

## ПРАКТИКУМ

Журнал «Пространство и Время» представляет программу курса «Основы принятия решений» профессора философского факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Г.В. Сориной<sup>2</sup>. Данная публикация предваряет студенческие результаты работы в курсе «Основы принятия решений», а также позволяет более четко представить этические и организационные аспекты методологии экспертной работы, предложенной профессором Сориной.

**Г.В. Сориная**

**Основы принятия решений. Программа курса**

Программа утверждена на заседании Учебно-методической комиссии философского факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

**1. Цели освоения дисциплины.** *Основной целью изучения курса «Основы принятия решений» является овладение слушателями методологическими основами принятия решений, приобретение необходимых компетенций для применения их на практике, в конкретных ситуациях.*



<sup>2</sup> Подробнее см.: Интернет-сайт философского факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.philos.msu.ru/fac/dep/edu/method/pr/1\\_12.pdf](http://www.philos.msu.ru/fac/dep/edu/method/pr/1_12.pdf)

*Другие цели:*

- дать представление и знание об основных концепциях и методах принятия решений;
- сформировать навыки управления интеллектуальной деятельностью в процессе:
  - принятия различных видов решений, включая управленческие решения, решений в PR и GR деятельности;
  - обоснования и отстаивания своих собственных решений и идей.

Реализация этих целей предполагает постановку и решение следующих конкретных задач:

- сформировать у слушателей базовые компетенции в области методологии принятия решений;
- выработать навыки практического использования полученных результатов;
- способствовать формированию способностей видения единства в различиях между решениями разных видов и уровней;
- вовлекать слушателей в практическую работу, в частности, через формирование навыков по подготовке аналитических отчетов по курсу «Основы принятия решений»;
- способствовать формированию у слушателей критического стиля мышления в условиях быстрых перемен в современных инновационных обществах ориентированных на построение экономики, основанной на знаниях;
- содействовать (через подготовку аналитических отчетов) самостоятельному поиску взаимосвязей между теорией и практикой принятия решений, на примере PR и GR деятельности.

**2. Место дисциплины в общей общеобразовательной программе.** Дисциплина «Основы принятия решений» самым непосредственным образом связана с другими дисциплинами программы подготовки специалистов в области современного гуманитарного знания, включая подготовку специалистов в области рекламы и PR-деятельности. Рекламная деятельность в коммуникационном процессе, организация деятельности PR-агентства, организация работы со СМИ, преодоление конфликтов и переговорный процесс, маркетинговые исследования, организация современной пресс-службы, организация политических коммуникаций и так далее – все это предполагает последовательное принятие решений и их реализацию. В рамках дисциплины представлен метауровень теории принятия решений (ТПР).

В то же время освоение данной дисциплины необходимо для формирования универсальных компетенций выпускника МГУ.

**3. Общая трудоемкость дисциплины** – 144 академических часа

**4. Структура и содержание дисциплины**

**Концепция дисциплины.** Особенности организации занятий по методу экспертных групп. Критическое мышление как необходимое условие процесса принятия решений. Практическая ориентация критического мышления. Особенности процесса принятия решений в различных видах социальных практик человека.

**Инструментарий интеллектуальной деятельности, необходимый для принятия решений.** Общая характеристика инструментария интеллектуальной деятельности. Понятие как инструмент интеллектуальной деятельности. Умение оперировать понятиями как необходимым элемент решения интеллектуальных проблем. Суждение как инструмент интеллектуальной деятельности. Отличительные черты понятия «суждение». Суждение как форма решения. Основные задачи суждения в процессе принятия решения. Аналитический и синтетический характер суждения. Место «задержанного суждения» в процессе принятия решений. Этапы принятия решения как этапы формирования суждения. Взаимосвязь суждения и вопроса. Вопрос как инструмент интеллектуальной деятельности.

**Понятийное обеспечение процесса принятия решений.** Общий схематизм работы понятий в различных сферах деятельности человека. Понятия как формы представления различных сфер деятельности человека. Профессиональные особенности представления концептуальных стратегий. Сложность определения абстрактных объектов. Абстрактный характер понятий «решение», «принятие решений», «процесс принятия решений». Необходимость в рациональной критике систем понятий. Зависимость образа мира от используемых понятийных стратегий.

**Вопросно-ответные процедуры в теории принятия решений.** Вопросно-ответные процедуры (ВОП) как необходимый инструмент креативного мышления и инновационных решений, в частности, в PR и GR деятельности. Поиск креативных решений как важнейшая проблема современной PR деятельности. Основные характеристики вопроса. Продуктивность античных схем вопрошания для современной теории и практики принятия решений. Методики управления мыслительной деятельностью через систему ВОП. Виды и уровни вопрошания. Способы вопрошания при различных стилях управления. Место ВОП в процессе подготовки и принятия решений. Структура и функции вопросов. Вопрос как показатель статуса спрашивающего, его когнитивной компетентности. Классификация ВОП.

**Устойчивые элементы процесса принятия решений.** Военные истоки схематизма процесса принятия решений. Особенности структурирования процесса принятия решений с точек зрения Г. Саймона, Г. Минцберга. Получение информации и способы ее интерпретации в процессе принятия решений. Различные методы поиска решения. Роль сбора информации, идентификации, разведки в процессе принятия решений. Проблемы интерпретации в процессе принятия решений. Осознание проблемы как важнейший шаг в процессе принятия решений. Роль рефлексии и критического мышления при осознании проблемы. Целеобеспечение процесса принятия решений.

**Виды принятия решений.** Основные характеристики видов принятия решения. Специфика инструктивных решений. Формы представления инструктивных решений. Специфика неинструктивных решений. Формы представления неинструктивных решений. Инновационные решения как форма неинструктивных решений. Условия демаркации между инструктивными и неинструктивными решениями.

**Уровни принятия решения.** Общие основания классификаций уровней принятия решений. Обыденный уровень принятия решений. Профессиональный уровень принятия решений. Классификация уровней принятия решений по аналогии с военной практикой. Общность черт военно-стратегических, политико-стратегических и организационно-стратегических решений.

**5. Образовательные технологии.** Образовательные технологии по организации изучения дисциплины «Основы принятия решений» определяются особенностями организации практических занятий по методу экспертных групп.

Технология разработана автором образовательной программы. При организации занятий по данному методу проводится мысль о том, что:

- и в практической, и в теоретической деятельности человек реализует себя как интеллектуально-разумное существо: оперирует понятиями, суждениями, делает выводы, формулирует вопросы и получает ответы. Отточенные образцы этой деятельности и будут изучаться в курсе;
- практика анализа текстов по проблемам принятия решений затем проявится в конкретной практической деятельности, включая PR и GR деятельность, где необходимо будет принимать конкретные решения;
- работа по методу экспертных групп – это командная работа, результаты которой зависят от того, как работает, говоря современным языком, команда в целом (учебная группа) и её выделенная подгруппа (экспертная группа). Эксперты не сумеют эффективно отработать, если команда не будет готова;
- данная методика соответствует особенностям развития современного информационного, когнитивного общества, в рамках которого особое значение приобретает деятельность субъекта, экспертная работа, экспертные оценки.

Квалифицированное осуществление экспертизы (во множестве её форм) возможно только при условии соответствующего уровня профессионализма. Вместе с тем любая экспертиза в той или иной степени включает в сферу своего рассмотрения анализ различных текстов (например, правовых, финансовых, экономических, политических документов, различных проектов, программ, договоров, документов в сфере PR и GR деятельности и так далее). Вне зависимости от содержания текста, его профессиональной направленности работа с любым текстом опирается на одни и те же *гуманитарные технологии*. Именно эти технологии и кладутся в основу работы студентов в рамках практических занятий по методу экспертных групп.

Работа в рамках экспертных групп ориентирована на формирование у студентов:

- способности к управлению своей собственной интеллектуальной деятельностью, к критическому мышлению, которое проявляется не только в рамках изучаемой дисциплины, но и в конкретной профессиональной сфере;
- вкуса к самостоятельной работе, а затем в работе в команде;
- умения осуществлять экспертную работу, направленную на подготовку и реализацию принимаемых решений.

Данная методика способствует развитию у студентов интереса к гуманитарным технологиям и к теории принятия решений.

Основные идеи методики содержатся в системе организационных и этических правил (этические правила являются необходимой предпосылкой и условием работы организационных правил), которые формулируются ещё во вводной лекции.

#### **Этические правила работы:**

- В период работы семинара учебная группа – это единый субъект. Если в группе появляются какие-то ошибки, то это – ошибки группы.
- Если какой-то член группы допускает ошибку, а другой её исправляет, то он не «подставляет подножку» товарищу, а помогает общему росту группы.
- Анализ работы друг друга помогает росту коллективного субъекта и каждого отдельного индивида, индивидуального субъекта.
- Критические суждения должны носить толерантный характер, высказываться в форме критических размышлений и диалога.
- Если эксперт по каким-то причинам не может быть на семинаре, он должен передать свою работу кому-то другому в группе.

#### **Организационные правила работы:**

- Экспертные группы формируются студентами в результате самостоятельного выбора.
- При отсутствии в группе желающих работать экспертами эксперты *назначаются* преподавателем.
- Экспертная группа состоит минимум из 2-х человек (иначе это не группа), максимум – 4-х (в случае, если группа больше 4-х экспертов, то она как бы оказывается не способной к самоорганизации, к самоуправлению).
- Схема задания (например, анализ какого-то конкретного текста по принятию решений в PR и GR деятельности) у группы и экспертов одна и та же, но, конечно же, студенты, работающие экспертами, традиционно готовят больше материала по своей теме.
- Накануне практического занятия эксперты собираются и обсуждают стратегию и тактику своего поведения на практическом занятии (кто, в какой последовательности задает вопросы, кто и когда комментирует ответы).
- Практическое занятие проходит в форме своеобразной игры-тренинга, где каждый, включая главного эксперта (преподавателя), имеет право задавать вопросы. Звучащие вопросы формируют ритм и направление работы. Такое положение дел не случайно, ведь ещё Сократ определил тот факт, что вопрос ведет за собой своих слушателей.
- Эксперт имеет право на своеобразное введение по своей теме, но оно не должно превышать 3–5 минут. Затем он формулирует для группы вопросы по конкретной теме, по конкретному тексту. Вопросы заранее в письменной форме готовятся дома. В случае если эксперт не принимает ответ, прозвучавший из группы, он не должен сразу же исправлять отвечающего. Эксперт подводит промежуточные итоги рассмотрения вопроса лишь после того, когда в группе прозвучит несколько вариантов ответов и группа в целом будет готова к подведению итогов.
- В конце практического занятия подводятся общие итоги работы: группа оценивает работу экспертов, эксперты – работу группы. Такой рефлексивный анализ при подведении итогов становится возможным на базе введенных этических правил работы. Критика рассматривается в качестве инструмента развития интеллектуальных возможностей всех субъектов, включенных в работу группы, как индивидуальных (конкретные лица, участвующие в работе семинара), так и коллективных (подгруппы экспертов, команда в целом).
- В рамках практических занятий обсуждаются конкретные тексты, соответствующие темам семинарских занятий.
- Студенты должны завести специальную папку, в которую они в течение семестра вкладывают так называемые листы описания этих текстов, которые в конце семестра превращаются в аналитический отчет по курсу философии.

- Аналитические отчеты готовятся в форме таблицы следующего вида:

Список основных понятий, представленных в тексте, и их важнейшие характеристики	Вопросы к тексту	Размышления и комментарии	Возможные ассоциации и аналогии, связанные с профессиональной деятельностью автора отчета
---	------------------	---------------------------	---

• Фактически в отчетах у участников практических занятий должны совпасть тексты лишь первой колонки. В остальных разделах аналитического отчета проявляются индивидуальные особенности авторов отчетов.

• Лекции и практические занятия не дублируют друг друга, а взаимно дополняют и развивают друг друга. Конкретные тексты для анализа меняются, однако основа их подбора, с одной стороны, задана общей проблематикой дисциплины, с другой стороны возможностями организации работы таким образом, чтобы все слушатели имели для чтения копии одних и тех же текстов.

Метод экспертных групп в рамках дисциплины «Основы принятия решений» *практически ориентирован* в том смысле, что слушатели приобретают не просто соответствующие знания в области теории и методологии принятия решений, но и аналитические навыки, которые затем используются при анализе текстов, принадлежащих к области их профессиональной деятельности.

В основе методологии экспертных групп лежит командный принцип и личная ответственность каждого человека, работающего в курсе, за результаты усвоения, понимания и представления своей работы.

*Самостоятельная аудиторная и внеаудиторная работа* студентов при освоении учебного материала представляется в аналитических отчетах по дисциплине и поэтому поддается контролю. Формы контроля успеваемости. *Итоговый контроль*: зачет, который предполагает защиту аналитических отчетов и обсуждение теоретических вопросов курса.

#### 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

##### а) основная литература

1. Сорина Г.В. Основы принятия решений. М., 2004.
2. Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность. М., 2009.

##### б) дополнительная литература

1. Акофф Р. Искусство решения проблемы. М., 1982.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2002.
3. Гадамер Х.-Г. Логика вопроса и ответа // Истина и метод. М., 1988. С.434–445.
4. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. Новосибирск, 2001.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.; СПб; Киев, 2003.
6. Друкер П. Практика менеджмента. М.; СПб; Киев, 2003
7. Дьюи Дж. Психология и педагогика мышления. М., 1999.
8. Емельянов Е.Н., Поварнищана С.Е. Психология бизнеса. М., 1998.
9. Кезин А.В. Менеджмент: теории управления организациями. М., 2002.
10. Клаузевиц К. О войне. М., 1934.
11. Кошелюк М. Эффективное PR-мышление. М., 2008.
12. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М., 2006.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб., 2000.
14. Миронов В.В., Зуб А.Т. Принципы принятия управленческих решений в системе федеральных органов исполнительной власти. Учебно-методическое пособие для государственных служащих. М., 2003.
15. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М., 2002.
16. Петерсон О. Принятие решений для специалистов по управлению. М., Высшая школа бизнеса, 2002.
17. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М., 1998.
18. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. М., 2000.
19. Халперн Д. Психология критического мышления. М.; СПб; Харьков; Минск, 2000.
20. Хилл Н. Думаи и богатей. М., 1992.
21. Хинтиikka Я. Вопрос о вопросах // Философия и логика. М., 1974. С. 303–362.
22. Хинтиikka Я., Хинтиikka М. Шерлок Холмс против современной логики: к теории поиска информации с помощью вопросов // Язык и моделирование социального взаимодействия. М., 1987. С. 265– 81.
23. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991.
24. Ярмак Ю.В. Политические решения: теория и технологии. М., 2005.

**7. Оценочные средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.** Промежуточные проверки успеваемости проводятся на базе анализа аналитических отчетов, которые готовятся к каждому практическому занятию. Кроме того, фактически проверка приобретенных компетенций проводится в ходе проведения круглых столов с элементами мастер-классов по теме «Основы принятия решений». В рамках этих практических занятий обсуждаются кейсы в виде небольших текстов, которые подбираются самими студентами в зависимости от сферы их профессиональных интересов в области PR и GR деятельности.

#### 8. Информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

##### Перечень рекомендуемых информационных ресурсов:

1. Национальная философская энциклопедия <http://terme.ru/>
2. Философский портал <http://www.philosophy.ru>
3. Портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование» <http://www.humanities.edu.ru>
4. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
5. Портал «Философия online» <http://phenomen.ru/>
6. Электронная библиотека по философии: <http://filosof.historic.ru>
7. Электронная гуманитарная библиотека <http://www.gumfak.ru/>
8. Britannica [www.britannica.com](http://www.britannica.com)
9. Stanford Encyclopedia of Philosophy <http://plato.stanford.edu/>
10. The Internet Encyclopedia of Philosophy (IEP) <http://www.iep.utm.edu/>