



Высшая школа государственного администрирования

Научная конференция «Ломоносов-2024»

Секция «Авангард цифровой трансформации государственного администрирования:  
стратегии, технологии, эффективность»

Подсекция «Ключевые показатели эффективности цифрового государственного  
администрирования»

# ОГРАНИЧЕННАЯ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Студент 2 курса:  
Гринько Александра Сергеевна

Научный руководитель:  
Беланов Иван Сергеевич  
кандидат экономических наук, доцент



# Цель и задачи исследования

**Цель**



Изучить понятие ограниченной рациональности в принятии управленческих решений государственными служащими

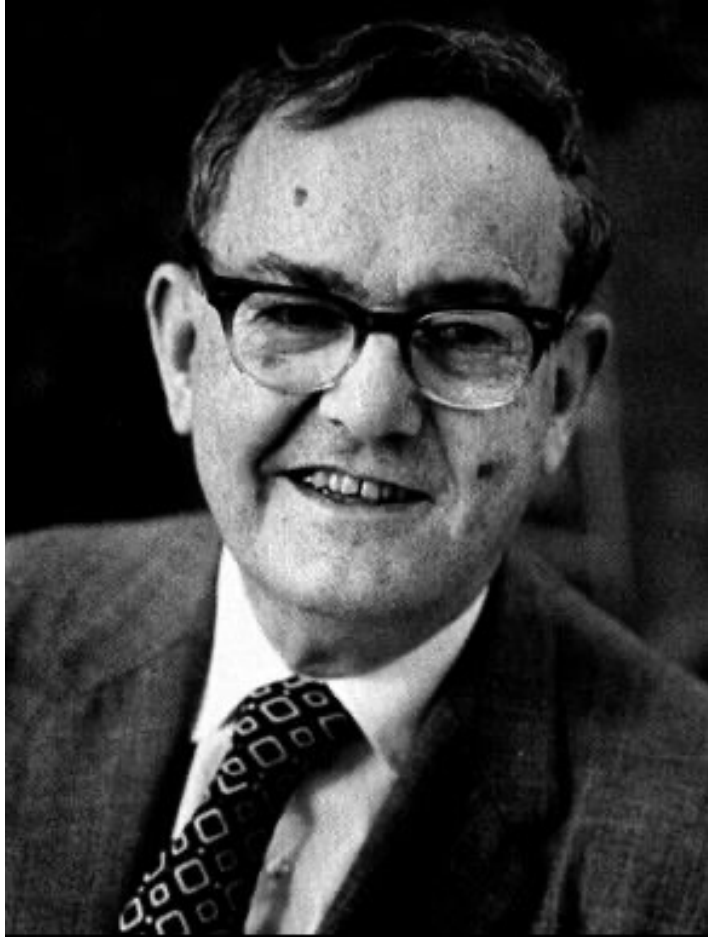
**Задачи**



- Проанализировать теоретические подходы к понятию ограниченной рациональности
- Выявить факторы, ограничивающие рациональность при принятии управленческих решений государственными служащими
- Изучить проведенные исследования, рассматривающие когнитивные искажения на государственной службе в Российской Федерации
- Предложить практические рекомендации для повышения эффективности принятия управленческих решений государственными служащими



# Теоретические подходы к понятию ограниченной рациональности



**Герберт Саймон (1916 – 2001)**  
Американский экономист и социолог  
Нобелевский лауреат

***...это ограниченная  
рациональность!***

Исследования второй половины XX века показали, что люди не идеальны в принятии решений.

Даже когда информации достаточно, мы часто делаем логические ошибки, идем на поводу у своих эмоций, придерживаемся традиций вопреки здравому смыслу и не способны принять идеально рациональное решение.



# Факторы, ограничивающие рациональность при принятии управленческих решений государственными служащими

Ограниченные возможности когнитивных способностей человека обусловлены индивидуальными особенностями черт личности и характера каждого отдельно взятого индивида.

Основой возникновения когнитивных искажений в деятельности государственных служащих, как и в большинстве других социально-экономических сфер, являются следующие причины:

- нарушение эвристических процессов;
- наличие ментального шума;
- отсутствие когнитивного инструментария;

**Когнитивные искажения** приводят к неверным выводам в сложных ситуациях, но позволяют быстро принимать решения в простых и обеспечивают стабильность психики.





Ярким примером **нарушения эвристических процессов** является *эффект фрейминга*, предложенный в работе А. Тверски и Д. Канемана

Воспринимаем одну и ту же информацию как позитивную или негативную в зависимости от того, как ее подали.

**Ментальный шум**

Совокупность различных помех в ходе осуществления мыслительной деятельности.

**Отсутствие когнитивного инструментария**

Отсутствие необходимых у человека когнитивных компетенций в виде умений получать, сохранять и обрабатывать информацию в ходе принятия различного рода решений.



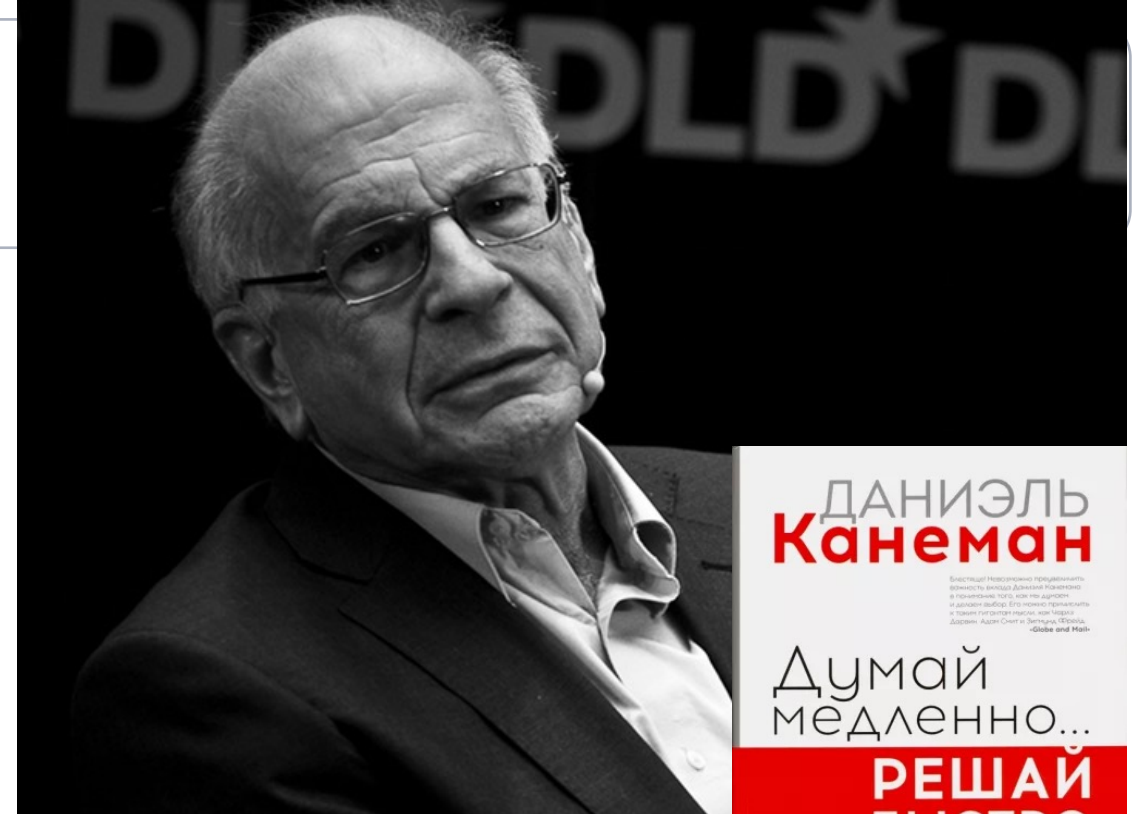
# Поведенческая экономика

Когнитивные искажения становятся одной из опор управленческого воздействия

Идеи ограниченной рациональности получили свое развитие в исследованиях Даниэля Канемана.

Самая популярная книга – «Думай медленно... решай быстро», в ней изложены основные результаты изысканий.

Один из главных выводов – поведением людей следует управлять, не столько логико-рациональными методами, сколько инструментами, которые позволяют использовать природные ограничения нашей рациональности и социальные условности, которым мы следуем при принятии решений.



Д.Канеман (1934 - 2024)  
Нобелевский лауреат



# Исследования когнитивных искажений на государственной службе в Российской Федерации



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ

«Влияние когнитивных искажений на принятие решений государственными служащими Российской Федерации» (2018)

Авторы: О.В. Соломина,  
А.А. Колесников

Главный вывод: Когнитивные искажения «якорение» и «статус-кво» могут влиять на оценку информации и принятия решений государственными служащими

«Якорение» - тенденция людей оценивать или принимать решения на основе первоначальной информации.

- Запрос нескольких независимых оценок или мнений по вопросу, чтобы получить разные точки зрения

«Статус-кво» – тенденция предпочтения сохранения текущего состояния или статус-кво перед изменениями.

- Регулярно проводить анализ эффективности текущих политик и процедур с целью выявления возможных улучшений
- Проводить обучение сотрудников о важности инноваций и изменений для повышения эффективности



# Программа, направленная на преодоление когнитивных искажений при принятии решений

## Проблема

Полноценная деятельность по профессиональному развитию государственных служащих, в том числе в области теоретического менеджмента принятия решений, ложится на плечи самих работников.

## Решение

Создание проекта программы дисциплины по управлению и преодолению когнитивных искажений при принятии решений.

**Целью** проекта является формирование у государственных служащих необходимого набора компетенций, фундаментальных для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях противодействия

КОГНИТИВНЫМ ИСКАЖЕНИЯМ.





# Программа, направленная на преодоление когнитивных искажений при принятии решений

## Период реализации программы:

**9 календарных месяцев** с общей образовательной нагрузкой в **150 академических часов**, которые включают в себя **25 академических часа лекционных занятий** в онлайн формате, **25 академических часов семинарских занятий** в гибридном формате и **100 часов самостоятельной практической работы** с реальными кейсами для выработки практических навыков у обучающихся.

## Ключевыми разделами дисциплины станут:

1. Теоретическая основа процессов принятия решений.
2. Доказательный менеджмент.
3. Принятие решений в условиях множества критериев выбора.
4. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
5. Индивидуальный стиль принятия решений.
6. Психологические аспекты, влияющие на принятие решений.
7. Способы управления когнитивными искажениями при принятии управленческих решений.



# Программа, направленная на преодоление когнитивных искажений при принятии решений

Для выработки навыков **доказательного менеджмента** необходимо изучить следующее:

1. Доказательный подход в социальной сфере на примере работы «Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса» Д. Пфеффера и Р. Саттона;
2. Политический доказательный менеджмент;
3. Стратегии поиска и проверки информации;
4. Структура PICOC;
5. Процедура критической оценки проблемы САТ (Critically Appraised Topics);
6. Методы дизайн-мышления (творческий подход к решению проблем).

5. Процедура критической оценки САТ:

- 1)Изучение контекста
- 2)Формирование вопроса
- 3) Критерии включения в обзор
- 4)Стратегия поиска
- 5)Отбор источников
- 6)Извлечение данных
- 7)Критическая оценка
- 8)Результат

6. Структура PICOC:

- Population. (кто?)
- Intervention (что или как?)
- Comparison (с чем будем сравнивать?)
- Outcome (что мы хотим изменить/чего достичь?)
- Context (в какой организации/в каких обстоятельствах?)



# Программа, направленная на преодоление когнитивных искажений при принятии решений

Реализация проекта на ранних стадиях наиболее доступна в цифровом формате. Создание многофункциональной платформы, на которой государственные служащие могли бы просматривать видеолекции, выполнять самостоятельные задания, обмениваться информацией с преподавателем и другими обучаемыми, решает несколько задач:

**1. Снижение влияния географической удаленности обучаемых.** Это позволит сократить издержки на логистику и размещение «студентов», а также решит проблему поиска и оборудования учебных аудиторий, лекториев и т.д.

**2. Уменьшение нагрузки на работников,** отвлекающей от выполнения основных задач. Задача дополнительного обучения – заинтересовать обучаемого для получения максимального соотношения затраченного времени к результату, поэтому **снижение затраченного времени** (исключение командировок и строгого расписания занятий) должно привести к более оптимальному достижению целей обучения.



# Выводы

В концепции ограниченной рациональности особое место занимает анализ когнитивных способностей человека и их воздействие на принятие решений на различном уровне.

Факторы, ограничивающие рациональность при принятии решений, неизбежны, но знание когнитивных искажений и методов их преодоления позволяет эффективно управлять этим процессом.

Построение системы дополнительного образования для кадров государственного аппарата имеет ряд неоспоримых преимуществ, позволяющих развивать не только навыки управления процессами принятия решений с учетом когнитивных искажений, но и другие профессиональные умения госслужащих.



Высшая школа государственного администрирования

Научная конференция «Ломоносов-2024»

Секция «Авангард цифровой трансформации государственного администрирования: стратегии, технологии, эффективность»

Подсекция «Ключевые показатели эффективности цифрового государственного администрирования»

# ОГРАНИЧЕННАЯ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ



Научный руководитель:  
Беланов Иван Сергеевич,  
кандидат экономических наук, доцент

Студент 2 курса:  
Гринько Александра  
Сергеевна

