фактором развития человеческой цивилизации.

2. Как объект принятия решения, деятельность подразделяется на профессиональную, функциональную и другие виды, существует в двух формах — процессуально-кинетической и организационно-статической.

3. Анализ деятельности как полисистемного объекта должен производиться на основании подхода, соответствующего типу деятельности. В системно-деятельностном подходе деятельность характеризуется неоднородностью и полиструктурностью.

4. Деятельность каждого человека в организации определяется различными функциональными связями и отношениями, измеряется во времени и пространстве в системе различных координат, представляется целостной структурой.

5. К основным принципиальным компонентам анализа деятельности как объекта принятия решения относятся: определение путей ее познания; использование жизненного опыта; необходимость коммуникации и понимания акта деятельности, рефлексии, категориальности, двойного знания, учета искусственного и естественного как форм бытия.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Охарактеризуйте понятие “деятельность”.
2. Почему при анализе деятельности лучше всего использовать системно-деятельностный подход?
3. Раскройте сущность и особенности предложенных принципов анализа деятельности как объекта принятия решения.
4. Охарактеризуйте уровни деятельности.
5. Изобразите схематично, как стратегия управляет реализацией деятельности в организации.

## 4.8. УРОВНЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### 4.8.1. ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организация принятия решений в управленческой иерархии осуществляется в зависимости от реализации определенного подхода. Наиболее распространенными из них являются практический, рефлексивный и методологический.

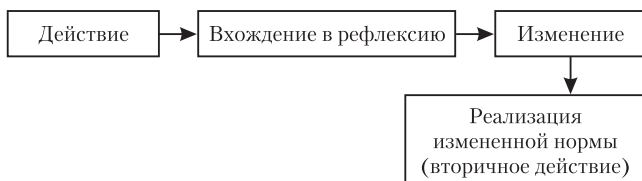
**Практический подход.** Предполагает уделять больше внимания практической деятельности организатора, принимающего решения, опуская при этом мыслительный процесс, который этой деятельности предшествовал.

**Рефлексивный подход.** Характерен смещением внимания с действий организатора на его мыслительный процесс. В зависимости от особенностей протекания и результатов этого процесса оценивается и само организационное действие. Рефлексия при организации процесса принятия решения выполняет исследовательскую, критическую и нормирующую функции. Акцентирование внимания на исследовательской функции предполагает сохранение предшествующего организационного опыта. Если же выделяется нормативная функция, то предшествующий опыт пересматривается, что приводит к инновациям в организации процесса принятия решений. При акцентировании критической функции прежний опыт организатора подвергается сомнению, и начинается поиск оснований для изменения его действий.

Сложившиеся формы организации деятельности, прежде всего, укладываются в рефлексивный подход к анализу, оценке и реализации процессов принятия управленческих решений в иерархических структурах. В рамках этого подхода организатору предлагается определить норму организационного процесса; создать концептуальную картину принятия решения; предложить версию причин неэффективной деятельности и рекомендации по формированию более эффективного процесса принятия решения. Контролю подвергается наличие не действия лица, принимающего решение, а знания о

результате решения, норме будущего процесса, его принятия и реализации.

*Рефлексивная концепция принятия решения.* Принятие решений — это процесс рефлексивного типа, который является частью рефлексии. Поэтому вначале необходимо дать функциональную характеристику рефлексии [7]. Рефлексия реализует функцию разработки измененной нормы действия в условиях фиксированного затруднения (схема 4.10).



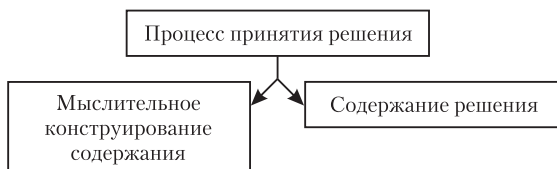
**Схема 4.10. Рефлексия процесса принятия решения**

Здесь предполагается “выход” из действия и “вхождение” в рефлексию, что является аналитическим отношением к действию. Оно включает пока лишь перенормирование, результатом чего является принятие решения. Сама рефлексия совпадает с процессом принятия решения. Побуждающей причиной выступает необходимость в преодолении затруднения, а первопричиной — само затруднение. В том случае, если затруднение возникает не при реализации требований фиксированной нормы, а при осуществлении поведения, процессуально-функциональная структура рефлексии не изменяется. Но тогда результатом рефлексии становится первичная норма, а рефлексия реализует функцию оформления нормативного поведения и превращения единиц поведения в действия. Для того чтобы реализовать требования введенной нормы, следует “выйти” из рефлексии и “войти” в действие. А это уже выходит за рамки процесса принятия решения.

Результат нормирования или перенормирования имеет два аспекта, один из которых выражает содержание мысли, а другой — отношение к содержанию и стремление к реализации содержания мысли в практическом действии. Поэтому процесс принятия решения состоит не только в мыслительном конструировании, но и во

взятии на себя обязательства по реализации содержания, построенного в ходе мышления (схема 4.11).

Любое принятое решение — это содержание, предназначенное для воплощения. Принимающий решение является не только носителем содержания, им или кем-либо разработанного, но и носителем энергии, устремленности к реализации. Сама эта энергия “переносится” либо на реализационные усилия, либо на принимающего решения, либо на других людей.



*Схема 4.11. Составные элементы процесса принятия решения*

В кооперативных структурах деятельностного и социокультурного типов существуют позиции управленца и исполнителя, лидера и ведомого. В связи с этим необходимо реагировать не на поведение или ситуацию, а на содержание текста предписания. Следовательно, выделяются процессы понимания и принятия предписания. Понятое содержание вызывает мотивационный процесс выработки отношения, отвержения или принятия содержания как “предписания для себя”. В том случае, если предписание, данное извне, принято, и подчиненный берет обязательство его реализовывать, процесс мотивации (а в высших формах — процесс самоопределения) преобразуется в процесс принятия решения.

Процессы в рефлексии протекают в рамках реализации не только нормативной, но также познавательной и критической функций. Реализация нормативной функции усложняется из-за введения типов норм. Некоторые нормы (например, цель, план, проект, технология и др.) реализуются непосредственно и соответствуют процессу принятия решения. Другие (подход, принцип, метод, методика) не реализуются непосредственно и выступают как средства продвижения к конкретной норме, хотя и обладают требуемым потенциалом. Особую роль играют такие нормы, как стратегия, так-

тика и др. Они включены в рефлексивное сопровождение действий таким образом, что с учетом определенных условий из них выделяется конкретное нормативное содержание. Кроме того, они предполагают иерархические кооперативные структуры деятельности, в том числе и иерархию управления, в которых содержание конкретности зависит от уровня управленца в иерархии. Чем выше уровень кооперации, тем ярче абстрактное выражение пути исполнительской структуры и всей иерархии предстает как конкретное нормативное содержание.

Стратегический управленец не реализует конкретные для исполнителя и нижестоящих управленцев нормы, но, вводя все действия нижестоящих звеньев иерархии в стратегическую рамку, следит за сводимостью реальных действий к этой рамке, а при несоответствии вносит соответствующие коррективы и этим опосредованно превращает абстрактную для всех, кроме него, норму в норму конкретного (для него) типа. И тогда он имеет право считать, что принимает решение стратегического типа, реализует содержание стратегии как принятой им нормы и выполняет принятое решение. При заимствовании какой-либо стратегии он осуществляет процесс понимания и принятия нормы (стратегии) в рамках функции принятия стратегического решения. Но для этого стратегу необходимо побуждение к действиям, например политический, военно-политический, политико-экономический заказ и т. п.

**Методологический подход.** Состоит в том, чтобы ввести наиболее общие критерии для организации рефлексии над процессом принятия управленческих решений в иерархических структурах. Эти критерии применимы для реализации рефлексивно-познавательной, рефлексивно-критической и рефлексивно-нормативной функций. Выработка критериев состоит, в первую очередь, в категориально-понятийном выражении сущности деятельности и мышления, деятельностных и мыслительно-деятельностных коопераций [7]. Категориально-понятийные средства теории деятельности (ее язык) являются продуктом методологической деятельности мышления (мыследеятельности) и используются, прежде всего, в наиболее сложных типах рефлексии. Как правило, результатом использования языка теории деятельности и внешним приложением методологической работы выступает выявленная проблема. Отчетливо фиксированная и выраженная на языке теории

деятельности проблема является основанием для перехода к ее решению (депроблематизации), разработке стратегий, методов, методик, технологий, множества задач для практической деятельности.

Тем самым методологический подход предполагает постановку вопросов о средствах языка теории деятельности, которыми пользуются консультант, разрабатывающий методологию деятельности и рефлектирующий над практическим действием организатора, а также сам организатор процессов принятия управленческих решений; о содержании выявленной проблемы, методах и средствах проблематизации; об исходных основаниях решения проблемы (депроблематизации).

В большинстве учебников по управлению организационными системами процесс управления, как правило, рассматривается с позиции кибернетики. В этом случае под управлением понимают изменение состояния объекта, системы или процесса, ведущее к достижению поставленной цели [32, 101]. Достигается это созданием системы управления, которая состоит из объекта (производственного процесса), субъекта управления (системы управления) и каналов прямой и обратной связи, по которым циркулируют информационные воздействия. Однако установлено, что даже при таком понимании в производственных системах, основу которых составляют социальные коллективы, от чьей работы зависит как состояние системы, так и ее деятельность, управление, по существу, направлено на организацию деятельности персонала для достижения поставленных целей, и при этом представляется процессом подготовки, принятия и реализации решений [7].

Говоря о культуре принятия решений, т. е. о культуре мышления в процессе принятия решения, в первую очередь, следует определить подход — совокупность способов и приемов организации мышления лица, принимающего решения, в процессе его принятия. Как отмечалось выше, рядом достоинств обладает деятельностный подход. Однако, выбрав его, лицо, принимающее решение, должно войти в мир деятельности и управлять в нем, руководствуясь определенными положениями, установками, принципами, служащими руководством к поведению.

В настоящее время представление о деятельности выделено из природы социума и культуры. Оно характеризуется комплексом

разнообразных противоречивых, несовместимых переплетений жизнедеятельности, социальных взаимодействий, культурных отношений и собственно деятельности. В деятельностном подходе к процессу принятия решений управленец должен построить систему деятельности и обеспечить ее стабильное функционирование и развитие. Пребывая в природном, социокультурном и деятельностном мирах, человек, тем не менее, существует в единстве различных уровней бытия. При этом тип мира определяет тип бытия людей. При принятии решений следует различать типы миров и правильно переходить от одного мира к другому, ибо каждый из них имеет свои законы и правила поведения. В мире деятельности лицо, принимающее решение, должно видеть схему функционирования деятельности.

Деятельностный подход к принятию решений позволяет построить полисистемную деятельность персонала больших систем, характеризующихся сложными взаимосвязями, многоуровневыми иерархическими системами управления. Организация деятельности по разработке и принятию решений показана на рис. 4.36. Приведены пространства различных типов деятельности:

- пространство (1), в котором действует заказчик;
- пространство лица, принимающего решение (2), в котором оно строит свою деятельность по принятию решений и осуществляет рефлексию этой деятельности при возникновении затруднений;
- кооперативное пространство (3), организуемое лицом, принимающим решение, для разработки решений, где в пространствах дискутирования, согласования и сплочения решаются задачи и проблемы кооперирования различных организационных систем в единое пространство предстоящей деятельности;
- пространство исполнительской деятельности (4), где руководители исполнительских структур (5) организуют исполнение принятых решений (6).

В кооперативном пространстве выделено пространство мышления персонала управления, привлекаемого для разработки, принятия и реализации решения. В процессе решения задач и проблем персонал привлекает средства обычного языка и специального профессионального языка теории деятельности (см. Приложение), использует системное мышление.





Под пространством деятельности подразумевается совокупность отношений персонала организации (системы), оно может быть задано как проект. Если при реализации проекта совместной деятельности возникают затруднения, то пространства (проекты) перестраиваются. В пространства деятельности вмещены процессы деятельности. Так как пространства различных видов деятельности на практике совмещены, то и процессы, протекающие в них, взаимосвязаны. Умелое построение пространства деятельности приводит к обоснованной согласованности всех процедур, выполняемых персоналом в процессе принятия решений.

В пространстве дискутирования организуется специальная коммуникация, обеспечивающая единство понимания заказа, сложившейся ситуации, цели деятельности и т. п. В пространстве согласования персонал управления различных организационных систем, привлекаемых к совместным действиям, согласует порядок применения сил и средства своих организаций, исходя из их особенностей и специфики. Примером могут быть согласованные действия государственных структур и частных фирм при реализации совместного проекта; в военной сфере — согласование различных сил флота, авиации и сухопутных войск при проведении стратегической операции. В этом пространстве происходит согласование всех процессов полисистемной деятельности, всех взаимодействующих сил.

В пространстве сплочения происходит превращение управленческого персонала разных организаций, имеющих различные корпоративную культуру, систему координат деятельности, базовые и индивидуальные ценности, стили управления и т. п., в единую команду. На практике это достигается благодаря разнообразным формам подготовки: проведению розыгрышей, деловых игр, организационно-деятельностных и мыслительных игр (либо совместных учений в военных организациях).

Целесообразно рассмотреть наиболее сложные, представляющие интерес для управленцев элементы этого процесса и технологии принятия управленческих решений.

## 4.8.2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**Сущность процесса разработки и принятия решений.** Этот процесс можно представить как типовой цикл управления, включающий (см. рис. 4.36):

- 1) понимание заказа;
- 2) построение или коррекцию пространства деятельности организации. При этом в деятельности особо разрабатывается процессуальный путь достижения цели. Различные процессы полисистемной деятельности взаимосвязываются с функциональной структурой, и пространство деятельности выстраивается с учетом кооперативно-деятельностных критериев. Например, одним из критериев объединения является подчиненность процессов функциям. В то же время функция должна обеспечивать реализацию своего кооперативно-деятельностного процесса. Если процесса нет, функция не нужна. Современные переосмысление и реконструкция бизнес-процессов, называемые реинжинирингом, базируются именно на этом;

- 3) имеющиеся ресурсы и моделирование их использования в будущей деятельности;

- 4) прогнозирование развития деятельности и установление возможных затруднений при реализации заказа. Прогнозируемое отклонение в кооперативно-деятельностных отношениях становится основанием для проблематизации пространства деятельности или привлекаемых ресурсов и способа их использования. На этом этапе управления важно не спутать повседневные затруднения с проблемами, случайные факторы — с неслучайными, т. е. важно правильно диагностировать ситуацию. Это обеспечивается понятийной культурой мышления;

- 5) дополнительные процессы деятельности, обеспечивающие снятие проблемных затруднений. Эти процессы оформляются в виде проектов, планов, программ (норм), которые в форме задач передаются исполнителям;

- 6) “запуск” деятельности. Он начинается с обеспечения деятельности ресурсами, после чего происходит становление деятельности в исполнительских структурах.

**Особенность получения заказа.** В типовом цикле процессов управления для организатора-управленца первым этапом является по-

лучение заказа от государства, акционеров или собственника. В заказе может быть указано не только то, какой продукт должен быть произведен, но и цели, ценности, идеалы деятельности, в зависимости от которых должны будут меняться многие процессы и перестраиваться система деятельности. Как показывает практика, затруднения в организационно-управленческой деятельности возникают из-за неумения лиц, принимающих решения, правильно понимать заказчика, и не только его. Проблема понимания в процессах принятия решений становится особенно актуальной. Понимаем ли мы друг друга? Владеем ли мы технологиями, методами понимания чужих текстов? Понимаем ли мы те явления реального мира, те ситуации, которые требуют принятия решения? Для принятия заказа его необходимо сначала понять на языке заказчика, а затем выразить профессиональным языком управленца. Понимание содержания заказа является условием для построения соответствующего пространства деятельности, в котором будет реализовываться заказ.

**Рефлексивно-мыслительная составляющая механизма управления.** В соответствии с уровнем культуры мышления и рефлексии деятельность лиц, принимающих решения, может быть представлена в виде цикла рефлектирующего мышления. В нем совмещаются функции и реализующие их процессы:

- реконструкция ситуации с выделением зоны напряжения, затруднения, деструкции;
- критическое оценивание деструктивных процессов с выделением источников деструктивности;
- коррекция и нормирование цикла (проектирование, программирование, технологическое конструирование и т. п.) на основе учета выявленных причин, а также использование языковых средств для критики и нормирования [7].

В рефлексивном цикле можно выделить пять исходных функциональных мест для мыслительных процессов (см. рис. 4.36):

1) ситуационная рефлексия (1), которая исследует сложившуюся ситуацию;

2) ценностное самоопределение или полагание ценностей, лежащих в основе будущего корректирования или построения практики (5);

3) концептуальное оформление сложившейся ситуации как основы для проблематизации и депроблематизации (4);

- 4) собственно проблематизация (критика) (3);
- 5) нормирование как депроблематизация рефлексии, т. е. разработка технологии (2).

**Уровни принятия решений.** В процессе принятия решений, исходя из возможностей его рефлексивно-мыслительного механизма, можно выделить определенные уровни (схема 4.12).

**Индивидуально-смысловой уровень.** Принятие решений на этом уровне осуществляется на основе логического рассуждения и индивидуального понимания смысла, присущего только лицу, принимающему решение. Это понимание смысла формируется благодаря индивидуальному опыту человека, его “модели” или “образу” реального мира и тесно связано с изменением конкретной ситуации. Исходя из этого, люди на смысловом уровне не могут понять друг друга, а решения их часто не только необоснованны, но и лишены организационного смысла. Они принимаются на основании здравого смысла.

**Коммуникативно-смысловой уровень.** На этом уровне решения принимаются на основе коммуникативного взаимодействия управленческого персонала, участвующего в разработке и принятии решений. Здесь речь идет не о традиционном общении, а о специально организованной коммуникации (см. рис. 4.24). Коммуникация лиц, принимающих решения, начинается в связи с необходимостью согласования совместной деятельности. При этом должно быть, как

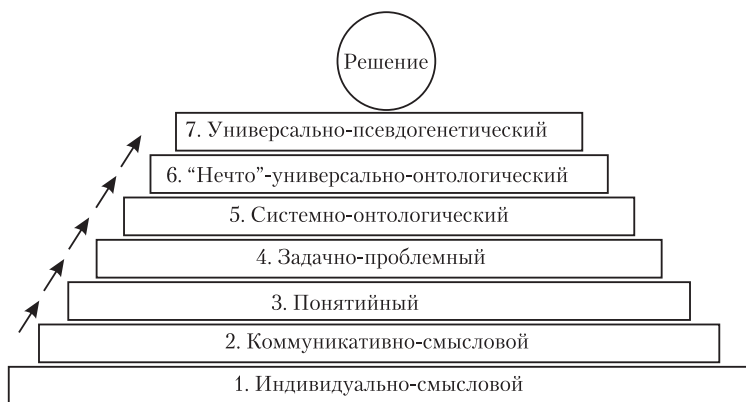


Схема 4.12. Рефлексивно-мыслительные уровни принятия решений

минимум, два человека: автор, формирующий текст, и понимающий его. Результат подобного понимания называется смыслом. Смысл — это результат реального процесса восприятия и понимания текстов коммуникации [5]. Он не совпадает с содержанием текста. Понимание — это смыслообразование у воспринимающего авторское представление. Значение же — эталон организованного, согласованного с другими или сконструированного представления. В восприятии вначале возникают стихийные индивидуальные представления, на основе которых далее формируются общезначимые.

Таким образом, после восприятия текста воспринимающий его понимает с помощью эталонных представлений. Предполагается, что автор и понимающий одинаково представляют основные составляющие реального мира и могут их использовать для реконструкции или проектирования мира деятельности. Понимание текста — это целостность, состоящая из всевозможных процессов, включая восприятие текста с построением первичного образа смыслового типа и различные рефлексивные процедуры. В схеме коммуникации дополнительно предусмотрены позиции критика, арбитра и организатора коммуникации. Эти позиции могут занимать автор, понимающий или специально подготовленные лица. Условием возникновения критики является появление иного истолкования мысли автора. В позитивной критике сказанное должно не противостоять исходному содержанию мысли автора, а подчеркивать его. Критика усиливает и организует содержание мысли, придает ей форму.

Организатор коммуникации обеспечивает и поддерживает существование коллективной мыслительной деятельности. При этом уровень рефлексии у него должен быть выше, чем у всех остальных участников коммуникации. Организатор коммуникации (управленец, лицо, принимающее решения) “запускает” коммуникацию, когда появляется затруднение в деятельности, порождающее задачу или проблемную ситуацию. Важнейшими компонентами организованной коммуникации являются цель совместной деятельности и способ как нормативное представление о порядке ведения дискуссии в определенных рамках для каждого участника. При возникновении затруднений, требующих арбитражных действий, используется позиция арбитра. К сожалению, чаще всего руководители не обладают культурой организованной коммуникации и принимают решения только на первом уровне.

Участники коммуникации пребывают в мире деятельности, но занимают различные позиции с характерными для каждой из них созданием, мировоззрением и языком. Они в одной и той же ситуации могут видеть разное, исходя из своей позиции. Организатор коммуникации с помощью арбитра, способного оперировать абстрактными понятиями и категориями, организует обоснованную критику и арбитражную оценку различных точек зрения. Владение абстрактными понятиями позволяет арбитру иметь определенное превосходство над участниками коммуникации, их субъективными смыслами. Он обеспечивает слияние индивидуальных точек зрения с общезначимыми в деятельной кооперации.

Первый и второй уровни считаются *допонятийными*. Именно на них чаще всего принимают решения руководители организаций.

**Понятийный уровень принятия решения.** На этом уровне уходят от субъективных, индивидуальных мнений, и в понимании используются строгие понятия. Понятия как формы логического мышления отражают общие и существенные свойства, связи и взаимоотношения предметов и явлений. Они характеризуются постоянством, определенностью, всеобщим признанием, однозначностью языкового выражения [148].

В повседневной жизни люди, хотя и пользуются понятиями, но очень часто вкладывают в них индивидуальный смысл. Поэтому большинство этих понятий редко обладают общими признаками и перечисленными выше характеристиками. Для принятия решения на этом уровне необходимо владеть понятийным мышлением. Нужна культура использования понятий, позволяющая понимать, постигать смысл, значение, суть происходящего в реальном мире. На данном уровне используются специальные средства для профессионального общения управленцев с лицами, принимающими решения, например, язык теории деятельности (см. Приложение). Эти средства применяют для профессионального понимания взаимодействующих лиц в процессе разработки решения и его передачи исполнителям. С помощью языка теории деятельности оформляются “смыслы” деятельности заказчика, создаются абстрактные взаимосвязанные представления о процессе реализации заказа, формируется пространство предстоящей деятельности. Таким образом, язык теории деятельности позволяет профессионалам в сфере управления понимать друг друга на абстрактном уровне.

Специалисты, изучающие феномен понимания, считают, что умение понимать себе подобных и окружающий мир может вывести человечество на новую эволюционную ступень развития. В связи с этим интересные концепции понимания прослеживаются в работах Г. Гурджиева, П. Успенского, К. Кастанеды, Т. Мореза, Д. Верещагина. Они считают, что человек от рождения обладает способностью понимания, только у одних оно протекает быстрее, а у других медленнее. Эта способность позволяет человеку проникать в суть явлений и мгновенно оценивать обстановку. Она не связана с логическим мышлением и не может быть реализована посредством языка. Исходя из этих концепций управленцев необходимо распределять по иерархическим уровням управления с учетом их способностей к пониманию.

**Задачно-проблемный уровень.** На данном уровне рефлексивно-мыслительный механизм лиц, принимающих решения, характеризуется задачной и проблемной формами организации мышления. При этом для решения задач и проблем необходим выход на абстрактные уровни, т. е. владение методом перехода от абстрактного к конкретному, и наоборот. Цель в этом случае — перейти от индивидуально-смыслового понимания проблемной ситуации, сложившейся в процессе принятия решений, к пониманию ее через значения, выраженные на абстрактном уровне мышления. Исходя из этого, в основе проблематизации — оперирование понятиями, мыслительная культура.

При задачной форме организации мышления принятие решения осуществляется по заранее известному алгоритму и требует освоения несложных процедур. При проблемной форме имеет место ситуация неопределенности (не понят заказ, не ясно, как его реализовывать, нет аналогий), и принятие решения требует творческого подхода. При постановке проблемы фиксируется ситуация затруднения, включается рефлексия, и начинается понимание природы затруднения. Выход из проблемной ситуации осуществляется с помощью построения теоретической модели (схемы), формулирования гипотез и разработки норм деятельности. Затруднения в этой деятельности должны вывести на следующий уровень принятия решений. Уровни сложности профессиональных процедур подразделяются на уровень решения управленческих задач и уровень решения управленческих проблем (схема 4.13) [50].



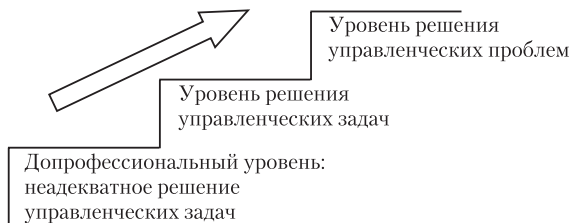


Схема 4.13. Уровни сложности профессиональных процедур

*Управленческая задача* состоит в наличии у руководителя нормативной схемы, алгоритма действий по выработке управленческого решения или реализации организационной функции.

*Управленческая проблема* заключается в отсутствии у управленца организованного нормативного (или концептуального) представления о том, как надо действовать в сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма. Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способностях решать управленческие задачи.

**Системно-онтологический уровень.** Требуем от лиц, принимающих решения, системного видения мира, целостности представления объекта управления, взаимодействия его частей. Взаимодействие должно быть преобразовано в содействие элементов целостности, что обеспечивает системный эффект от деятельности. На этом уровне лицо, принимающее решение, должно воспринимать объект управления как объект социокультурного мира, имеющего свою функциональную предназначенность и встроенность в структуру общества.

Термин «онтология» использован тут с целью раскрытия сущностной стороны управления. Онтология ранее разрабатывалась исключительно философами, и только в последнее время она вошла в терминологический аппарат управленцев. По мнению И. Канта, онтология, — это имманентно (внутренне) понятая реальность [63]. Г. Гегель под онтологией понимал учение об абстрактных определениях сущности [29]. С. Трубецкой определял онтологию как науку о сущем [113].

Онтология как учение о бытии [5] в процессе принятия решений служит основанием сущностной картины мира деятельности, позволяет создать набор средств для конструирования тех миров, которые

необходимы для выражения значимого для лиц, принимающих решения, смысла. Таким образом, онтология способна выразить сущность бытия в целом наиболее абстрактными средствами и может быть эффективно использована в стратегическом управлении. Онтологическое конструирование с помощью языка теории деятельности позволяет построить сущностное и абстрактно выраженное в мышлении лиц, принимающих решения, представление о мире деятельности, осуществить объектно-каузальный (причинный) анализ в процессе решения задач и проблем.

**“Нечто”-универсальный уровень.** “Нечто” — единица целостного единого мира (универсума) [5]. Принятие решения на этом уровне предполагает видение лицами, принимающими решения, целостность в объекте управления и его встроенность в картину универсума. Эмпирические наблюдения и получаемая аналитическая информация используются для определения тенденций развития объекта. Этот уровень требует от лиц, принимающих решения построения целостной картины мира. Здесь необходимо принимать решения руководителям больших и сложных объектов, например главам государств или транснациональных корпораций. В противном случае управление станет ситуационным, случайным и не будет отражать всей сложности и богатства взаимосвязей организационных систем в ноосфере Земли. Это, в свою очередь, требует от лиц, принимающих решения, предельного абстрагирования и владения стратегическим мышлением.

**Универсально-псевдогенетический уровень.** На этом уровне деятельность лица, принимающих решения, планируется с учетом того, что мир целостен, вселенная едина, и они находятся в постоянном развитии. Если мир бытия лиц, принимающих решения, существует в соответствии с принципом разворачивания мира деятельности в целом, если все уровни бытия функционально связаны, то можно считать, что рефлексивно-мыслительный механизм этих лиц, готов работать на данном уровне. В этом случае построенная псевдогенетическим способом картина мира обладает универсальной системностью [7]. Она позволяет производить коррекцию системы деятельности с учетом универсальной полноты взаимосвязей, закономерностей системогенеза. Учет целого (универсума) и части (системы деятельности) повышает гарантию результатов онтологического конструирования, предельно уменьшает вероятность ошибок. Реализация данного подхода к построению системного пространства де-

тельности соответствует высшему уровню принятия управленческого решения. Именно на этом уровне достигается правильное сочетание учета содержания цели и пространства деятельности как абстрактно выраженного механизма достижения цели [7]. Правильно построенная картина деятельности на этом уровне становится основанием “правильности” на остальных уровнях и разработки единой стратегии, объединяющей все уровни управленческой иерархии.

Таким образом, переходить с одного уровня на другой управленцев побуждают затруднения в принятии решений. В одном случае это могут быть их субъективные сомнения, в другом — объективная необходимость решать задачи и проблемы с учетом требований конкретного уровня. Чем сложнее объект управления, тем требуется более высокий уровень принятия решений. При этом каждому уровню должен соответствовать определенный рефлексивно-мыслительный механизм принятия решения. Кроме того, необходимо использовать уровневые критерии выбора варианта действий.

## **ВЫВОДЫ**

1. Организация принятия решений в управленческой иерархии зависит от подхода, среди которых наиболее используемыми являются практический, рефлексивный и методологический. Практический подход, предполагает уделять больше внимания практической деятельности организатора, принимающего решения, опуская при этом мыслительный процесс. Рефлексивный подход, характерен смещением внимания с действий организатора на его мыслительный процесс, а методологический — использованием наиболее общих критериев для организации рефлексии.

2. Деятельностный подход к организации принятия решений позволяет увязывать деятельность лиц, принимающих решения, их аппарата управления и исполнителей этих решений, обеспечивающих сил, т. е. выстраивать полисистемную деятельность со всеми ее сложными взаимосвязями и взаимозависимостями.

3. Особенности организации процесса разработки и принятия решений, требующих своего учета в деятельности лиц, принимающих решения, являются: понимание заказа; построение деятельности; ресурсы организации; прогнозирование затруднений в развитии

деятельности; процессы, обеспечивающие снятие затруднений и непосредственный “запуск” деятельности.

4. Принятие решений — процесс рефлексивного типа, который является частью рефлексии. В процессе принятия решений, исходя из возможностей его рефлексивно-мыслительного механизма, выделяют уровни: индивидуально-смысловой, коммуникативно-смысловой, понятийный, задачно-проблемный, системно-онтологический, “нечто”-универсальный и универсально-псевдогенетический.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Какие существуют уровни принятия решений?
2. Охарактеризуйте каждый уровень принятия решений
3. Проанализируйте рефлексивно-мыслительный механизм принятия решения и уровневые критерии выбора варианта действий.
4. На каком уровне необходимо принимать решения руководителю фирмы, руководителям транснациональной корпорации, президенту страны?
5. Сформулируйте требования к лицам, принимающим решения на соответствующих уровнях, и предложения по подготовке руководителей с необходимым рефлексивно-мыслительным механизмом.
6. Охарактеризуйте особенности организации процесса разработки и принятия решения.
7. Как подготовить лиц, принимающих решения, для их соответствия определенному уровню в управленческой иерархии?

## **4.9. ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Стратегическая мысль за последнее десятилетие получила значительное развитие. Этому способствует ухудшение экономической ситуации в странах Западной Европы. Однако имеются серьезные затруднения в возможности эффективного использования стратегического управления. Одной из причин этого является отсутствие

достаточно разработанной соответствующей теории и готовности практиков использовать ее рекомендации. На сегодня отсутствуют сложившиеся определения понятий “стратегическое управление”, “стратегия”, “стратегическое решение” [73].

#### **4.9.1. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СЛОЖНЫХ ИЕРАРХИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

При анализе существующих концепций стратегического решения сложности обнаруживается уже в определении термина “стратегия”.

**Сущность понятия “стратегия”.** *“Strategia”* (гр. *strategia*, от *stratos* — войско и *ago* — веду) — высшая область военного искусства, которая изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования и ведения военных операций, занимается определением стратегических задач, вытекающих из политики, и обслуживает ее [27].

Термин “стратегическое управление” применительно к другим сферам деятельности, в частности к экономике, был введен в 60–70-х годах XX ст. в связи с обострением конкурентной борьбы. Классик американского стратегического управления в сфере бизнеса И. Ансофф, анализируя современное понимание стратегии бизнеса, дает несколько ее характеристик [10]: стратегия устанавливает общие направления, фокусирует внимание на стратегических областях; к стратегии обращаются в изменяющихся условиях; при формировании стратегии нельзя учесть все возможности, а ее реализация требует обратной связи; стратегия и цель взаимосвязаны. Особо отмечается, что концепция стратегии — материя тонкая, порой весьма абстрактная. Абстрактную сущность стратегии выделяют и другие исследователи [7]. Учет этих особенностей составляет суть разработки и внедрения стратегии. Она становится важным, необходимым инструментом управления. Следовательно, не менее важной является практика принятия стратегических решений.

В одном из популярных учебников авторы, излагая общее представление о процессе стратегического управления, предусматривают решение пяти задач [136]:

- 1) формирование стратегического видения и миссии компании;
- 2) постановка цели, разработка стратегии;
- 3) внедрение и реализация стратегии,
- 4) оценка деятельности,
- 5) анализ новых направлений и внесение корректив.

Под стратегическим управлением понимают процесс решения этих задач.

В разных учебниках встречаются различные определения понятия “стратегическое управление”. Для раскрытия сущности термина “стратегия” и составляющих ее элементов проанализируем характеристики этого понятия.

**Определения стратегии в работах древних мыслителей.** Великий китайский полководец VI ст. до н. э. Сунь-цзы, характеризуя стратегию [72], отмечал, что все элементы ее можно разделить на три группы:

1. *Моральные* (дух народа как показатель единства внутри страны; дух армии — сосредоточение внимания армии, всех мыслей солдат на победе; таланты руководителя — личные и профессиональные).

Современные гипнологы и психотехнологи увидели бы в этом обладание руководителями того времени комплексом социальных и психологических технологий по управлению людьми. Учитывается воздействие внутренних факторов.

2. *Материальные* (армия как организация, ее руководство, снабжение, состояние дисциплины, уровень подготовки личного состава, система наград и наказаний, количественные показатели вооруженных сил). Стратегия включает организацию использования всех ресурсов, обеспечивающих достижение одного желаемого всеми результата.

3. *Географические* (время — сезон, день; час суток и состояние погоды; пространство как стратегическая и топографическая категория). Учитываются воздействия внешних факторов.

Эти элементы стратегии, по мнению Сунь-цзы, существуют не изолированно, а в тесном взаимодействии и взаимосодействии, вытекая один из другого и обуславливая друг друга. В этом случае в настоящее время говорят о синергетическом эффекте. Элементы

стратегии определяются расчетами. Центральной составной частью стратегии является человек, реализующий стратегическую функцию, обеспечивающий взаимодействие всех компонентов при достижении цели. Он должен обладать определенными качествами. В основе организации находится объединяющее во времени и пространстве начало, системообразующий фактор — стратегическая цель (победа).

Полководцы древности в стратегической деятельности выделяли статическую и динамическую составляющие. Вначале создавали модель войны на основании определенных расчетов, а затем реализовывали созданный проект.

Особо следует выделить учение о “*форме*”. Под формой понимали соотношение всех элементов, определяющих силу и слабость противоборствующих сил, взаимодействие этих элементов. При этом сила и слабость — понятия относительные, ибо быть сильным или слабым можно лишь в сопоставлении с противником. Находиться в “полной форме” — значит преодолеть все свои слабости во всех отношениях к противостоящей группировке сил. Истинная форма должна быть скрыта от противника, а показывается та, которая вводит его в заблуждение. Форма становится орудием стратегической борьбы. Она важнее, чем жизнь и смерть воина, поскольку в данном случае это форма бытия в решении задач.

Понятием, обеспечивающим победу еще до сражения, является *мощь* (потенциал, внутренняя сила), которая скрывается за формой. Сунь-цзы высказал мысль, полезную для тех, кто занимается самоменеджментом: “Непобедимость заключена в самом себе, возможность победы заключена в противнике”. Как и форма, мощь — понятие относительное. Она зависит от состояния своей формы и формы противника.

Центральной идеей стратегии Сунь-цзы является учет *закона изменений и превращений*. Владение механизмом действия этого закона составляет высшее искусство полководца. Он диалектически рассуждает, что каждое явление развивается и, достигнув кульминации, превращается в свою противоположность (На поле боя один хозяин, другой гость до определенного времени.) Сунь-цзы выделил положения, оцениваемые стратегом:

1) *понятие сторон* (Я и противник). Необходимость стратегической инициативы. Искусство полководца делает его “хозяином победы”;

2) *цель воюющих сторон*. В борьбе (войне) есть цель, определяющая стратегию. Для Сунь-цзы — это выгода и вред;

3) *состояние противоборствующих сторон* (соотношение количественно-качественных характеристик);

4) *действия враждующих сторон*: наступление и оборона. Действие закона изменений и превращений приводит к тому, что возможность победить, присущая одной стороне, материализуется, если другая сторона делает возможным свое поражение. Для победы необходимо овладение процессом изменений и превращений.

Сформулированные в древности требования стратегии актуальны и сегодня. Это необходимость:

- сохранять за собой полноту инициативы;
- управлять противником и исключать управление собой;
- управлять его движением (заставлять идти туда, куда я хочу);
- управлять действиями противника (принимать бой там и тогда, когда мне выгодно, овладение тем, что ему дорого). Нападать на то, что противник не может защитить, что он должен спасать;
- применять тактику “выгоды вреда” (завлечение, заманивание, временная выгода и создание препятствий).

Стратегия реализуется тактикой. При этом цели могут быть достигнуты “прямыми” и “обходными” путями. Главным условием всех успешных действий считается скорость, умение подстергать малейшую оплошность противника и искусной маскировкой своих намерений обеспечивать быстроту удара.

Однако главное — это подготовка к действиям (изучение противника, среды, проектирование и перепроектирование, организация управления и обеспечение борьбы). Для решения этой задачи в динамике изменяющейся обстановки интеллектуальный потенциал руководителя должен обеспечивать исключение случайности в выборе варианта действий.

Согласно версии К. Клаузевица, стратегия непосредственно связана с обществом, механизмом государственного управления. Стратегический управленец выполняет “заказ” государства, учитывая внешнюю значимость результата. Тактик выполняет свою часть работы “технологически”, исходит из внутренней сущности борьбы, следуя конкретной цели. Функции стратега и тактика вписаны в систему деятельности, определены целью организации, соответствуют ее структуре, имеющимся средствам и ресурсам.



Стратег, получив заказ от политика, совета акционеров, и т. п., осмысливает его, наполняет своим содержанием и трансформирует в необходимую для тактика форму. Согласовав внешние цели деятельности подчиненной организации с имеющимися ресурсами, он начинает разрабатывать абстрактные планы системной деятельности, детализируя их в тактические задачи. Такая двойственность характеристики деятельности позволяет выделить статические и динамические компоненты в стратегии.

Исходя из проведенного анализа, под стратегией следует понимать:

- модель деятельности людей при достижении стратегической цели (*статическая составляющая*);
- особый метод организации применения комплекса социальных и психологических технологий стратегического управления деятельностью людей (*динамическая составляющая*).

Практическая реализация статической и динамической составляющих стратегии требует от управленца специфической профессиональной подготовки и, в первую очередь, развитого стратегического мышления. В связи с этим необходимо выяснить специфику стратегического и тактического управления.

Анализ ее свидетельствует о разномасштабности, многоуровневом характере этой деятельности. В данном случае в рамках целого и его части целому соответствует стратегическое отношение к управлению, а части — тактическое. Для руководителя подразделения стратегическим является отношение к внутренним событиям в нем с позиций целостности организации. Руководитель отдельной (самостоятельной) организации строит управленческую деятельность в рамках ее целостности. Следовательно, управленческие подходы различаются по объему управления. Выделяют критерии стратегичности [7].

Стратег различает свой объем управления в рамках:

- целостности (строит собственную стратегию, понимая задачи организации на всех уровнях иерархии управления);
- завершенности цикла событий, деятельности (реализации заказа, принятия решения и т. п.) Стратегическое видение, возникающее при этом, и позволяющее видеть в целом систему действий при достижении цели, цикла процессов, является результатом организационно-управленческого мышления относительно организации в целом.

Вероятно, об этом видении как основной задаче стратегического менеджмента пишут американские специалисты в популярном учебнике “Стратегический менеджмент” [136]. Это видение управленцем макросистемы позволяет ему моделировать систему деятельности (строить статическую и динамическую составляющие стратегии) и во многом определяет успех. При этом управленец любого уровня иерархии должен иметь, как минимум, два взгляда на управленческую деятельность: конкретный на сложившуюся ситуацию и с позиций более высокого уровня. Это позволяет смоделировать процессы на макроуровне с последующим дополнением “видения” конкретными знаниями. Возникает переход между стратегическим и тактическим видением, что позволяет исключить разрушение разномасштабных систем деятельности, встроенных одна в другую. При этом происходит перестройка мышления управленца. Отношение к событиям, основанное на заимствовании точки зрения вышестоящего уровня, возможно на основе различения конкретного и более абстрактного. Абстрактный уровень, учитывающий конкретные детали, позволяет анализировать те же события в более крупных масштабах.

Результаты исследований показывают, что стратегия определяет структурные и поведенческие взаимосвязи между подразделениями, работниками компании, организует системную деятельность по достижению ее целей. При этом рациональная структура организации предполагает [93]:

- реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- политику руководства и методы управления персоналом;
- полномочия и функции работников на иерархических уровнях управления.

Исходя из положений теории организаций [93], при создании и совершенствовании их на стратегическом уровне (макроуровне) изучают:

- условия и предпосылки поведения организации;
- общую эффективность и возможности для достижения целей;
- варианты оптимизации структуры;
- прогнозируют структуру персонала.

На тактическом уровне (микроуровне) исследуют:

- поведение индивидуумов и групп;

- влияние базовых и индивидуальных ценностей, профессионального образования, мотивации, личных качеств на стратегическое и тактическое управление.

Стратегия выполняет функцию средства построения и преобразования конкретных норм деятельности. В ней, прежде всего, учитывают будущее действие, а не ее средственно-мыслительную основу [4], как в методе. Метод обуславливает правильность мыслительных процедур, стратегия — организующее начало будущего и последующего действий. Стратегии и методы имеют одну логико-мыслительную генетическую базу, но с разными фокусировками, связанными с различием заказа на нормативные обобщения [4]. Методы — результат осознаваемой деятельности абстрактного мышления, при конкретизации которого мы имеем методики и технологии. Человек, реализующий стратегическую функцию, осуществляет рефлексию технологии деятельности, проявление самосознания и интеллектуальной воли. При этом устанавливается “синхронизация” между содержанием мышления и самосознанием, сопровождающим движение самоопределения человека, общества. Следует отметить важность самоопределения в жизнедеятельности людей. Многие негативы, происходящие в обществе, являются следствием неформировавшегося его самоопределения.

Самоопределение, прежде всего, должно осуществляться относительно стратегии. При этом человеческий субъективизм должен подняться до уровня всеобщности, до ценностного самосознания, вытеснив индивидуализированную динамику потребностей [6]. В этом случае самоопределение конкретизируется в стратегии и ценностях.

Стратегия вместе с методом на основе концепции, исповедуемых ценностей обуславливает самоопределение человека, коллектива, общества и целенаправленную деятельность. Стратегия определяет закономерности и характер борьбы в военной области, в бизнесе, дает теоретические основы планирования и проведения операций на полях сражений, в сфере бизнеса и часто между людьми.

Абстрактность, присущая стратегии, затрудняет ее описание привычным языком человеческого общения. Логическое мышление, тщательно развиваемое у человека последние сотни лет, не обеспечивает полноты понимания и последующего решения его проблем.

Стратегии объединяют людей в деятельности для достижения общих целей, используя весь арсенал средств (социальные и психологические технологии, методы и приемы и т. п.) управления этой деятельностью, направляя ее на реализацию стратегической цели. При этом учитывается весь возможный комплекс внешних и внутренних факторов реальной действительности, создающий определенную обстановку во время военных действий или на рынке.

#### **4.9.2. ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**Особенности современной подготовки стратега.** Профессионально стратегическим управлением всегда занимались политики и военные. Повышенное внимание современного бизнеса к стратегическому управлению определяется его природой, базирующейся на конкурентной борьбе, и возможностями этого вида управления по решению современных задач. В этом плане становится необходимым изучение факторов, определяющих конкуренцию в бизнесе, и соответственно учет их действия при разработке и реализации стратегии компании.

Главным фактором, как доказано современными теорией и практикой, являются человеческие ресурсы. Он кроется в человеке, который осуществляет это стратегическое управление. Современные разработки в сфере стратегического управления связаны с бизнесом, коммерцией. Однако живет ли современный человек только бизнесом, и должен ли он только этим заниматься, особенно в будущем, — вопрос не менее стратегический.

Современный западноевропейский мир исповедует в основном ценности материального производства (их созданием и занимается стратегический менеджмент), которые при дальнейшем культивировании неминуемо приведут к глобальной катастрофе. Видимо, завершается глобальный социально-исторический цикл, который знаменует переход к будущему примату духовных ценностей и ведущей роли духовно организованных народов [164].

Решение этой стратегической задачи делает необходимым анализ и оценку подходов, лежащих в основе системы подготовки кадров, стратегического управления подготовкой человека будущего.

Результаты исследований, выполненных в Украине, показывают, что одной из причин продолжающегося кризиса в стране является пребывание на стратегическом уровне управления специалистов, не соответствующих требованиям к стратегу и, в первую очередь, не обладающих стратегическим мышлением.

**Общие требования к лицам, принимающим решения стратегического уровня.** Исследования по анализу и выявлению профессиональных качеств менеджеров высшей квалификации, проведенные Институтом прикладных исследований (США) в течение 18 лет и охватившие в общей сложности 1500 человек [121], показали, что наиболее важными являются 10 качеств менеджера, основные из которых требуют стратегической подготовки:

- 1) ярко выраженная способность к стратегическому планированию и прогнозированию;
- 2) принятие правильных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении ресурсов;
- 3) стремление увеличить количество своих обязанностей за счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- 4) незаурядное умение принимать творческие и рациональные решения в условиях большой степени риска. Избегание продолжительного пребывания в “зоне комфорта”;
- 5) исключительная уверенность в собственных силах: неудачи воспринимаются только как временные неурядицы;
- 6) стремление иметь значительные права и, следовательно, нести большую ответственность;
- 7) значительные склонности к интуитивному предвидению и абстрактному анализу развития сложных процессов и критических ситуаций;
- 8) понимание работы как главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы. Обладание чувством “внутренней оценки” своих действий, которые не всегда согласуются с окружающими;
- 9) концентрация внимания на решении проблемы, а не на выявлении виновников. Желание работать с такими подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;
- 10) посвящение собственной жизни реализуемым идеям и результатам их внедрения.

В результате исследований [121] путем анализа многочисленных опросов руководителей высшего звена из высокоприбыльных компаний получено несколько сотен частных характеристик управленческой деятельности. Они были классифицированы в 37 категорий, охватывающих базовые навыки, умения и качества, присущие руководителям, имеющим высокие показатели. Результаты обработки показали, что для различных уровней управления обеспечивают продуктивность работы следующие характерные качества персонала управления: для высших руководителей — развитость концептуального мышления; для средних — умение обеспечить соответствующую мотивацию исполнителей и психологический климат; для низших — деятельное знание технических аспектов выполняемых задач.

При этом аналитическую группу качеств составили способности:

- формировать долгосрочные и краткосрочные цели;
- выявлять существенно важные характеристики окружающей среды;
- вовремя осознавать необходимость принципиальных изменений.

Исходя из этой классификации качеств преуспевающих менеджеров, руководитель на стратегическом уровне должен обладать стратегическим мышлением и иметь аналитические способности. На каждом иерархическом уровне управленцы должны обладать профессиональными и личными качествами, соответствующими этому уровню.

Очень кратко охарактеризовали качества, присущие лидеру, Б. Карлоф и С. Седеберг [65]:

- способность “взглянуть с вертолета”;
- здравый смысл;
- фантазия;
- способность к анализу;
- эффективность.

Способность “взглянуть с вертолета” необходима для определения направления движения в перспективе. Для периодической сверки курса (после осознания действительности здравым умом, творческого восприятия перемен в окружающем мире и использования фантазии, анализа) любому менеджеру необходимо взглянуть с более высокого уровня.

Реализация стратегической функции требует целенаправленной подготовки человека. Качества, необходимые стратегу, их формирование можно выявить при анализе работ авторов, чьи суждения мно-

гократно опробованы в сфере вооруженной борьбы и в современном бизнесе.

Еще в далеком прошлом китайский мыслитель Сунь-цзы определял, что центральный элемент стратегии — это полководец, который командует, организует, снабжает всем необходимым.

“Полководец, — говорил он, — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество и строгость” [72]. Один из толкователей Сунь-цзы так разъяснял необходимость этих качеств: “Если у полководца нет ума, он не может оценить противника и выработать нужную тактику; если у него нет беспристрастия (справедливости), он не может приказывать другим и вести за собой своих подчиненных; если у него нет гуманности, он не может привлекать к себе массы и привязывать к себе своих воинов; если у него нет мужества, он не может решиться на какие-либо действия и вступить в бой; если он не строг, он не может подчинить себе сильного и управлять массой. Кто обладает этими пятью свойствами сполна, тот — воплощение полководца”.

Исходя из сказанного, необходимые качества современного менеджера — это:

- *ум* — для анализа ситуаций, оценки обстановки, постановки задач подчиненным;
- *беспристрастность* — для подчинения всего персонала организации логике решения задач;
- *гуманность* — для учета моральных факторов, возможных слабостей подчиненных и выбора соответствующих форм воздействия;
- *мужество* — для сохранения личной стойкости, готовности корректировать свое состояние в соответствии с логикой развития событий;
- *строгость* — для поддержания дисциплины и порядка в организации.

Японский толкователь Сунь-цзы в XVII ст. с учетом изменившихся представлений писал: “Ум полководца — это умение предвидеть с самого начала, еще до того, как дело принимает большой оборот, чем оно закончится; это — умение не обманываться никакой ложью, не поддаваться никакой клевете; это — умение до того, как дело примет дурной оборот, найти средство против этого; не придерживаясь раз навсегда определенных правил, выбирать как раз то, что нужно для данного момента; умение справляться с несчастьем и превращать его в счастье — вот что такое ум полководца” [72].

Однако мыслители древности к обязательным качествам для стратега добавляли еще одно требование: “Все качества должны существовать вместе, взаимно дополнять и контролировать друг друга. Если иметь только ум, станешь разбойником; если руководствоваться только гуманностью, получится косность; если придерживаться только правдивости, получится глупость; если опираться только на мужество и силу, получится насилие; если быть чрезмерно строгим, получится жестокость”, — еще один комментарий к мнению Сунь-цзы.

Через весь трактат Сунь-цзы проводится мысль, что стратег должен руководствоваться сущностной стороной дела, применять знание о сущности в любых ситуациях. Для реализации этой задачи самоорганизация полководца охватывает интеллектуальную, психическую сферы и самоопределение.

Систематизируем взгляды на задачи стратега и тактика в трудах мыслителей и полководцев XIX—XX ст.

**Различия в подготовке стратега и тактика.** К. Клаузевиц принципиально разделил роль и место стратега и тактика: “Стратег должен заниматься использованием боев в целях войны. Может показаться странным, что для принятия важного решения в стратегии требуется гораздо больше силы воли, чем в тактике” [72]. Стратег связан в своих решениях с большими системами, обществом в целом, использует государственный механизм управления.

Стратег, выполняя приказ политиков о проведении войны, исходит из внешней политической цели и трансформирует ее в удобную для тактика форму. Тактик исходит в своих действиях из внутренней сущности борьбы и строго конкретных целей. Для тактика цель задана извне стратегом.

По К. Клаузевицу, логика боя и логика войны принципиально различны. Тактик настроен на актуальное, фиксированное и целодостижимое действие, стратег в это время — на сущностность войны, руководствуется абстрактными целями. В тактике война представлена инструментальной функцией боя, а в стратегии инструментальная функция объединена с целевой. Способы реализации этих функций разные. Например, можно выиграть бой, но потерпеть поражение в сражении и в войне в целом. Тактик решает задачи, стратег — проблемы.

Современные акмеологи в текстах К. Клаузевица находят действие закона развития: “... лишь на почве постоянной деятельности и напря-



жения создается зародыш доблести при условии, что его согревают солнечные лучи победы” [7]. Закон развития гласит: “Развитие способностей предполагает перенапряжение, связанное с отходом от прежнего стабильного состояния способностей” [5].

Особенность профессионализма стратега и стратегического управления — в способе выработки и контроля реализации стратегии. Стратег — реализатор проектировочной функции на уровне макроуправления, ответственный за это перед заказчиком (политиком). В рамках своего функционального пространства стратег контролирует, корректирует и конкретизирует стратегию, является исходным иерархическим звеном в пирамиде ответственности.

Наиболее специфичным для стратега, стратегического руководителя является его мышление, подчиненное макроуправлению и обеспечивающее исполнение проектировочной, проблематизирующей, снабженческой, контролирующей и корректирующей функций.

Стратег организует деятельность нижестоящих руководителей, которые обеспечивают достижение стратегической цели. Он знает, что успех на расположенном ниже уровне может быть для более высокого уровня поражением. Все цели тактического уровня включены в достижение общей цели и реализацию проекта стратега. Здесь обнаруживается парадокс множественности содержания и значимости целей нижестоящих управленцев, раскрывающийся не в деятельном измерении, а в мыслительном. Если об одном и том же может быть несколько представлений, и каждое из них зависит от уровня точки рассмотрения, то чем выше этот уровень, тем более абстрактным становится содержание представления [3]. Это следствие принципа восхождения от абстрактного к конкретному, открытого Гегелем.

Стратег сохраняет содержание цели и способ ее достижения нижестоящих уровней лишь в форме перехода к более абстрактному его замещению [7]. До тех пор, пока действуют абстрактная цель или способ ее достижения, нижестоящие управленцы обязаны следовать их требованиям или ожидать коррекции со стороны стратега. Это обуславливает необходимость для стратега организовывать соответствующую мыслительную культуру в мыслекоммуникациях во всей иерархической управленческой системе. Он реализует три главные исходные рефлексивные функции: познания, или реконструкции того, что произошло; критики, или реконструкции причин затруднения в действиях исполнителей, и нормирования, или кон-

струирования видоизмененных проектов исполнительской деятельности [4].

Для организации рефлексивных мыслительных процессов вводятся критерии:

- интеллектуальные (концепции, понятия, категории);
- оценочно-духовные (идеалы, ценности).

Критерии требуют реализации сущностной стороны системной деятельности людей в организации. Нижестоящий управленец должен организовывать мыслительные процессы в рамках целостности рефлексивной самоорганизации в деятельности.

“Если критика и ее основная часть — проблематизация включает содержание одного уровня, то критика вышестоящего руководителя, его проблематизирующее мыследействие предполагают переходы к более абстрактному уровню содержаний и их расширению в пределах соответствующего объема управляемого объекта” [7]. При этом стратег рассматривает нижестоящих руководителей как своих исполнителей, оперирует задачами и проблемами всей организации, выполняя заказ. Он реализует предельно абстрактную норму (стратегию), обеспечивая поведение людей в подчиненной системе в рамках понятого, принятого и согласованного заказа.

Стратегический управленец непосредственно строит целостность системы, используя соответствующие ресурсы и согласовывая свои действия с необходимыми инстанциями. Построение стратегии заканчивается, когда достигается эта целостность, когда она соответствует определенным критериям потенциальных и актуальных возможностей созданной организации.

Стратег в ходе реализации принятого решения корректирует проект действий, основываясь на учете складывающейся ситуации и сущности стратегии. Сущностные представления не совпадают с ситуационными, так как расположены на абстрактном уровне иерархии. Для учета сущности стратег должен уловить те ситуации, в которых будут реализованы принципы, законы борьбы. Логически это означает выявление того конкретного содержания, которое может быть “подведено” под абстракцию. Абстракция предопределяет “зону” многообразия конкретных представлений, которые подводимы под нее [6].

Анализ конкретных случаев практики управления и использование в нем сущностных представлений (при неудачах, затруднениях),

выявление существенного или незначимого в прошлом либо планируемом будущем является основой в проблематизации, критике и процессе принятия решения в целом. По К. Клаузевицу критика приводит к выявлению того, что не следует использовать, сохранять. Теория, сущностные представления применяются как средство определения границ сущностно значимого и незначимого в полученном результате. При этом для восстановления непрерывно-следственной цепи в событии необходимо критическое мышление.

Человек является центральным элементом системы деятельности. Элемент имеет свойства двух типов — свойства-функции и атрибутивные свойства. *Свойства-функции* — те, которые появляются у части, когда ее включают в структуру, и исчезают при извлечении ее из структуры. *Атрибутивные свойства* — те, которые остаются у элемента независимо от того, находится он в этой системе или нет. Свойства-функции человека определяются связями, а атрибутивные — это его личные качества. Человек как стратег обретает свойства, которые позволяют ему реализовывать стратегическую функцию управления через многочисленные структурные связи и строго определенные отношения в системе деятельности. При этом его личные качества должны соответствовать функциональному месту, которое он занимает.

Атрибутивные и функциональные свойства должны отвечать целям, поставленным перед организацией. В противном случае провозглашенные цели не достигаются. Есть много свидетельств того, когда связи изменяли атрибутивные свойства человека. Часто это было следствием воздействия элементов системы, с которыми стратегический управленец соединен различными связями. Следовательно, связи способны обеспечивать свойства элементов. Материально связи можно представить как информационные потоки, циркулирующие в системах управления. Характеристики этих потоков определяют качества реализации руководителем функциональных обязанностей. Стратегическая функция управления предприятием требует организации информационных потоков и управления ими. Эти потоки изменяют функции и должностного лица, и человека, его характеристики (качества).

Таким образом, стратег организует систему управления, где циркулируют информационные потоки, соответствующие целевой структуре организации, созданные им в соответствии с заказом

политика. Формирование этих потоков, количественно-качественные характеристики информации в них определяются стратегией.

**Стратегическое мышление.** Если рассматривать стратегию как интегральное выражение результата стратегического нормирования, а тактику — как результат тактического нормирования, то сравнение этих двух типов мышления показывает, что стратег строит абстракции нормативного типа, а тактик — их конкретизирует. Только в этом случае, в отличие от стихийного построения тактики в практической ситуации, можно требовать совмещенности абстракции с конкретным ее выражением или конкретного содержания мысли с подчиняющей ее абстракцией.

Содействие стратега и тактика в процессе стратегического управления специфически проявляется в реализации функций управления и особенно контроля. Складывается система управления достижением конечных результатов деятельности организации (стратегический и тактический контроллинг). Контроль над реализацией стратегии осуществляется как поиск пределов необходимости сохранения абстракции, как своевременная работа системы контроллинга по коррекции абстракции с регистрационным содержанием и с вариантами тактической конкретизации. Мыслительное и мыследеятельное взаимодействие взаимосвязанных управленцев на различных уровнях иерархии проясняет природу стратегического типа мышления. Стратег — это, прежде всего, абстрактный мыслитель [7], действует совместно с тактиком, конкретизирующим его абстрактные планы, программы. Стратег воплощает заказы политиков, используя механизмы стратегического управления обществом, фирмой, учитывая их наличные и потенциальные ресурсы.

Полководцы отмечали различие логик боя и войны, которые часто не только не совпадали, но и принципиально различались. Стратег обращает внимание на целое, где абстрактная цель и сущность войны сохраняется. Цель абстрактной войны — лишить неприятеля возможности сопротивления [7]. Тактик сосредоточен на актуальном, ситуационном в деятельности. Он реализует инструментальную функцию боя. Целевая функция, идущая от заказчика, политика, является периферической для “инструмента” (войска).

В стратегии инструментальность военной деятельности сочетается с целевой функцией, и уже становится мало лишь обезоружить

противника. В рамках инструментальной функции боя существуют свои инструментальные цели и способы их достижения. История имеет достаточно примеров различия между достижением инструментальных целей (тактика) и целей войны (стратегия). Примером может быть “Пиррова победа” или отход и последующий разгром Наполеона после сражения под Бородино.

Анализ стратегических и тактических целей показывает, что в организации управления для целей тактических характерны технологичность и задачность, а стратегических — усложнение (до возникновения проблем) форм управления. В практической деятельности управленцев это проявляется в специфике управления на микро- и макроуровнях.

Результаты исследований позволяют составить предварительный перечень профессиональных требований к стратегическому мышлению. В качестве единиц (целостности), в которой строится стратегия, могут выступать предприятия, отрасль, регион, страна и т. п. В любом случае должен быть управленец, ответственный за бытие единицы и создающий абстрактные нормы, проекты этого бытия в фиксированных условиях[7].

*Профессиональные требования к стратегическому мышлению:*

- 1) реакция на внешние условия и их выраженность в требованиях к системе;
- 2) учет:
  - структуры, потребностей системы, потенциала, актуальных целей, планов (организации);
  - соотнесения прошлого, будущего и настоящего системы, динамики внешних условий;
  - специфических факторов внешних условий, значимых для системы;
- 3) создание плана поведения, правил реагирования системы на изменяющиеся условия;
- 4) рассмотрение стратегии в качестве:
  - абстрактного проекта деятельности звеньев системы и системы в целом, средства принятия конкретных решений;
  - реакции на качественные изменения внешних требований;
  - побуждающей к поиску новых перспектив развития системы;
  - способствующей унификации процессов принятия решений;

- снижающей уровень неопределенности в содержании частных решений;
  - средства оценки частных проектов деятельности, требований ведущей системы ценностей, основы для создания опорных точек реализации;
- 5) связь стратегии, прежде всего, с ресурсным анализом на стадии создания и подготовки к реализации, с вовлечением наиболее “сильных” сторон системы, с возможностью переопределения важнейших ее параметров;
- 6) владение общей и понятийной культурой мышления;
- 7) опора на мировоззрение как средство стратегического проектирования;
- 8) стремления к полноте фиксации и учета меняющейся информации, к структурированию содержания информационных потоков, максимальной “основательности” в мышлении;
- 9) способность “не обманываться” на материале изменяющейся информации;
- 10) максимизация “тонкости” и проницательности в мышлении;
- 11) способность к прогнозированию хода событий и использование принципа “причина — следствие”, объектной каузальности;
- 12) владение теорией деятельности и системодетельностным проектированием;
- 13) умение:
- находить выход из тупиковых ситуаций;
  - объединять положительные и отрицательные явления в единую картину, превращать отрицательное в то, что может быть полезным, различать положительное и отрицательное в явлении, выявлять скрытое в явлении, выбирать лучшее решение;
  - мыслить в схемах и схематических изображениях, выявлять роль отдельных факторов в явлениях;
- 14) стремиться к регулированию “объема” и напряжения хода событий в целом, к полному познанию себя и партнеров, к глубине и истинности в мышлении.

Среди множества требований к стратегу, его мышлению, действиям, самоопределению, воле и т. д. существуют такие, которые наименее учитываются в принятии стратегических решений. Прежде всего, это требование к культуре мышления вообще и рефлексивному

мышлению в частности. Стратег должен оперировать как конкретными, стихийными, ситуационно-имитационными, так и абстрактными, конструктивными представлениями. Следовательно, необходимо уметь применять различные знаково-символические средства (абстрактные схемы и т. п.), с помощью которых выражается фиксируемое и оперативно-манипулируемое содержание. Сами процедуры оперирования регламентируются различными рефлексивными функциями и соответствующими логическими формами.

Чтобы стратегия была применена в практической реализации, необходима культура формирования, использования, совершенствования групп, соотнесенных с организацией деятельной кооперации, управленческой иерархии. В этой культуре совмещаются соответствующие мыслетехника, психотехника, группотехника в процессах общения, коммуникации, постановки и решении задач и проблем.

#### **4.9.3. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ, ВЫСШЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ**

Основную особенность в подготовке стратегического управленца, как мы выяснили, связывают с мышлением (стратега, стратегическим или новым управленческим). О новом мышлении в политике принято говорить как о свершившемся факте. Предполагается, что новизна мышления обусловлена изменением подхода к решению трудных проблем, изменением системы ценностей, относительно которых одни действия перестают быть, а другие, наоборот, становятся значимыми [4]. Под перестройкой мышления чаще всего понимают его содержание, результаты, а не само мышление, его сущность. Однако именно в развитии управленческого мышления скрыты новые управленческие способности.

**Новое мышление в управлении.** Мышление управленца проявляется при реализации управленческой функции, которая организует совместную деятельность персонала предприятия в соответствии с заказом на производство определенного типа продукта. При этом

учитывается иерархия ценностей (собственников, общества, отдельного человека) и критериев управления.

Предпосылки нового мышления могут быть:

1) внешними (необходимость становления и развития человека, коллектива, общества, что связано с использованием механизмов сознания, самосознания, самоопределения, воли и т. п.).

2) внутренними (внесение ценности, критериальности в мыслительные процессы управления).

Достижение критериальности возможно лишь за счет рефлексии и использования соответствующих средств ее организации. Как отмечено выше, управленческая функция является рефлексивной (ретроспективной и проспективной)

Управленец в процессе деятельности, испытывая затруднения [4]:

- строит картину осуществленной деятельности;
- выявляет причину затруднения или несоответствия заказу, цели, ценностям;
- проблематизирует содержание и форму прошлой деятельности;
- строит проект новой деятельности с измененными формой и содержанием.

Для решения проблем и устранения затруднений используются средства организации рефлексии (мыслетехника), понятия и категории теории деятельности и мышления или управленец обходится без критериального обеспечения, полагаясь на “здравый смысл”. Таким образом, специфической характеристикой нового управленческого мышления является использование соответствующей технологии мышления.

В настоящее время разработаны различные образовательные технологии, которые в психолого-педагогическом плане характеризуются переходом:

- от сугубо ассоциативной, статической модели знаний к динамически структурированным системам умственных действий;
- от ориентации на усредненного ученика к дифференцированным и индивидуальным программам обучения;
- от внешней мотивации — к внутренней, нравственно-волевой регуляции.

Мы рекомендуем использование специальных методологических средств. Сущность перестройки мышления в этом случае состоит в отходе в процессе мыслительной деятельности от стихийности,



неорганизованности, некритериальности, неосознанности, бесформенности и т. п. на основе овладения рефлексивно-мыслительной культурой и формирования механизмов рефлексивной самоорганизации. Опыт инновационных поисков в рамках учебного процесса привел к использованию развивающих игр типа организационно-деловых, мыслительных и игровых тренинговых комплексов. Остальные формы обучения в данном случае являются вспомогательными.

Использование игровых технических форм обучения, неотделимо от соответствующих педагогических технологий, введение которых требует специальной длительной подготовки преподавателей.

Современная практика образования взрослых развивается в соответствии с двумя основными моделями:

1) традиционного обучения (репродуктивная, технократическая, поддерживающая).

2) инновационная (проблемная, гуманистическая, развивающая).

Принципиальным различием этих моделей является характер деятельности обучаемого. В системодетельностном подходе моделей имеются определенные различия.

1. В традиционном обучении только преподаватель является субъектом деятельности. Он строит ее осознанно и целенаправленно. Обучаемый не является полноправным субъектом собственной деятельности. Он включен в деятельность педагога. В этом случае фиксируется субъект-объектный тип взаимодействия педагога и обучаемого.

В личностно ориентированном образовании имеет место субъект-субъектный тип взаимодействия. В данном случае присутствуют два полноправных деятеля, имеющих общие цели, согласованные мотивы. При этом преподаватель выполняет сервисную, управленческую функцию по достижению саморазвития обучаемого.

2. Указанные подходы различаются спецификой реализуемой деятельности. Модели традиционного обучения присуща предметная деятельность, где обучаемый усваивает информацию, решает задачи, относящиеся к определенной области знания. В инновационной модели ведущей деятельностью является учебная, цель которой состоит не в решении задач, а в овладении способом их решения. Здесь используются технологии развития мышления, которые дают возможность обучаемому:

- организовать рефлекссию предметной деятельности;
- провести анализ своей деятельности;

- выделить исходные основания, универсальные способы решения данного типа задач;
- организовать самостоятельно получение необходимой информации. Главной характеристикой учебной деятельности здесь является осознание цели обучения, способа решения проблем (задач), получение знания. В этом случае “включаются” многие высшие психические механизмы: сознание, самосознание, воля, самоопределение и др.

Указанные различия позволяют иначе рассматривать арсенал имеющегося педагогического инструментария (приемов, методов, технологий) реализации деятельности. Обеспечение стратегической подготовки может быть достигнуто в результате накопления опыта практического исполнения должностных обязанностей с использованием специальных развивающих образовательных технологий. Целесообразно комплексное использование опыта практической деятельности со специальной акмеологической подготовкой. Наиболее разработанными на сегодня в педагогической практике, позволяющей осуществлять развитие управленческих способностей и, в первую очередь, мыслительных, являются организационно-деловые и мыслительные игры с комплексом акмеологического тренинга.

#### 4.9.4. ОСОБЕННОСТИ ПОЗНАНИЯ ОБЪЕКТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. МЕТОД ГЕГЕЛЯ

**“Природа” затруднений в принятии решений.** Для принятия решения, адекватно отражающего возникшую ситуацию в управлении, человеку (руководителю) необходимо понимать природу затруднения в деятельности или, как говорят философы, природу вещей.

Этимологически понятие *“природа”* — это то, что порождает, происходит, возникает, берет начало, появляется”. Понимание природы как порождающего начала, приводящего к необходимости принимать решение, является важнейшим фактором его соответствия требованиям действительности. Природа указывают на конкретные причины существования того или иного явления. Задача познания объекта принятия решения состоит в выявлении его истинного

бытия, в постижении природы, скрытой чувственным восприятием его существования — “моделью видения мира” человека.

В реальном мире природа остается скрытой, и человек, принимающий решения, должен учитывать природу вещей, не проявляющую себя, пока он не выходит за ее пределы. Природа карает человека, как только он пытается выйти за ее рамки. Она подчинена не законам человеческого разума, а извечным законам всей природы, где человек является лишь ее частицей. Следовательно, познав природу объекта принятия решения, человек постигает истинную причину возникшей ситуации и освобождается от зависимости “модели мира”, выходит за границы жизненного опыта.

Поэтому понять сущность явления, требующего принятия решения, возможно лишь посредством выявления природы феномена, приводящего к необходимости принятия решения. Понятие природы составляет концептуальное (поскольку понимание природы объекта невозможно без понимания всей природы) и методологическое основания ее выявления и сущности принятия решения. Понятийное осмысление природы позволяет сформировать необходимое методологическое основание, соответствующий метод исследования возникшего затруднения в деятельности, требующего принятия управленческого решения.

### **Метод Гегеля постижения природы объекта принятия решения.**

И. Кант полагал, что постижение природы объекта в принципе невозможно, поскольку он не дается нам вне связи с нами и, следовательно, всегда является “вещью для нас”, оставаясь “вещью в себе”. В процессе познания многие исследователи, доходя в своей деятельности до понимания субъективного характера вводимых оснований, останавливались на этом, признавая невозможность постижения объективной сущности такой, какой она есть. Действительно, в силу субъективности вводимых оснований человек познает лишь свои представления. Гегель проблеме постижения сущности предложил решать парадоксальным методологическим подходом.

Признав невозможность преодоления субъективности вводимых оснований, он предложил отказаться от их “очищения” и выведения из них “чистых” понятий, используя которые можно постичь природу вещей. Субъективные основания рассматривал не в их противоположности объективному, а в качестве его момента, требующего не отрицания, а преодоления субъективности, исходя из того, что известное еще

не есть познанное. Преодоление субъективного отношения, хотя не посредственно и не приводит к постижению сущности природы объекта, составляет необходимое условие для объективного исследования.

Поскольку сущность объективна и не зависит от нашего отношения к ней, то, освобождая мышление от субъективного отношения, мы устраняем субъективную мотивацию. Для последовательного проведения в мышлении и решения задачи выявления сущности Гегель предложил главным в движении познания считать не процесс “очищения” представлений субъекта, а “очищение” самого мышления. Этим он достигал преодоления субъективности не в представлениях, а в мышлении. Именно субъективность мышления предопределяет субъективный характер представлений, вследствие чего объективная сущность неизбежно остается “вещью в себе”. Не мышление лица, принимающего решения, должно определять сущность, а сама объективная сущность должна определять его мышление. Следовательно, для объективного мышления необходимо отказаться от своего “Я” и слиться с природным самоопределением объекта, не привнося ничего своего, а лишь наблюдая за его саморазвитием, созерцая в исследовании сущность вещей.

Гегель отмечал, что задача в этом случае заключается не в поучении — указании, каким он должен быть, не в конструировании должного, а в постижении того, что есть, примирении с действительностью. Однако, отказываясь от привнесения субъективного содержания, человек, принимающий решения, не отказывается от себя, а остается активным познающим субъектом. В единстве объективной сущности и субъективной направленности познания рождается метод.

Метод призван отразить не столько направленность познания, сколько объективную сущность объекта принятия решения, предопределяя преодоление субъективности движения к результату. Он должен исключить возможность не только субъектного, но и любого иного внешнего воздействия, быть имманентным самому объекту, а не познающему субъекту. Метод должен соответствовать своему объекту, его содержанию, предопределять движение познания, осознание формы внутреннего самодвижения содержания. Следовательно, метод не может быть результатом случайного выбора исследователя, ибо несет в себе определенность не субъекта, а природы познаваемого объекта, тождествен его сущности или объективному понятию.

Гегель предложил подойти к внешнему “очищению” вводимых оснований через слияние познания с объективной логикой саморазвития объекта познания. Надо не стремиться к поиску “чистых” оснований, а исходить из начала в его субъектной односторонности, в котором заключается источник его саморазвития и преодоления субъективности. Использование этого метода требует умения использовать метод восхождения от абстрактного к конкретному.

Термины “абстрактное” и “конкретное” имеют множество значений. Одни из них относятся к различным сторонам восхождения, а другие никакого отношения к восхождению не имеют. “Абстрактное”, например, употребляется в смысле отвлеченного отражения (мышления) вообще, в смысле такого понимания предмета, при котором указываются его общие свойства и игнорируются специфические. “Конкретное” — в смысле соединения многообразного вообще, специфичности, частного и даже чувственного. Во избежание путаницы мы под “абстрактным” и “конкретным” рекомендуем понимать исключительно мысленные образы объекта принятия решения.

Эти образы обладают следующими чертами: *абстрактное* — понятие об объекте принятия решения, полученное путем отвлечения и исследования какой-либо специфической стороны, одностороннее определение предмета или одностороннее понятие о предмете. *Конкретное* — понятие об объекте принятия решения, полученное при исследовании его с различных сторон, соединение абстрактных определений (понятий) объекта. Например, изучение процесса производства капитала дает абстрактное понятие о капитале в целом, а включение в сферу исследования процесса обращения капитала дает конкретное понятие о капитале.

Под *абстрагированием* понимают [6] итог обобщения результатов созерцания, наблюдения, первичных описаний объекта изучения. Основные процедуры обобщения: расчленение; отбор наиболее значимых частей материала, подвергаемого обобщению; придание отобранным частям формы, подчеркивающей значимое и устраняющее незначимое или малозначимое; совмещение оформленных значимых частей в целостность; рассмотрение полученной целостности как конструкции или средства для дальнейшего мыслительного употребления; рассмотрение конструкции как самого объекта изуче-

ния с приданием ему объектной по функции, причинно-следственной содержательности.

Обобщение может быть стихийным, индивидуализированным, случайным, некритериальным и, наоборот, организованным, осознанным, подчиненным критериям, ориентированным на применение в рамках определенного способа, неиндивидуализированным. Наиболее важными свойствами абстрагирования как результата осознанного обобщения являются конструктивность, замещаемость (вместо объекта и исходного материала познания), технологичность, предназначенность для конкретизации, средственность.

Примерами абстракций являются концепция, теория, понятие, категория, значение. Языковые значения сочетают качества стихийных и организованных абстракций. В языковых высказываниях они используются в функции предикатов. Формирование необходимой суммы абстракций для успешной мыслительной деятельности является одной из труднейших проблем всего процесса присвоения современной культуры мышления.

Итак, абстрагирование — результат обобщения или замещения множества образов (созерцательных, рациональных и т. п.) одним, в функции сохранения замещаемых содержаний. Абстрагирование начинается как выделение общего из множества однотипных образов посредством схематизации, а продолжается путем особого конструирования или "полагания" содержаний. Реализация функции абстрагирования невозможна без трансформации сознания мыслящего и особого полагающего напряжения.

#### **4.9.5. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**

Как было установлено, деятельность по принятию решения, как и вообще деятельность, можно представить процессом, организованностью и т. п. Понятие "процесс" в кибернетике означает единицу работы, рассматриваемую в динамике. Деятельная система принятия решений функционирует в соответствии с определенной нормой. Организация процесса соответствует цели системы и критериям оценки степени достижения этой цели, основывается на принципах непрерывности процесса и

объектной каузальности. При разработке деятельности по принятию решений управленец выступает в трех лицах — управляющего, концептолога и технолога — или имеет соответствующих консультантов.

При отдельной дифференциации ролей управленец:

- по своей функции предопределяет работу исполнителей в системе деятельности;
- при организации процесса принятия решения организует свою деятельность, затем привлекает других (в коммуникации он автор, понимающий, критик и организатор коммуникации, но может стать и арбитром) для дискуссий, согласований и т. п.;
- разрабатывает нормы для исполнителей и для себя, преобразует и изменяет (корректирует) исполнительскую деятельность;
- находится в кооперативной связи с концептологом и технологом и через отношения с ними обнаруживает связь между затруднениями и вариантами их преодоления, выбором вариантов и формой, неслучайностью мысли;
- вносит определенность в деятельность подчиненных, видит содержательно и в рефлексии; если владеет онтологическим мышлением, то видит целостное развитие ситуации.

Как технолог в процессе принятия решений:

- обоснованно переоформляет, модифицирует, конструирует предложения по совершенствованию процесса принятия решения;
- определяет управленцу конкретные границы деятельности на основании абстрактных рамок (стратегии), реконструирует его деятельность и по результатам исследований нормирует;
- строит формы исполнительской деятельности и через рефлекссию собственной деятельности — формы управленческой;
- процессуально оформляет опыт, делает его воспроизводимым, технологичным.

Как концептолог в процессе процесса принятия решения:

- видит окружающий мир в системной взаимозависимости, во всей сложности и разнообразии проявлений, различает Е-, ЕИ-, ИЕ-формы бытия;
- разрабатывает концептуальные модели деятельности, онтологии, удерживает “вечное” процесса принятия решения;
- выявляет суть управления, конструирует сложные ситуации в мышлении и, оказывая концептуальную помощь, обеспечивает неслучайность в процессе принятия решения;

- владеет абстрактным, онтологическим мышлением и выдает абстрактные рамки деятельности технологу.

В практической деятельности у лиц, принимающих решения, консультанты, концептологи и технологи и др., как правило, отсутствуют.

В цикл мыследеятельности в процессе принятия решения можно включить следующие этапы:

- изучение материала реконструкции ситуации;
- отбор деструктивного материала и его анализ;
- использование полученного материала для концептуализации;
- концептуализация на базе языка теории деятельности;
- проблематизация на основе использования концепции;
- депроблематизация (сведение к задачам);
- нормирование (оформление решения).

Таким образом, мыследеятельная парадигма принятия управленческих решений — это мыследеятельностный подход к разработке теории их принятия, постановке проблемы, формированию концептуальной и технологической моделей деятельности лиц, принимающих решения. Для раскрытия сущности этой деятельности требуется анализ функционирования всех мыслительных процессов человека в условиях влияния системы природных, социальных, культурных и деятельностных факторов.

## ВЫВОДЫ

1. Существуют затруднения в возможности эффективного внедрения стратегического управления во все сферы социального управления. Одной из причин этого является отсутствие достаточно разработанной теории стратегического управления и готовности практики использовать ее рекомендации.

2. Исходя из положений теории организации, стратегия выполняет функцию средства построения и преобразования конкретных норм деятельности. Лицо, реализующее стратегическую функцию, осуществляет рефлексии технологии деятельности, проявляет самосознание и интеллектуальную волю.

3. Критерием стратегичности является видение объема управления в рамках целостности и завершенности цикла событий, деятельности.



4. Практическая реализация стратегии требует от управленца специфической профессиональной подготовки и, в первую очередь, развитого стратегического мышления, позволяющего: осуществлять стратегическое видение развития деятельности целостной системы; принимать стратегические решения; определять взаимосвязи, взаимозависимости стратегии и политики, управлять ими.

5. Стратегическое мышление базируется на развитых рефлексивных способностях, навыках, приобретенных эмпирически (в управленческой практике) или на специальных занятиях.

6. Перестройка мышления требует понимание его сути. В развитии самого управленческого мышления скрываются новые управленческие способности. Обеспечение стратегической подготовки может быть достигнуто в результате накопления опыта практической работы на соответствующих должностях или с использованием специальных развивающих образовательных технологий

7. Для принятия решения, адекватно отражающего возникшую ситуацию в управлении, человеку (руководителю) необходимо понимать природу затруднения в деятельности. Целесообразно выяснять природу объекта принятия решения методом Гегеля. При этом лицо, принимающее решения, выступает в трех лицах — управляющего, концептолога и технолога — или имеет соответствующих консультантов.

## **ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ**

1. Дайте определение понятию “стратегия”.
2. Как Вы понимаете выражение “Стратегия — это абстрактная норма”?
3. Охарактеризуйте особенности мышления лица, принимающего решение на стратегическом и тактическом уровнях.
4. Каковы требования к подготовке лиц, принимающих решения на стратегическом уровне управления?
5. Как подготовить стратегически и тактически мыслящих управленцев?
6. В чем состоит сущность метода Гегеля определения природы объекта принятия решения?
7. Чего не хватает Вам для принятия решений на стратегическом и тактическом уровнях иерархии управления? Как Вы планируете совершенствовать свою подготовку?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поиск фундаментальных законов совместного устойчивого развития систем, различающихся уровнем культуры, экономики, религиозным традициям, коэволюции человечества и природы, является глобальной проблемой нашего времени, которая не может быть решена без принципиального изменения подхода людей к принятию и реализации решений. Известные ученые обращают внимание на неоднозначность будущего, на необходимость учитывать факторы детерминации эволюционных процессов. Существуют определяющие параметры порядка, описывающие асимптоматику развития. Хотя развитие некоторых систем невозможно предсказать, существуют подходы, позволяющие проанализировать простые асимптотические цели развития. Оказывается, что сложные системы (социальные, экономические и т. д.) имеют спектр внутренних целей развития. Общественная жизнь создает ситуации, формирует среду, в которой имеется несколько путей в будущее.

Такое поле путей развития ищет и исследует наука синергетика. В основе синергетической методологии — представление о спектре путей эволюции сложных систем, их разветвления. Синергетика (как парадигма) исходит из того, что мир изначально открыт, нестабилен, неустойчив, и приводит к новой поведенческой установке для человека, социума в целом. В этом плане она выступает в роли нового мировоззрения. В настоящее время человечество находится на распутье: по какому пути оно пойдет — к хаосу, распаду, экологической гибели или к другим возможностям?

Существуют законы, ограничивающие развитие (правила запрета) и ускоряющие его. Механизмы действия этих законов необходимо знать, прежде чем пытаться прогнозировать будущее, и действовать, с учетом того, что любой поступок, который противоречит им, грозит диффузным хаосом. Возможности отдельных людей таковы, что их невежество может стать причиной разрушения самой цивилизации. В реальных условиях нельзя рисковать: любые утверждения и принимаемые решения должны быть обоснованы, согласованы, проверены, сопоставлены и обсуждены.

Новая синергетическая картина мира согласуется с общей теорией систем, кибернетикой, тектологией А. Богданова, концепцией до-

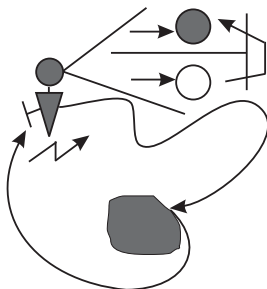
полнительности Н. Бора, теорией функциональных систем П. Анохина, работами Тейяра де Шардена и т. д. Однако многие управленцы даже не знают о существовании этих систем. Предложение о введении новой мыследеятельной парадигме в систему принятия управленческих решений исходит из понимания того, что любые преобразования начинаются с перестройки сознания людей. Недавно выполненные исследования, где одним из вопросов был следующий: “Как отразится на развитии социума всеобщая подготовка народа к принятию обоснованных управленческих решений?”, — был получен ответ — произойдет социальный взрыв. Человек не подготовлен принимать решения и, в первую очередь, стратегические. Необходимы культурно-мыслительные условия для создания коллективного мыслительного процесса в ходе принятия решений в управленческих иерархиях. Необходима принципиальная перестройка системы подготовки лиц, принимающих решения.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## АЗБУКА ТЕОРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

### *Схема 1. ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ*

Целое жизнедеятельности определяется переходом от состояния потребности (индивидуальной, ситуативной, сиюминутной) к исчезновению этого состояния.



*Этапы жизнедеятельности:*

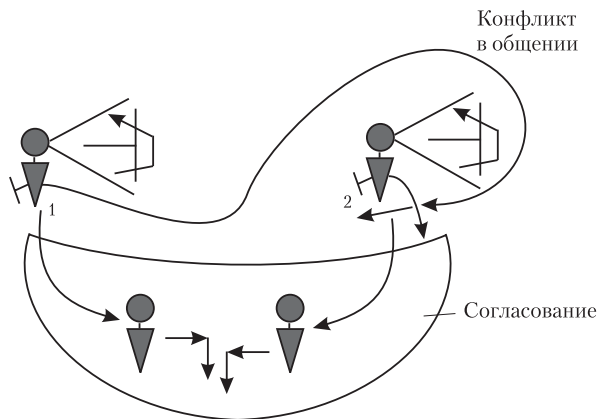
- 1) возникновение потребностного состояния (нужды в том, чего стало не хватать для стабильного бытия);
- 2) отражение содержания того, чего не хватает;
- 3) активация поведенческого механизма;
- 4) поисковое поведение до нахождения предмета;
- 5) отражение содержания предмета;
- 6) оценка образа предмета с точки зрения образа потребности, до установления соответствия;
- 7) присваивающее поведение ;
- 8) исчезновение потребностного состояния;
- 9) исчезновение образа потребности (угасание).

---

<sup>1</sup>Разработана О. Анисимовым.

## **Схема 2. ОБЩЕНИЕ**

Целое общения определяется переходом от конфликта к согласованию способов взаимодействия.



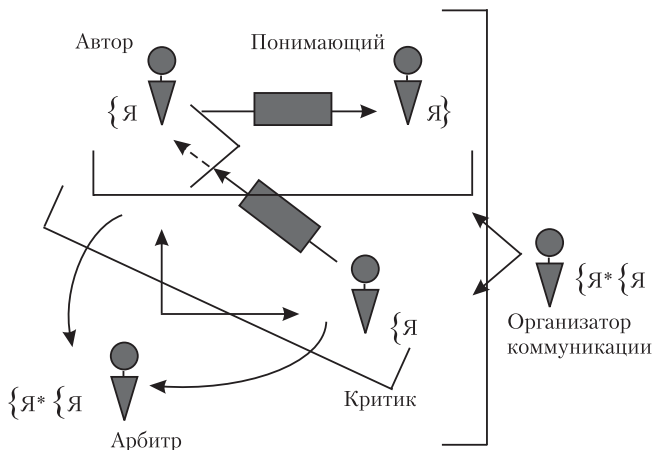
1, 2 — два человека, имеющих в поле сознания отражения действий других

*Этапы общения:*

- 1) жизнедеятельностный процесс, включая поиск предмета потребности;
- 2) нахождение "другого" человека как предмета потребности (его использования для удовлетворения своей потребности);
- 3) попытка его использования;
- 4) сопротивление использованию, оказываемое "другим";
- 5) переход к согласованию;
- 6) выдвижение версий взаимодействия;
- 7) согласование версий;
- 8) утверждение версии в качестве нормы.

### Схема 3. КОММУНИКАЦИЯ

Целое коммуникации определяется переходом от текстуального выражения мнения к согласованному, более совершенному варианту мнения.

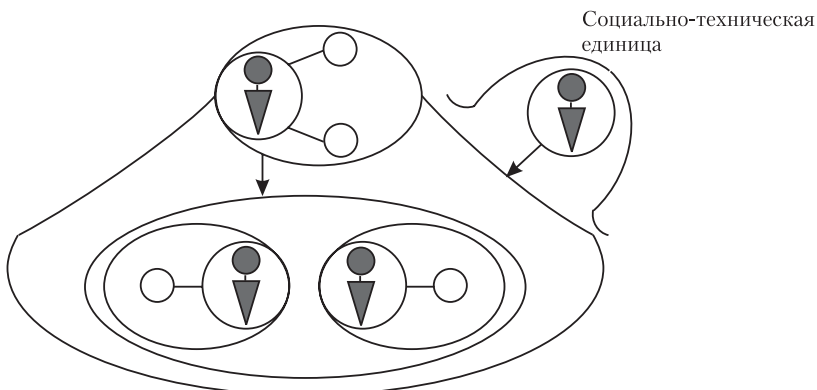


*Этапы коммуникации:*

- 1) изложение возникшего и считающегося автором значимого для других мнения о чем-либо;
- 2) понимание содержания мнения “другим” участником коммуникации;
- 3) использование результатов понимания для выдвижения альтернативного, более совершенного мнения;
- 4) сопротивление учету нового мнения;
- 5) переход в согласование мнений;
- 6) построение средства согласования и определения совершенствования содержания мнения — арбитражной точки зрения;
- 7) использование арбитражного средства для установления совершенствования содержания мнения;
- 8) организационное воздействие на снятие затруднений в переходе к согласованию и осуществление согласования точек зрения.

#### ***Схема 4. КООПЕРАТИВНАЯ СИСТЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

Целое кооперативной системы определяется переходом от выражения заказа до принятия результата деятельности кооперативной системы как соответствующего заказу.

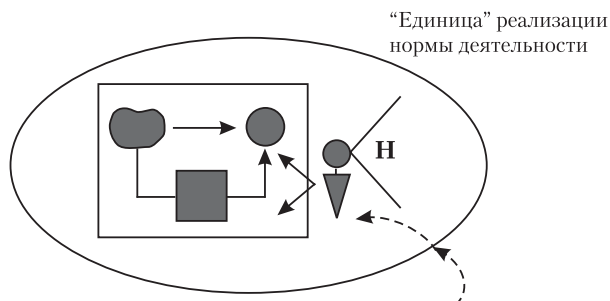


*Этапы кооперативной системы деятельности:*

- 1) выражение содержания заказа в форме решения коммуникативной задачи в заказной деятельностной позиции;
- 2) понимание содержания заказа, соотносимое с возможностями деятельностной кооперации и, при необходимости, корректируемое в согласовательном процессе;
- 3) перевод содержания заказа в форму проекта деятельности; обеспечение в управленческой позиции реализуемости проекта совместной исполнительской деятельности;
- 4) использование сервисной деятельности для преодоления затруднений в согласовании заказа, в построении проекта и обеспечении его реализуемости;
- 5) реализация частей проекта кооперативной исполнительской деятельности в каждой из исполнительских позиций;
- 6) использование сервисной деятельности в каждой из исполнительских позиций для преодоления затруднений в реализации частей проекта деятельности.

### **Схема 5. ВОСПРОИЗВОДИМАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Целое воспроизводящейся деятельности ("единицы" реализации нормы деятельности) определяется переходом от понимания и принятия содержания нормы исполнителем к фиксации соответствия результата деятельности требованиям его нормы.



*Этапы воспроизводимой деятельности:*

- 1) понимание нормы;
- 2) принятие нормы;
- 3) введение элементов ресурса в нормативно значимые и соответствующие отношения;
- 4) сохранение своего соответствия требованиям нормы;
- 5) фиксация соответствия результата нормативному требованию к нему;
- 6) уход из деятельности.

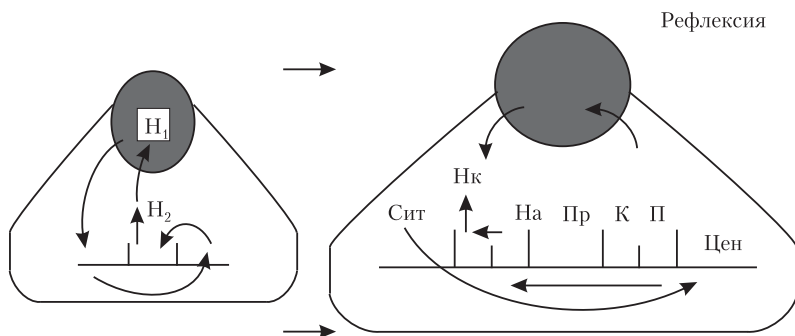
### **Схема 6. РЕФЛЕКСИЯ**

Целое рефлексии определяется переходом от выхода из действия для поиска пути преодоления затруднения к фиксации найденного пути, способа действия на основе предположения о будущем отсутствии прежнего затруднения.

*Этапы мини-цикла рефлексии:*

- 1) выход из действия, в котором возникло затруднение;
- 2) реконструкция происшедшего;





- 3) выявление причины затруднения;
- 4) корректирование способа действия;
- 5) возврат в действие.

*Этапы макси-цикла рефлексии:*

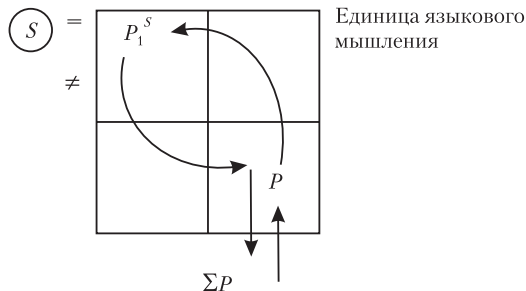
- 1) выход из действия, в котором возникло затруднение;
- 2) реконструкция происшедшего (ситуационная);
- 3) выбор ценности (введение ценности), относительно которой будет корректироваться способ действия;
- 4) построение концепции (понятия) “случая” на базе имеющегося аппарата категорий и с учетом результатов ситуационного анализа;
- 5) использование концепции для проблематизации прошлого опыта;
- 6) использование проблемы для построения абстрактной нормы (“стратегии”);
- 7) конкретизация абстрактной нормы;
- 8) возврат в действие.

### ***Схема 7. АКТ МЫСЛИ***

Целое акта мысли (“единицы” языкового мышления) определяется переходом от средственного бытия предиката (имя или знак и значение) к соотносённому с субъектом, содержательному, “объектному” бытию предиката.

*Этапы акта мысли:*

- 1) фиксация субъекта мысли ( $S$ ) (материал для мыслительного раскрытия);



- 2) подбор предиката ( $P$ ) из набора предикатов ( $\Sigma P$ );
- 3) введение предиката в функцию средства мысли;
- 4) соотнесение субъекта и предиката при содержательной (объектной) интерпретации фиксированных субъекта и предиката;
- 5) установление соответствия и придание объектного (и онтологического) статуса предикату;
- 6) выявление несоответствия;
- 7) возврат предиката в функцию средства мысли;
- 8) возврат предиката в набор предикатов (словарь).

### **Схема 8. ЛОГИЧЕСКИЕ ФОРМЫ**

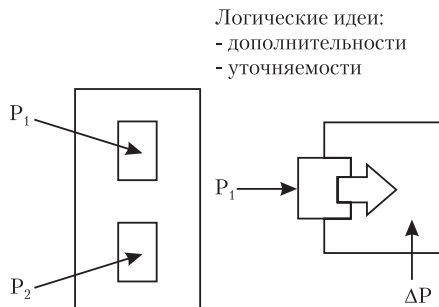
Целое логической формы (идеи дополнительности и уточняемости) определяется переходом от применения одного предиката к применению иного, последующего предиката (в языковом мышлении).

*Этапы идеи дополнительности:*

- 1) введение в “пространство мысли” первого предиката;
- 2) подбор иного предиката, исходя из содержательного отношения “часть — часть” объекта;
- 3) рассмотрение совмещенных предикатов как “отражения” разных частей единой целостности.

*Этапы идеи уточняемости:*

- 1) введение первого предиката в “пространство мысли”;
- 2) подбор иного предиката, исходя из содержательного отношения “целое — детализация целого” объекта как уточняющего;



3) соотнесение предикатов с точки зрения допустимости уточняющего в “пространство” уточняемого;

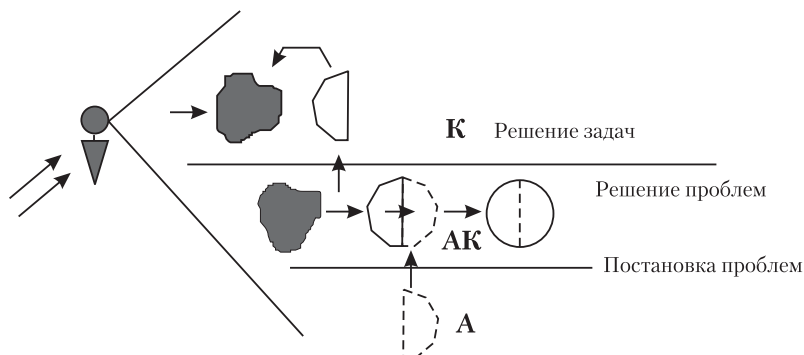
4) осуществление перехода от уточняемого к уточненному (более конкретному по содержанию) предикату посредством уточняющего предиката.

### ***Схема 9. РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ И ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМ***

Целое решения задач (РЗ) определяется переходом от анализа, реконструкции содержания “исходных данных” и “вопроса” к установлению соответствия выделенной части данных содержанию вопроса или “неизвестного” задачного типа. Целое решения проблем (РП) определяется переходом от фиксации содержания “исходных данных” и “вопроса” к установлению несоответствия содержания вопроса содержанию исходных данных.

*Этапы РЗ:*

- 1) понимание исходных данных;
- 2) понимание вопроса посредством соответствующей концепции;
- 3) поиск части содержания данных, соответствующей содержанию вопроса;
- 4) возможная достройка содержания данных до полноты объектного видения;
- 5) фиксация соответствия выделенной части данных содержанию вопроса.



*A* — абстрактный уровень; *AK* — абстрактно-конкретный уровень; *K* — конкретный уровень

#### *Этапы РП:*

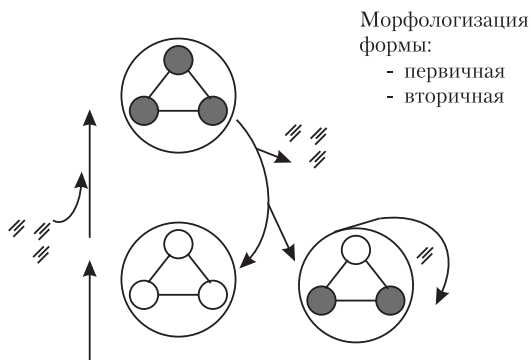
- 1) сопоставление фиксированного содержания субъекта мысли с содержанием предиката для выявления частей содержания субъекта, не замещаемых предикатом;
- 2) выявление части содержания предиката, соседствующей с замещаемым материалом субъекта;
- 3) выявление линии движения процессов (содержательно-объектная интерпретация), завершаемая в выделенной части предиката;
- 4) прогнозирование "продолжительности" этих процессов при коррекции отдельных фрагментов содержания; оформление требований к прогнозируемой дополнительной части предиката (оформление проблемы).

### **Схема 10. ОРГАНИЗОВАННОСТЬ**

Целое организованности (морфологизации формы) определяется переходом от фиксации формы "нечто" к фиксации соответствия морфологии фиксированной форме.

#### *Этапы становления организованности:*

- 1) фиксация содержания формы;
- 2) переход к поиску и выявлению морфологии;



3) вовлечение морфологии в форму;

4) фиксация соответствия морфологии имеющейся форме.

*Этапы бытия организованности:*

1) фиксация бытия организованности;

2) автономизация организованности;

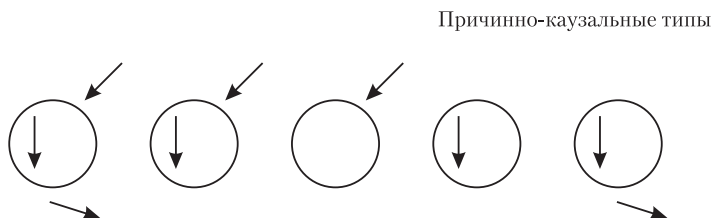
3) фиксация деморфологизированной части формы;

4) активизация организованности (неполностью морфологизированной);

5) поиск и вовлечение недостающей организованности.

### ***Схема 11. “НЕЧТО” (КАУЗАЛЬНЫЕ ТИПЫ)***

Целое бытия “нечто” определяется переходом от внешнего воздействия к внешнему проявлению внутреннего реагирования.

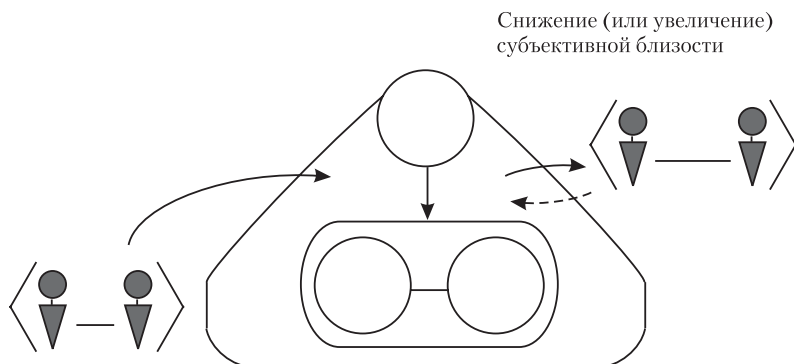


*Частичные типы реагирования:*

- 1) внутреннее реагирование без внешнего проявления;
- 2) нечувствительность к внешнему воздействию;
- 3) самоактивизация;
- 4) самоактивизация с внешним проявлением.

## **Схема 12. СУБЪЕКТИВНАЯ БЛИЗОСТЬ**

Целое субъективной близости определяется переходом от фиксации уровня субъективной близости к фиксации его изменения.



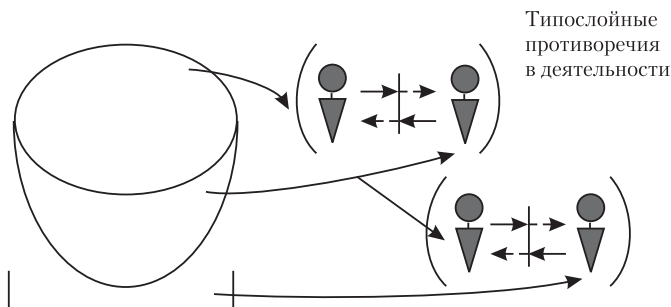
*Этапы перехода:*

- 1) фиксирование (внутреннее) субъективной близости (оценка уровня близости);
- 2) вхождение в деятельностную кооперацию;
- 3) пребывание в деятельностных позициях (различных);
- 4) внутренняя адаптация к позициям;
- 5) вхождение в кооперативные отношения;
- 6) выявление влияния различия адаптаций на динамику отношений;
- 7) субъективная оценка внешнего влияния кооперанта;
- 8) изменение субъективной оценки близости партнера;
- 9) фиксация (субъективная) изменения субъективной близости в кооперативном взаимодействии;

- 10) выход из кооперации;
- 11) фиксация изменения субъективной близости вне кооперации.

### **Схема 13. ПРОТИВОРЕЧИЯ В СЛОЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Целое определяется переходом от фиксации отсутствия противоречия, обусловленного особенностями “слоя” деятельности, к фиксации зависимости противоречия, возникшего между участниками совместной деятельности, от специфики слоя деятельности.



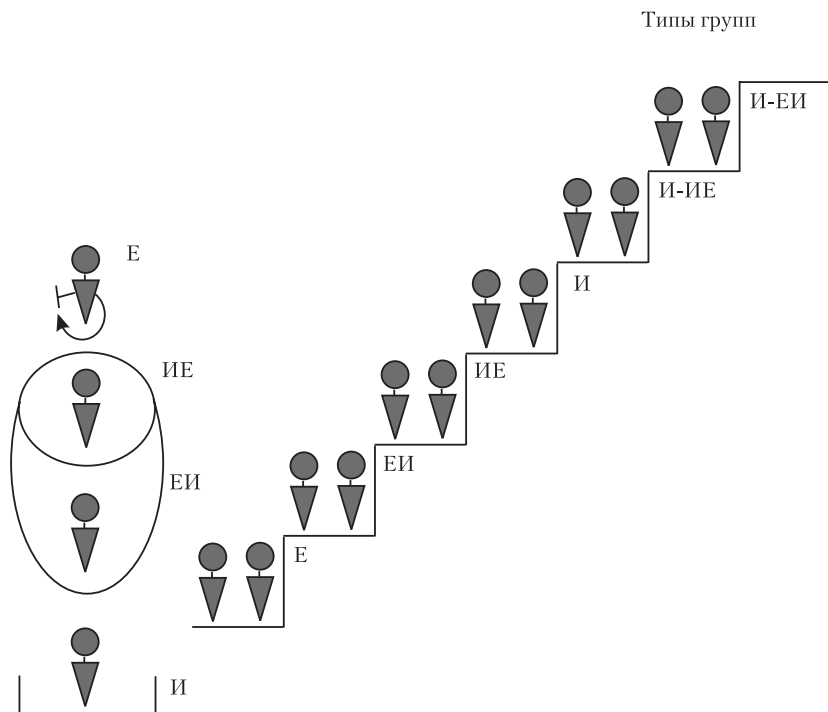
*Типы противоречий:* противопоставленность автономных действий, обусловленных различиями действий партнеров и их рефлексий; рефлексии и ее критериальным обеспечением.

### **Схема 14. ТИПЫ ГРУПП**

Целое определяется переходом от простейшей формы объединенности людей к наиболее сложной форме объединенности.

*Типы группообразования:*

- 1) сплочение по критерию симпатии (антипатии) или в жизнедеятельностном слое;
- 2) сплочение по критерию согласования результатов рефлексии поведения и по поводу противодействия;



3) сплочение по критерию рефлексии процесса реализации норм (решения задач);

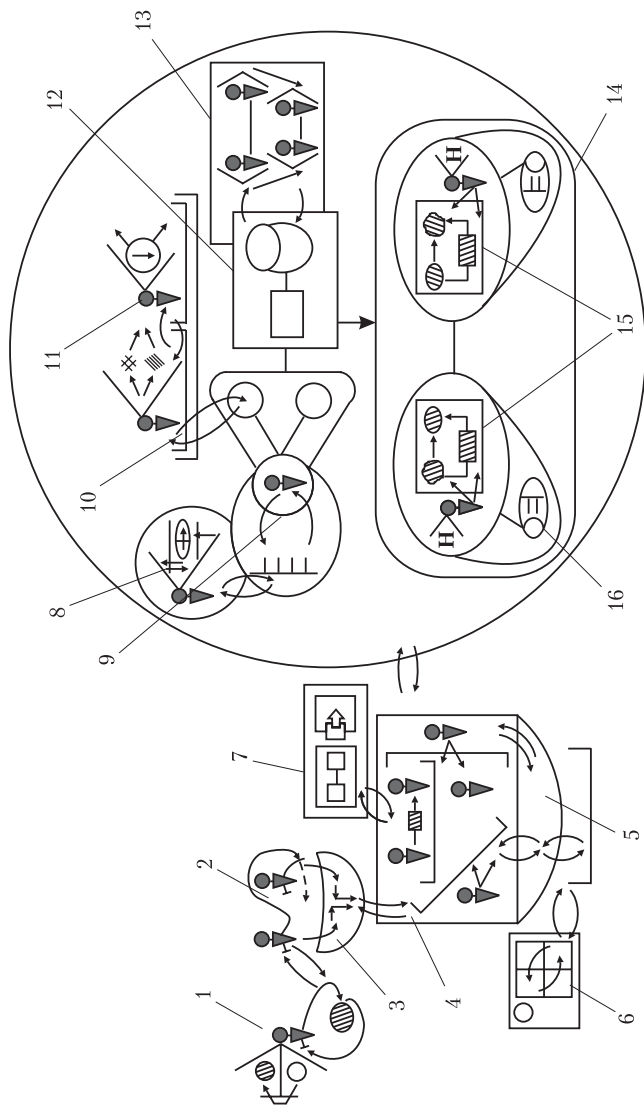
4) сплочение по критерию оснований организации рефлексии;

5) сплочение по критерию способа разработки оснований организации рефлексии;

6) сплочение по критерию поиска способа разработки оснований организации рефлексии.



**Схема 15. “СИНТЕТИЧЕСКАЯ ОНТОСХЕМА”**



1 — жизнедеятельность; 2 — противодействие; 3 — согласование; 4 — коммуникация; 5 — рефлексия; 6 — логические формы высказывания; 7 — типы логики; 8 — решение задач и проблем; 9 — управленческая деятельность; 10 — онтологическое обеспечение; 11 — объектно-каузальное обеспечение; 12 — общение (клуб); 13 — сплочение; 14 — исполнительная деятельность; 15 — производство продукта; 16 — сервисная деятельность исполнителя управления

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений. — М.: Сов. радио, 1975.
2. Андреев И. Д. Диалектическая логика. — М.: Высш.шк., 1985.
3. Акофф Р. А., Эмори Ф. О целеустремленных системах. — М.: Сов. радио, 1974.
4. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М.: Экономика, 1991.
5. Анисимов О. С. Гегель: Мышление и развитие (путь к культуре мышления). — М.: Агро-Вестник, 2000.
6. Анисимов О. С. Методологический словарь для управленцев. — М.: Агро-Вестник, 2002.
7. Анисимов О. С. Принятие управленческих решений: методология и технология. — М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002.
8. Акофф Р. А. Искусство решения проблем. — М.: Экономика, 1982.
9. Аристотель. Сочинения в четырех томах. — М.: Наука, 1984. — Т.4.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
11. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997.
12. Афонин А. С. Основы мотивации труда. — К.: МЗУУП, 1994.
13. Баканов И. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. — М.: Финансы и статистика, 1996.
14. Батра Р., Майерс Д., АAKER Д. Рекламный менеджмент / Пер. с англ. — М.; СПб.: К. Вильямс, 1999.
15. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление. — К.: Абсолют-В, 1998.
16. Беспалов В. А. Методологические проблемы системы управленческих решений. — М.: Экономика, 1986.
17. Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты / Пер. с нем. — Калининград: Янтар. сказ, 1997.
18. Блум Ф., Лейзерсон А. Мозг, разум и поведение / Пер. с англ. — М.: Мир, 1988.
19. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2-х кн. — М.: Экономика, 1989.
20. Бокс Дж., Джеллингс Г. Анализ временных рядов: Прогноз и управление. — М.: Мир, 1974.

21. *Борман Д., Воронина Л., Федерман Р.* Менеджмент. — Лейпциг; Киев, 1992.
22. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997.
23. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — М.; Воронеж: Модек, 1996.
24. *Верхоглазенко А. Н.* Влияние типа самоопределения управленца на уровень его профессионализма: Дис. канд. психол. наук. — М.: РАГС, 2003.
25. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарики, 1996.
26. *Власова Н. М.* И проснешься боссом: В 3-х ч. — Новосибирск: Экор, 1994.
27. Военная стратегия / Под ред. В. Д. Соколовского. — М.: Воениздат, 1963.
28. *Вяккерев Д. Ф.* Проблемы самодвижения в материалистической диалектике. — Л.: ЛГУ, 1972.
29. *Гегель Г. В.* Наука логики // Энциклопедия философских наук. — М.: Мысль, 1974. — Т.1.
30. *Гегель Г. В.* Философия духа. — М.: Мысль, 1977. — Т.3
31. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, 1995.
32. *Глущенко В. В., Глущенко И. И.* Разработка управленческого решения. — Железногорск: НПЦ “Крылья”, 1997.
33. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП “Сувенир”, 1993.
34. *Горохов Б.* Прогнозирование: Краткое метод. руководство // Пробл. теории и практики управления. — 1995. — №1. — С. 63–126.
35. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
36. *Грачев М. П.* Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело, 1993.
37. *Григорьев Э. П.* Новая концепция принятия коллективных решений через дискуссии // Телевидеокомпьютерные средства проектирования и управления в строительстве. — М.: МГУ, 1993.
38. *Гриндер Д., Бендлер Р.* Структура магии. — М.: Каас, 1995.
39. *Громыко Ю. В.* Мыследеятельностная педагогика. — Минск: Технопринт, 2000.
40. *Громыко Ю. В.* Метопредмет “Проблема” — М.: Ин-т учебника “Пай-дейя”, 1998.
41. *Губин В., Некрасова Е.* Философская антропология. — М.: ПЕРСЭ; СПб.: Универ. книга, 2000.

42. *Дегтярев А. А.* Теория принятия политических решений в структуре социальных и политических дисциплин // *Полис*. — 2002. — №2. — С.113–125.
43. *Динамика* процесса познания: В 3-х кн. — М.: МГУ, 1985.
44. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // *Персонал*. — 1998. — № 5. — С. 4–10.
45. *Днев В. С.* Управленческие решения: Неопределенность, модели, интуиция. — Новосибирск, 2001.
46. *Дружинин В В., Которов Д. С.* Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
47. *Дьячук Н. В.* Психотехника. — М.: КСП, 1997.
48. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
49. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: Нимб, 1999.
50. *Емельянов А. Л.* Влияние рефлексивной культуры на повышение профессионализма государственного служащего // *Дис. канд. психол. наук*. — М.: РАГС, 1997.
51. *Журавлев П. В., Карташов С. П., Маусов Н. К.* Технологии управления персоналом. — М.: Экзамен, 1999.
52. *Замков О. О., Толстопятенко А. В.* Математические методы в экономике. — М.: Дис, 1998.
53. *Знаков В. В.* Концептуальная психологическая модель принятия решения // *Вопр. психологии*. — 1991. — №5. — С.174–185.
54. *Иванов Д. А., Савельев В. П., Шеманский П. В.* Основы управления войсками в бою. — М.: Воениздат, 1977.
55. *Ивахненко А. Г., Зайченко Ю. П., Димитров В. Д.* Принятие решений на основе самоорганизации. — М.: Сов. радио, 1976.
56. *Ильин И. А.* Философия Гегеля как учение о конкретности Бога и человека: В 2-х т. — СПб.: Наука, 1994.
57. *Казначеев В. П.* Космопланетарный феномен человека. — Новосибирск: Наука, 1991.
58. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. А.* Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровень). — 2-е изд. — К.: МАУП, 1998.
59. *Кандыба В. М.* Сверхвозможности человека. — СПб.: Макет, 1995.
60. *Кандыба Д. В.* Тайны человеческой психики: В 2-х т. — СПб.: Каро, 1996.
61. *Кандыба Д. В.* Техника гипноза “СК”. — СПб.: Манм Юнеско, 1989.

62. *Кандыба Д. В., Кандыба В. М.* Управляемый медитативный тренинг. — М.: Медицина, 1989.
63. *Кант И.* Трактаты и письма. — М.: Мысль, 1980.
64. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
65. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров / Пер. со швед. — М.: Дело, 1996.
66. *Карпов А. В.* Психология применения управленческих решений. — М.: Юристъ, 1998.
67. *Ключ к власти* / Под ред. А. Н. Колесникова. — М.: Терра-Спорт, 1999.
68. *Князевская Н. В., Князевский В.* Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. — М.: Контур, 1998.
69. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1996.
70. *Козелецкий Н. Н.* Психологическая теория решений. — М.: Прогресс, 1979.
71. *Козленко Н. Н.* Деловые игры в принятии управленческих решений. — М.: Экономика, 1992.
72. *Конрад Н. И.* Синология. — М.: Ладомир, 1995.
73. *Колпаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 1997.
74. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2002.
75. *Кондаков Н. И.* Логический словарь. — М.: Наука, 1971.
76. *Кондратьев Н. Д.* План и предвидение // *Вопр. экономики.* — 1992. — №3. — С. 11.
77. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Ростингер, 1996.
78. *Кочеткова А. И.* Основы управления персоналом. — М.: ТЕИС, 1999.
79. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Русск. дел. лит., 1998.
80. *Ланге О.* Оптимальные решения. — М.: Прогресс, 1967.
81. *Ларионов А. И., Юрченко Т. И.* Экономико-математические методы в планировании. — М.: Высш. шк., 1984.
82. *Ларичев О. И.* Наука и искусство принятия решений. — М.: Наука, 1979.
83. *Ларичев О. И.* Теория и методы принятия решений. — М.: Логос, 2000.
84. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения. — М.: Тандем, 1998.
85. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. — М.: Дело, 2001.
86. *Макаров И. Н., Виноградская Т. М., Рубчинский Н. А., Соколов Б. В.* Теория выбора и принятия решений. — М.: Знание, 1982.

87. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М.: Знание, 1996.
88. *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. — Т. 33.
89. *Маркс К.* Тезисы о Фейербахе // Полн. собр. соч. — Т. 3.
90. *Менеджмент* / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1998.
91. *Менеджмент и рынок: германская модель* / Под ред. У. Рора, С. Долгова. — М.: Бек, 1995.
92. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
93. *Мильнер Б. З.* Теория организации. — М.: Инфра-М., 1999.
94. *Налимов В. В.* Спонтанное сознание: Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности. — М.: Прометей, 1998.
95. *Налимов В. В., Дрогалина Ж. А.* Реальность нереального: Вероятностная модель бессознательного. — М.: Мир идей, 1995.
96. *Николис Г., Пригожин И. Р.* Самоорганизация в неравновесных системах / Пер. с англ. — М.: Мир, 1979.
97. *Норткотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М.: Банки и биржи, 1997.
98. *Отнер С. Л.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. — М.: Сов. радио, 1969.
99. *Организация работы с документами* / Под ред. В. А. Кудряева. — М.: Инфра-М, 1998.
100. *Основы предпринимательской деятельности* / Под ред. В. М. Власовой. — М.: Финансы и статистика, 1995.
101. *Основы теории управления войсками* / Под ред. П. К. Алтухова. — М.: Воениздат, 1984.
102. *Основы управления социалистическим производством* / Под ред. Д. М. Крука. — М.: Экономика, 1985.
103. *Павлов И. П.* Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. — М.: Наука, 1973.
104. *Пальчевский Б. В., Масюкова Н. А.* Педагогическое проектирование и программирование в рамках ИПК // Адаптация выхаванне. — 1997. — № 4(69). — С. 12–13.
105. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело, 1996.
106. *Панасюк А. Ю.* Вам нужен имиджмейкер? — М.: Дело, 1998.
107. *Пекелис В.* Твои возможности, человек. — М.: Наука, 1973.
108. *Петленко В. П.* Валеологический семинар академика: В 5-ти т. — СПб.: Петроградский и К, 1996.

109. *Петровский В. А., Кузнецов Б. С., Огнев А. С.* Психологическая теория субъектогенеза как глобальная основа построения образовательных систем // Образование XXI века: подготовка к жизни в глобальном обществе. — Воронеж, 1995.
110. *Пирожков В. А.* Проблемы оптимизации управленческих решений. — Свердловск: СГУ, 1987.
111. *Платонов К. К.* Вопросы психологии труда. — М.: Медицина, 1975.
112. *Попов Е. П.* Планирование маркетинговых исследований на предприятии // Маркетинг. — 1999. — №1. — С. 101–108; № 2. — С. 105–112.
113. *Трубецкой С. Н.* Сочинения. — М.: Мысль, 1994.
114. *Пронников В. А., Ладанов Н. Д.* Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
115. *Психологический словарь* / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — М.: Педагогика-Пресс, 1997.
116. *Рабочая книга по прогнозированию* / Отв. ред. И. В. Бестужев-Лада. — М.: Мысль, 1982.
117. *Растргин Л. А., Пономарев Ю. П.* Экстраполяционные методы проектирования и управления. — М.: Машиностроение, 1986.
118. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
119. *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993.
120. *Савчук В. П., Прилипко С. И., Величко Е. Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. — К.: Абсолют-В, 1999.
121. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
122. *Скот П.* Психологическая оценка и принятия решений / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998.
123. *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. — М.: Школа-Пресс, 1995.
124. *Словарь русского языка*: В 4-х т. — М.: Русск. яз., 1983.
125. *Советский энциклопедический словарь*. — М.: Сов. энциклопедия, 1984.
126. *Современное управление: Энцикл. справочник*: В 2-х т. — М.: Издат-центр, 1997.
127. *Современная психология: Справочное руководство* — М.: Инфра-М, 1999.
128. *Соколов Б. В.* Теория выбора и принятия решений. — М.: Мысль, 1982.

129. *Солнышков Б. В.* Обоснование решения (методологические вопросы). — М.: Экономика, 1980.
130. *Солнышков Ю.* Управление и предвидение // Пробл. теории и практики управления. — 1995. — № 1. — С. 122–126.
131. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством / Пер. с англ. — М.: Бином, 1998.
132. *Стратегия* и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 1996.
133. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М.: Магистр, 1998.
134. *Теория* прогнозирования и принятия решений / Под ред. С. А. Саркисяна. — М.: Высш. шк., 1977.
135. “*Тоета*” : методы эффективного управления. — М.: Экономика, 1989.
136. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998.
137. *Троне В. П.* Стратегия прорыву. — К.: Вид-во УАДУ, 1997.
138. *Троцко А. В., Трубакина И. Н.* Основы эвристической деятельности в управлении. — Харьков: ХГУ, 1998.
139. *Туленков Н. В.* Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Пробл. теории и практики управления. — 1997. — № 4. — С. 104–113.
140. *Управление персоналом* / Под ред. Т. Ю.Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
141. *Управление организацией* / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — М.: Инфра-М, 1999.
142. *Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие* / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. — М.: Приор, 1999.
143. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен и др. — М.: Прогресс, 1993.
144. *Управление проектами* / В. О. Шапиро и др. — СПб.: Два-Три, 1996.
145. *Управление социалистическим производством.* — М.: Экономика, 1975.
146. *Устенко О. Л.* Теория экономического риска. — К.: МАУП, 1997.
147. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. — М.: Бизнес-шк., 1998.
148. *Философский* энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2002.
149. *Фишберн П. К.* Теория полезности для принятия решений. — М.: Наука, 1978.
150. *Фрейд З.* Психология бессознательного. — М.: Просвещение, 1989.
151. *Халитов В. Ф.* Введение в науку о власти. — М.: Технол. шк. бизнеса, 1995.



152. *Цытичко В. Н.* Руководителю о принятии решений. — М.: Финансы и статистика, 1991.
153. *Чангли И. И.* Труд: Социальные аспекты теории и методологии исследования. — М.: Наука, 1973.
154. *Четыркин Е. М.* Статистические методы прогнозирования. — М.: Статистика, 1977.
155. *Шарден Тейяр де.* Феномен человека. — М.: Наука, 1987.
156. *Шольц К.* Роль предвидения во внутрифирменном управлении персоналом // Пробл. теории и практики управления. — 1993. — № 3. — С. 84–88.
157. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М.: Шк. культ. полит., 1995.
158. *Щедровицкий Г. П.* Философия. Наука. Методология. — М.: Шк. культ. полит., 1997.
159. *Щедровицкий Г. П.* Широкий круг попутчиков становится с каждым днем все больше // Кентавр. — 1992. — №3. — С. 2–7.
160. *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). — М.: Путь, 2000.
161. *Щекин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999.
162. *Щекин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.
163. *Щекин Г. В.* Агрессия НАТО на Балканах: уроки истории и ее перспективы // Персонал. — 2000. — №2. — С. 15–20.
164. *Щекин Г. В.* Организация и психология управления персоналом. — К.: МАУП, 2002.
165. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений. — М.: ЮНИТИ, 1997.
166. *Энкельман Н., Биркенбиль М.* Преуспевание с радостью: Молитвенник для шефа. — М.: Экономика, 1993.
167. *Эриксон М.* Семинар с доктором медицины: уроки гипноза. — М.: Класс, 1999.
168. *Юдин Э. Г.* Методология науки: системность, деятельность. — М.: Эдиториал УРСС, 1997.
169. *Юзвизин И. И.* Информациология. — М.: Радио и связь, 1996.

# КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Абстрагирование** (*лат. abstrahere — отвлекать*) — процесс перехода от созерцательных фиксаций, построения эмпирических текстов к созданию обобщенных заместителей массива (реального или возможного) эмпирических текстов.

**Абстракция** — итог обобщения результатов созерцания, наблюдения, первичных описаний объекта изучения.

**Акмеология** — наука, которая изучает механизмы развития человека, позволяющие достигать высшей степени личностно-профессионального развития, а также факторы, влияющие на развитие человеческого общества, цивилизации.

**Альтернатива** (*фр. alternative от лат. alternare — чередоваться*) — 1) каждый из исключających друг друга вариант высказываний или действий; 2) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ** (*гр. analysis — разложение, расчленение, разбор*) — логический прием, метод исследования путем мысленного разделения изучаемого предмета на составные элементы, каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого.

Выделенные в ходе анализа элементы соединяются с помощью другого логического приема — синтеза — в целое, обогащенное новыми знаниями. В логике анализ и синтез обуславливают возможность образования понятий.

**Аппарат теории деятельности** — система языковых средств, парадигма и формы использования парадигматического набора значений (категорий, понятий), фиксированные как универсальные критериальные условия рефлексии и рефлексивной коммуникации.

**Арбитраж в дискуссии** (*фр. arbitrage*) — разработка абстрактной (по отношению к конкурирующим) точки зрения, конкретизация которой позволяет найти то, с чем можно согласиться, и оставить то, что не вызывает споров и прекращает дискуссию.

**Арбитражная функция в коммуникации** — функция, которая состоит во введении средства определения справедливости (осмысленности, допустимости и т. п.) каждой из конкурирующих точек зрения и средства выявления границ сохранности предъявленного сторонами содержания.

Арбитражная версия строится как обобщенный заместитель конкурирующих версий.

**Ассоциативное мышление** — мышление, особенностью которого является переход от одного представления к другому по случайным общим или посредствующим признакам в зависимости от индивидуального состояния.

**Базовый процесс** — процесс в системе деятельности, имеющий продуктивную предписанность и целевую определенность, относительно которого все остальные процессы выступают обслуживающими (обеспечивающими снятие возникающих затруднений в достижении цели, в реализации нормативных требований в случае придания базовому процессу нормативной определенности).

**Бытие** — совокупность всего сущего; мир в целом; динамика существования, предопределенная устройством “нечто”, циклом его трансформаций в ходе созревания, “взрослого” существования и увядания.

**Воля** — духовный акт, благодаря которому подтверждается некоторая ценность; механизм психики, обеспечивающий следование к намеченной цели

**Вхождение в деятельность** — процесс понимания нормы деятельности, фиксированной до этого процесса, с последующим самоопределением в пользу требований нормы.

**Гипотеза** (*гр. hypothesis — основание, основа*) — научное предположение, требующее проверки на опыте и теоретического обоснования.

Информация в гипотезе выражает представление о чем-либо, соответствующем некоторому вопросу, ставшему источником поиска и нахождения ответа автором гипотезы.

**Действие** — 1) поведение, обеспечивающее достижение цели; 2) единица поведения человека, структурирующую роль в которой играют цель и целенаправленность, а затем и способ достижения цели.

Исходным условием оформления действия является преобразовательное отношение к реальности.

**Действительность в мысли** — результат мышления, который принимается или может быть принят за действительность.

**Деперсонификация** — процесс вытеснения индивидуальных качеств человека в связи с требованиями жестких репродуктивных социокультурных и деятельностных норм.

**Депроблематизация** (*гр. problema — задача*) — процесс нахождения искомого в проблемном вопросе или неизвестного, заключенного в вопросе.

Получение ответа позволяет перевести проблему в задачную форму ее бытия, а напряжение проблемного вопроса — в напряжение задачного вопроса.

**Деятельностный подход** — подход, в рамках которого при построении онтологического обеспечения нормирования в качестве исходного положения вводится существование “деятельности”.

**Деятельность** — процесс реализации нормы, основанный на преобразовании материала в продукт; осуществление его не может произойти естественным образом и предполагает использование соответствующих средств.

В функциональной структуре деятельности различают собственно преобразование материала в продукт и его рефлексивное обеспечение. В преобразование кроме объектной части входит субъектная, включающая адекватное бытие деятеля, определяющего оперирование средством, и его воздействие на материал в рамках нормы этого процесса.

**Деятельность управленческая** — тип деятельности, который связан с построением и перестройкой иной деятельности, называемой исполнительской и предназначенной для производства заранее фиксированного продукта.

**Диалектическая форма** — форма мышления, в основе структурирования которой — цикл развития, смена механизмов объекта (от менее развитого к более развитому), от “первого отрицания” ко “второму отрицанию”.

**Диалектическое противоречие** — противоречие, крайними членами которого по содержанию мысли являются сущности с противоположным содержанием.

**Естественное** — бытие вне организующих рамок социокультурного и деятельностного типов.

**Естественно-искусственное** — результат внесения в естественное деформаций, предопределенных замыслом, введенными требованиями, при сохранении ведущей роли “естественного”.

**Жизнедеятельность** — цикл процессов, обеспечивающий удовлетворение индивидуальной потребности.

**Задача** — нормативное представление о способе достижения мыслительной или деятельностной цели, предполагающее переход к реализации содержания способа

**Заказ** — результат фиксации необходимости в чем-либо, который определяется построением деятельности в рамках функционирующей или изменяющейся организационной структуры, обладающей достаточным ресурсом или способной к приобретению этого ресурса.

Запуск деятельности в этой структуре предопределяется руководителем, к которому обращен заказ. Заказ существует только в деятельностных кооперациях (технологический заказ) или в экономических средах, включающих в себя и деятельностные пространства (рыночный заказ).

**Заказчик** — человек, реализующий функцию формулирования заказа как суммы индивидуальных либо совместных потребностей или результатов критики деятельности, в которой возникло затруднение, связанное с отсутствием необходимых компонентов и звеньев.

**Иерарх** (*гр. hieros — священный + arche — власть*) — лицо, занимающее верхний уровень иерархии и обладающий полнотой власти, которую он частично может делегировать представителям иных уровней иерархии, как правило, ближайшего уровня.

**Информация** (*лат. informare — изображать, составлять понятие о чем-либо, разъяснять*) — содержание сообщения (устного, письменного), которое в процессе понимания оценивается как частично или полностью новое и полезное для решения определенной возможной или актуальной задачи.

**Искусственное** — содержание предписывающей мысли или организованность, использование которой состоит в том, чтобы быть источником предписывающих утверждений (средства нормирования).

**Искусственно-естественное** — результат трансформации первичного бытия “нечто”, в котором выделяются свойства, предопределенные искусствующими факторами: социальными, социокультурными, культурными, а также деятельностными нормами и нормозначимыми организованностями. Исходные “естественные” свойства уходят на задний план, в подчиненное положение.

**Категория** (*гр. kategoria — суждение, определение*) — наиболее общее понятие и универсальное средство анализа мыслительных объектов, в конструировании которого используется логическая форма “систематического уточнения”

Категории обладают предельным уровнем абстрактности и предназначены для уточнения исходного понятия, выступая в уточнении в качестве средства. Категория включает понятия и способы связи между ними; изображение объекта исследования; мыслительные операции, позволяющие преобразовывать объект изучения; способы связи с другими категориями.

**Каузальность** (*лат. causa — причина, причинная обусловленность*) — характеристика реконструкции бытия “нечто”, акцентирующая внимание на всех типах переходов от причин к следствиям.

**Коммуникация** (*лат. communicatio — сообщение, связь*) — процесс использования знаковых средств для выражения представлений, рассматриваемых как значимые для “других”; процесс воздействия знаковыми средствами на сознание “другого” для вторичного построения образа, который может быть оценен как “копия” образа автора.

Функциональная структура коммуникации предполагает минимум двух участников (автора и понимающего).

**Критерий** (*гр. kriterion*) — средство оценки правильности или соответствия бытия чего-либо тому, что используется в качестве эталона, нормы и т. п.

В мышлении, рефлексии критериями являются абстракции различного уровня.

**Культура мышления** — качества мыслительных процессов человека, вызванные сознательным или переведенным в режим автоматизма подчинением требованиям культуры, специализированной для мышления.

**Культура самоопределения** — качества процессов самоопределения человека, вызванные осознанным или переведенным в режим автоматизма подчинением требованиям культуры, специализированной для самоопределения.

**Методология** — теория методов; область деятельности, функцией которой являются создание и совершенствование интеллектуальных средств организации рефлексивных процессов.

**Методы управления** — организация приемов и способов управленческого воздействия на исполнительские структуры, акцентирующая прямой или косвенный, формальный или неформальный характер воздействия, а также различные их сочетания.

**Механизм** — согласованность процессов внутри целостности, основанная на специфике устройства “нечто”, создающая эффект границы между внутренним и внешним для “нечто” и сохраняющая эту границу при различных воздействиях среды.

**Механизм управления** — совокупность, целостность цели управления, форм, методов, средств, принципов и рычагов обеспечения деятельности исполнительских структур.

**Модель** — результат преобразования образца реальности по определенному критерию, направленный на выделение тех свойств и качеств, которые важны для познания, критики (в деятельности и мышлении), специфического оперирования, действия, поведения и т. п.

**Морфология** (*гр. morpho — форма, logos — понятие, учение*) — в общей онтологии то, что может подвергнуться оформлению.

При соответствии морфологии требованиям формы ей придается статус “организованности”. В онтологии деятельности морфологией является все то, что подчиняется нормативным требованиям. При подчинении норме морфология превращается в организованность деятельности. Морфология обладает инерциальностью способа существования. Поэтому соответствие требованиям формы для нее всегда временно и относительно.

**Мыследеятельность** — синтез действий, коммуникации и чистого мышления в единстве развивающего перехода.

Функция синтеза состоит в совершенствовании действий на основе рефлексивной коммуникации и использовании чистого мышления, обеспечивающего коммуникативный процесс критериальными средствами языка теории деятельности. Чистое мышление характерно применением критериев (понятий, категорий) для сущностно значимых реконструкций, проектирования и прогнозирования.

**Мыслекоммуникация** — процесс использования языковых средств для выражения “своей” мысли, понимания и критики “чужой” мысли.

**Мышление логическое** — мышление, подчиненное необходимости выражать логическое, формомыслительное содержание.

**Мышление методологическое** — тип мышления, подчиненный функции критериального обеспечения, обоснования траектории и форм рефлексивного анализа.

**Мышление онтическое** — тип мышления, особенностью которого является полная подчиненность онтологической схеме, выражаемому ею содержанию с достижением эффекта идентифицированности с выраженным “объектным” содержанием и вытеснением всех характерных для механизма мышления особенностей.

**Мышление рефлексивное** — тип мышления, подчиненный особенностям рефлексивной функции.

**Мышление управленческое** — мышление, осуществляемое в позиции управления и связанное с необходимостью ситуационной реконструкции, поиском причин затруднений в достижении поставленных управленцем целей, реализацией сформулированных им способов действия исполнителей, их коррекцией.

**Мышление языковое** — мышление, осуществляемое на основе оперирования языковыми средствами в рамках правил языка и логических форм.

**“Нечто”** (по Гегелю) — единица в охватывающей целостности или в универсуме (в рамках онтологии).

Как единица, является организованностью, владеющей механизмом поддержания соответствия между формой и морфологией при неизменности или изменяемости формы.

**Онтология** (*гр. *ontos* — *сущее* + *logos* — *понятие, учение**) — философское учение о бытии; сущностное воззрение на бытие в целом, позволяющее осуществлять объектно-каузальный анализ (реконструкцию, прогнозирование и т. п.) в рамках решаемых задач и проблем.

**Онтология деятельности** — сущностное и абстрактно выраженное в мышлении представление о мире деятельности с минимальным количеством явно фиксированных различий моно-, типо-, системо- и сферодействительного характера, достаточным для неограниченной и организованной деятельности с учетом реального и возможного опыта деятельности.

**Организация коммуникации** — согласование различных видов мыслительных действий коммуникантов в рамках соответствующих позиций (функциональных мест в структуре коммуникации), приводящее к эффекту совместного движения мысли.

**Парадигма** (*гр. paradeigma — пример, образец*) — класс единиц языка; организованное многообразие единиц (знаков, знаковых структур), используемых в построении текста.

**Понятие** — логически оформленная общая мысль о предмете, идея чего-либо (суждение и умозаключение состоят из понятий).

Обладает высоким уровнем абстрактности и содержательно по отношению к “идеальному” объекту.

**Принятие решения** — процесс выявления вариантов деятельности и выработки предпочтения к тому из них, который максимально обеспечивает достижение фиксированной цели или реализацию фиксированной установки на преобразовательное либо иное социотехническое воздействие.

**Принятие управленческого решения** — процесс деятельности лица, принимающего решения, и его аппарата по выбору варианта действий персонала организации с учетом реальных условий в системе деятельности в целом.

**Проблематизация** — тип мыслительного процесса, организация которого ориентирована на постановку проблемы.

**Проблемная ситуация** — ситуация, в рамках которой перестают быть эффективными выработанный ранее способ действия, стереотип, ориентиры и т. п. и возникает потребность в новом способе, ориентире для достижения ранее поставленной цели.

**Пространство деятельности** — функционально зафиксированное “устройство” сложной и кооперативно структурированной системы деятельности, позволяющее отслеживать все возможные допустимые траектории и переходы процессов организованности (продукта, средства, деятеля и т. п.) на уровне абстрактности, характерной для функционального анализа.

Используется для предварительной постановки целей, задач, прогнозирования проблем, для самоопределения и т. п.



**Рефлексия** (лат. *reflexio* — отражение) — размышление, анализ собственных мыслей и переживаний; процесс коррекции способа действия путем реконструкции хода действия и ликвидации причин затруднений.

**Рефлексивная культура** — организация рефлексивных процессов в ходе анализа деятельности, подчиненная критериям интеллектуального (концепции, понятия, категории) и ценностного (идеалы, духовные ценности) типов.

**Решение задачи** — мыслительный процесс, который включает в себя понимание задачи (исходных условий и вопроса), соотнесение исходных условий (более конкретные содержания) и вопроса (более абстрактные содержания) с выявлением того, что в исходных условиях соответствует вопросу (“искомое” для “неизвестного”).

При необходимости осуществляется заполнение тех фрагментов условий, которые не фиксированы, но предполагаемы в рамках типа “объектност”, о которой идет речь.

**Самоопределение** — соотнесение двух типов образов “Я”, один из которых сохраняет динамику устремлений изнутри, а другой выступает результатом выявления содержания внешнего требования (“требующее Я”).

Завершается выбором значимости и преобладанием того или иного “Я”, к которому приспосабливается, подстраивается образ другого “Я”.

**Стратег** (гр. *strategos* — военачальник, главнокомандующий) — управленец, осуществляющий разработку и реализацию стратегий, а также коррекцию содержаний стратегии при возникающих затруднениях в ее реализации.

**Стратегия** (гр. *stratos* — войско + *ago* — веду) — абстрактно-нормативное выражение пути достижения новой абстрактной цели совокупными усилиями представителей определенной целостности (социокультурной — институт, предприятие, регион, страна, сообщество, макрогруппа и т.п.), перед которой встала необходимость принципиального изменения направленности пути, смены ценностных и идеальных систем, качественной коррекции механизма и т. п.

**Субъект мысли** — в единице языкового мышления часть, фиксирующая “прямое” (созерцательное) представление об объекте и зависящая от особенностей представляющего.

Логическая функция субъекта мысли состоит во введении смысла, а онтологическая — во введении того, о чем идет речь.

**Схема** — графическое изображение метода, технологии работы, способ представления объекта принятия решения; отбор значимых частей и синтез, по какому-либо основанию.

**Универсум** (*лат. universum*) — 1) всеобщее, вселенная; мир как целое; 2) многообразие всего при наличии границы между внутренним и внешним, относительно которой необходимо утверждать об отсутствии чего-либо во внешнем; 3) содержание мысли, относимое ко всему, что имеет статус бытия, обладающее признаками целого с различным уровнем структуризации.

**Универсум деятельности** — результат совмещения всех сфер деятельности, позволяющий реализовывать любой возможный заказ.

**Управленческое решение** — подготовка и последующий выбор одного из множества проектов исполнительской деятельности.

**Факторный анализ** — выявление реальных, возможных или требуемых факторов, влияющих на динамику фиксированного “нечто”, его внутренних состояний и внешних проявлений.

**Феномен** — содержание фиксированного факта, выражающее наличие проявлений того, что подвергается изучению.

**Цель** — представление о будущем состоянии предмета потребности, соответствующее этой потребности и организующее поведение.

**Ценности** — абстрактные представления о потребности человека, группы, общества, возникающие в ходе выработки отношения к звену содержания абстрактного представления о мире (универсуме).

**Язык** — система знаковых или символических средств, используемых в коммуникации для осуществления мышления в направлении выражения мысли, понимания, критики, арбитража и организации мыслительных процессов.

**Язык схематических изображений (ЯСИ)** — языковое оформление практики схематизации знакового и символического типов с ведущей ролью схематизации изображений, выделения “изобразительной” парадигмы, правил построения синтетических схематических изображений, их содержательного прочтения и т.п.

**Язык теории деятельности (ЯТД)** — языковое оформление деятельностных представлений с созданием онтологии, парадигмы деятельностных различий (понятий и категорий), правил порождения деятельностных “миров”.

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	3
<i>Раздел 1. Теоретико-методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений</i> .....	5
<b>1.1. Теория принятия решений</b> .....	5
<b>1.2. Природа управленческих решений</b> .....	19
1.2.1. Общие понятия об управленческом решении .....	19
1.2.2. Управленческое решение в цикле управления .....	22
1.2.3. Управленческое решение как психологический процесс .....	24
1.2.4. Подготовка управленческого решения как процесс деятельности .....	26
1.2.5. Взаимосвязь управленческого решения и функций управления .....	31
1.2.6. Иерархическая взаимозависимость управленческих решений .....	33
1.2.7. Классификация управленческих решений и требования к ним .....	36
<b>1.3. Методологические подходы к разработке         управленческих решений</b> .....	43
1.3.1. Актуальность методологии в системе принятия решений .....	43
1.3.2. Натуралистический и системодетельностный методологические подходы в теории принятия решений .....	46
1.3.3. Системный подход в разработке, принятии и реализации управленческих решений .....	54
1.3.4. Методологические основы оценки эффективности принятия управленческих решений ..	62
<b>1.4. Человек как субъект принятия         управленческих решений</b> .....	74
1.4.1. Человек и информация .....	74
1.4.2. Модель мышления человека, принимающего решения .....	78

1.4.3. "Модель мира" и принятие решений .....	83
1.4.4. Законы, управляющие человеком в процессе принятия решений .....	86

## *Раздел 2. Методы и приемы, используемые персоналом управления при разработке и принятии решений* ..... 96

<b>2.1. Эвристические методы обоснования и принятия решений</b> .....	97
2.1.1. Сущность методов обоснования и принятия управленческих решений, их классификация .....	98
2.1.2. Эвристические методы в работе лиц, принимающих решения .....	100
Методы групповой работы .....	100
Методы, приемы индивидуальной работы .....	110
<b>2.2. Предвидение в разработке и принятии управленческих решений. Методы прогнозирования</b> .....	113
2.2.1. Сущность понятия "предвидение" .....	113
2.2.2. Основы прогнозирования .....	116
2.2.3. Методы прогнозирования .....	120
<b>2.3. Аналитические методы обоснования управленческих решений в экономической сфере</b> .....	132
2.3.1. Сущность экономического анализа .....	132
2.3.2. Традиционные методы экономического анализа .....	134
2.3.3. Математические методы (приемы) в экономическом анализе .....	139
2.3.4. Многоплановые аналитические методы, приемы .....	144
2.3.5. Деловые игры как метод обоснования решений .....	151

## *Раздел 3. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений* ..... 156

<b>3.1. Разработка предложений по принятию управленческих решений</b> .....	157
3.1.1. Процесс принятия управленческих решений .....	158
3.1.2. Учет особенностей информационного обеспечения .....	168
3.1.3. Учет типовых особенностей решаемых проблем .....	173

3.1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска .....	178
Понятия условий неопределенности и риска .....	178
Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска .....	181
3.1.5. Совершенствование принятия стратегических управленческих решений .....	195
Особенности стратегических управленческих решений .....	195
Обоснование механизма управления организацией, реализующей стратегические управленческие решения .....	199
Содержание и последовательность действий персонала управления при разработке, принятии и реализации стратегических решений .....	205
3.1.6. Методика выработки решения руководителем тактического уровня .....	209
<b>3.2. Разработка функциональных решений</b> .....	225
3.2.1. Управленческие решения в сфере производства .....	226
Основы принятия решений .....	226
Основы прогнозирования .....	233
3.2.2. Принятие инвестиционных и финансовых решений .....	243
Основные понятия, используемые при разработке инвестиционных и финансовых решений .....	243
Критерии принятия финансовых решений .....	246
3.2.3. Решения в сфере маркетинга .....	254
Сущность маркетинга .....	254
Роль и место маркетинга в процессе разработки и принятия управленческих решений .....	257
3.2.4. Решения в сфере управления персоналом .....	264
3.2.5. Принятие политических решений .....	266
Сущность политических решений .....	266
Особенности принятия политических решений .....	268
Проблемы принятия политических решений .....	271

<i>Раздел 4. Мыследеятельностная парадигма     принятия решений</i> .....	277
<b>4.1. Формы организации мыслительных процессов         лиц, принимающих решения</b> .....	278

4.1.1. Логическая форма организации мыслительных процессов .....	278
4.1.2. Диалектическая и содержательно-генетическая логики как средство организации мыслительных процессов .....	283
4.1.3. Задачные и проблемные формы организации мышления .....	290
<b>4.2. Проблематизация как основной тип мышления в процессе принятия решений</b> .....	306
4.2.1. Сущность проблематизации в процессе принятия решений .....	306
4.2.2. Основы технологии проблематизации .....	308
<b>4.3. Психические механизмы лиц, принимающих решение</b> .....	326
4.3.1. Самосознание и самоопределение .....	326
4.3.2. Воля как механизм принятия решения .....	329
<b>4.4. Рефлексия и принятие решения</b> .....	335
4.4.1. Роль и место рефлексии в системе принятия решений .....	335
4.4.2. Онтология в рефлексивном пространстве управленческого решения .....	348
4.4.3. Взаимосвязь методов принятия решений и рефлексии .....	350
<b>4.5. Коллективное мышление в коммуникативной форме</b> .....	356
4.5.1. Концептуальная модель организованной коммуникации .....	356
4.5.2. Особенности культуры в коммуникации .....	361
<b>4.6. Самоопределение лиц, принимающих решения</b> .....	370
<b>4.7. Деятельность как объект принятия решения</b> .....	390
4.7.1. Сущность понятие “деятельность” .....	391
4.7.2. Принципы анализа деятельности .....	400
4.7.3. Понятие об общей теории деятельности .....	405
4.7.4. Теория деятельности в языке схематических изображений .....	409
<b>4.8. Уровневая концепция принятия решений</b> .....	419
4.8.1. Подходы к организации процесса принятия решений .....	419

4.8.2. Особенности организации процесса разработки и принятия решений .....	427
<b>4.9. Принятие стратегических управленческих решений .....</b>	<b>436</b>
4.9.1. Особенности разработки и реализации стратегических решений в сложных иерархических системах .....	437
4.9.2. Требования к стратегической подготовке в сфере управления .....	444
4.9.3. Особенности подготовки лиц, принимающих решения, высшего уровня управленческой иерархии .....	455
4.9.4. Особенности познания объекта принятия решения. Метод Гегеля .....	458
4.9.5. Концептуально-технологические основы принятия решения .....	462
<i>Заключение .....</i>	<i>466</i>
<i>Приложение. Азбука теории деятельности .....</i>	<i>468</i>
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы .....</i>	<i>482</i>
<i>Краткий терминологический словарь .....</i>	<i>491</i>

У навчальному посібнику розглянуто теоретико-методологічні основи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, узагальнено методи і заходи, які використовує при цьому персонал управління. Запропоновано підходи до вдосконалення теорії та практики прийняття рішень. Показано зв'язок управлінських і функціональних рішень. Викладено нову парадигму прийняття рішень.  
Для студентів, аспірантів, викладачів і управлінців-практиків.

Навчальне видання  
**Колпаков Віктор Михайлович**  
**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Навчальний посібник*  
*2-ге видання, перероблене і доповнене*  
(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В.Д. Бондар*  
Редактор *Т.Д. Станішевська*  
Коректор *Г.П. Васьківська*  
Комп'ютерне верстання *Ю.А. Станішевський*  
Оформлення обкладинки *М.В. Куліков*

Підп. до друку 22.10.03. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 29,30. Обл.-вид. арк. 31,5. Тираж 6000 пр. Зам. 4-5

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП  
*Свідцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*  
*ДК № 8 від 23.02.2000*

*ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"*  
*09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4*