

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»  
(Самарский университет)

## РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве методических указаний для студентов Самарского университета, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Система государственного и муниципального управления

Составитель В.М. Цлаф

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2017

УДК 334(075)  
ББК 65я7

Составитель ***В.М. Цлаф***

Рецензент д-р экон. наук, проф. Л. В. И в а н е н к о

**Разрешение проблемной ситуации:** метод. указания / сост. *В.М. Цлаф*. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2017. – 48 с.

Приведены методические указания по проведению деловой игры на тему «Разрешение проблемной ситуации» по дисциплине «Теория и методология управления» основной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.04 Система государственного и муниципального управления.

Настоящие методические указания также рекомендуются для проведения указанной деловой игры при реализации программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления.

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 334(075)  
ББК 65я7

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
Введение .....	5
1. Материалы для подготовки к деловой игре .....	6
1.1. Деловые игры – исторический очерк.....	6
1.2. Деловые игры как метод обучения анализу и разрешению проблемных ситуаций в государственном и муниципальном управлении.....	12
1.3. Основы теории и практические рекомендации по выполнению анализа и разрешению проблемных ситуаций в государственном и муниципальном управлении.....	17
1.4. Обеспечение реализуемости управленческих решений.....	24
1.5. Логические ошибки, допускаемые участниками деловых игр, и способы их исключения.....	30
1.6. Организация коллективной деятельности участников деловой игры.....	36
2. Программа деловой игры и методические указания по ее организации.....	43
2.1. Программа деловой игры «Разрешение проблемной ситуации» .....	43
2.2. Методические указания по организации деловой игры.....	44
Библиографический список .....	47

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящие методические указания предназначены для подготовки и проведения деловой игры на тему «Разрешение проблемной ситуации» в процессе подготовки магистров очного и заочного обучения по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, а также рекомендуются для использования при реализации программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления.

Методические указания состоят из двух частей, первая из которых предназначена для подготовки к деловой игре, а вторая – непосредственно для ее проведения.

Первая часть методических указаний включает очерк истории деловых игр, характеристику деловых игр как образовательного метода для обучения студентов магистратуры и повышения квалификации руководителей, депутатов и специалистов органов государственного управления и местного самоуправления, теоретические основы и практические рекомендации по анализу проблемных ситуаций и принятию управленческих решений, а также сведения о часто допускаемых в процессе деловых игр логических ошибках и способах их исключения, методах организации продуктивной коммуникации в деловых играх.

Вторая часть содержит программу деловой игры и методические указания по ее организации.

## ВВЕДЕНИЕ

Разрешение проблемных ситуаций представляет собой одну из наиболее ответственных процедур, входящих в состав деятельности органов государственного управления и местного самоуправления. При всей важности этой процедуры ее выполнение в практике зачастую не соответствует требованиям методологии анализа и разрешения ситуаций, что порождает неэффективные и нереализуемые решения.

Поэтому освоение методов разрешения проблемных ситуаций является одной из важнейших задач подготовки магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление», а также дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственного управления и местного самоуправления.

При освоении процедуры разрешения проблемных ситуаций важно не только формирование знания путем прослушивания лекций и изучения литературы, но и непосредственное погружение в практику. Как показано в настоящем издании, наилучшим способом практического освоения указанной процедуры является участие в деловых играх.

Деловая игра позволяет участникам приобрести и закрепить следующие компетенции:

- *уметь* применять полученные знания при выявлении, формулировании и решении проблем государственного и муниципального управления;
- *владеть* методами анализа проблемных ситуаций при выполнении важнейших функций государственного и муниципального управления;
- *приобрести навыки* группового обсуждения текущих проблем государственного и муниципального управления.

Настоящие методические указания отражают авторские разработки в области теории проблемных ситуаций и методов их анализа и разрешения, подтвержденные многолетней образовательной и консалтинговой практикой.

# 1. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

## 1.1. Деловые игры – исторический очерк

1. Первая в мире деловая игра «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного Лиговского завода пишущих машин в пусковом периоде» была проведена в СССР, в Ленинграде в 1932 году, ее автором была Мария Мироновна Бирштейн (1902–1992). Методика проведения деловых игр, их первая классификация и перспективы развития и использования были разработаны ей в «группе пуска новостроек» научно-исследовательского сектора Ленинградского инженерно-экономического института (ЛИЭИ).

Результаты первой деловой игры показали, что опыт, приобретенный участниками игры в условных ситуациях, можно с успехом применять на реальном объекте. За несколько лет было разработано около 40 игр с различной тематикой: для тренировки диспетчеров и проектирования диспетчерских служб, исследовательские игры по перестройке производства, «аварийные игры» по отработке аварийных ситуаций в различных отраслях промышленности [6].

Но в 1938 г. деловые игры в СССР были запрещены: самостоятельность управленческого мышления и принятия управленческих решений, воспитываемая деловыми играми, вошла в противоречие с требованием безоговорочного и бездумного исполнения указаний партийных и вышестоящих советских и хозяйственных органов.

2. В середине 50-х годов XX века деловые игры начали распространяться в США. Первая игра на тему «Развитие крупной производственной компании в течение 4–5 лет» проводилась в 1956 г. американской ассоциацией менеджмента при участии 20 крупнейших фирм. Игра сразу же получила широкое признание в США. Появилось множество ее модификаций. Стал выходить международный журнал «Simulation and Games», была организована Международная ассоциация игр и имитаций (ISAGA) [5], членом Исполнительного комитета которой в дальнейшем был один из наиболее активных разработчиков деловых игр в СССР Ю.М. Порховник [6].

3. В конце 60-х гг. XX века деловые игры были «реабилитированы» в СССР и сразу получили очень широкое распространение. Центром игрового движения оставался Ленинград. Профессор И.М. Сыроежин

(ЛГУ) впервые после Великой отечественной войны с успехом провел со студентами созданную им деловую игру «Реформа». В ЛИЭИ продолжали работать основатели метода М.М. Бириштейн, Т.П. Тимофеевский (1902–1990) и др., их дело успешно продолжили М.М. Метрик и другие преподаватели. В 2002 году деловые игры продолжительностью от 2-4 часов до нескольких дней применяли в учебном процессе 28 из 32 кафедр этого вуза [10]. Активное участие в развитии деловых игр принимали Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности, где в 1972 г. была создана первая кафедра «Деловые игры» (проф. Р.Ф. Жуков), Ленинградский институт точной механики и оптики, Ленинградский институт методов и техники управления, в структуре которого в г. Новосибирске на базе НИИ систем была создана кафедра, занимавшаяся деловыми играми (проф. В.Ф. Комаров [7]). Получили широкую известность работы проф. В.И. Рыбальского [9] (Киевский инженерно-строительный институт) и других отечественных ученых.

В 1979 г. было создано Учебно-методическое управление по повышению квалификации руководящих работников и специалистов Министерства высшего и среднего профессионального образования (Минвуза) СССР (начальник – проф. М.К. Полтев), усилиями которого деловые игры в качестве обязательного элемента были введены в учебные программы повышения квалификации руководителей во всех организациях СССР, реализующих такие программы. Позднее в Минвузе СССР стал работать Совет по активным методам обучения (АМО), систематизировавший обширную информацию по деловым играм, разработанным российскими и зарубежными авторами, и пропагандировавший этот метод обучения.

В 1980 году был издан первый каталог созданных в СССР деловых игр. К концу 1988 г. имелась информация примерно о 1000 зарегистрированных советских деловых игр различного назначения.

В 1988 г. была создана ассоциация разработчиков игрового социального имитационного моделирования (АРИСИМ), организатором которой и бессменным президентом до самой смерти был проф. Р.Ф. Жуков (1924–2010).

В 90-х гг. из-за финансовых трудностей многие работы по деловым играм в России были приостановлены. Импульс развитию деловых игр

дало массовое внедрение персональных компьютеров, породившее новый тип деловых игр.

4. Все описанные выше события относятся к развитию *имитационного* типа деловых игр. Любой вид такой игры предполагает коллективное решение проблем, происходящее по заданному сценарию с выделением определенных функциональных ролей участников (ролевая игра) или без выделения ролей (распределение работ и ролей происходит в самой игре по самоопределению участников), однако всегда предполагается, что цель известна, но решение – не задано. Если решение известно, то деловая игра превращается в тренинг – освоение навыка получения такого решения. Деловая игра предполагает личностное включение участников в ситуацию, чем она отличается от решения кейса – реальной производственной ситуации, рассматриваемой как бы «со стороны». В деловой игре нельзя рассматривать то, что происходило или происходит «там и тогда» – только «здесь и теперь», только то, что имеет значение для участников с учетом их ценностей и установок. Тем не менее, в имитационных играх ситуация задается разработчиком игры, а сама игра представляет собой модель деятельности по разрешению этой ситуации или набор таких моделей, предлагаемых самими участниками, которые, в конечном счете, осуществляют выбор лучшей из этих моделей по собственным критериям. Деловые игры в образовательных процессах – не обучение в обычном смысле этого слова, это такой элемент образовательного процесса, где преподаватель не учит, что или как надо делать, а лишь регулирует методологическую и коммуникативную стороны процесса, осуществляемого самими участниками. В деловой игре не может быть оценок «правильно» или «неправильно»: эффективно или неэффективно то или иное решение – выявляется самим ходом игры. В некоторых видах игр предполагается создание экспертных групп, но эти группы создаются, опять-таки, из самих участников. Преподаватель лишается права вмешиваться в содержательный план работы, руководить действиями и высказывать оценочные суждения, его инструменты – проблематизация и методологическое консультирование. Игротехника и обучение – принципиально разные виды образовательной деятельности. Это создает серьезные трудности в освоении игропрактики «традиционными» преподавателями.



Имитационные деловые игры в последние годы по американскому образцу часто стали называть бизнес-симуляциями (*business simulations*). Это название не внесло нового понимания деловых игр: слово *business* переводится как *дело* (деловые игры – *business games*), а *simulation* – как *моделирование* (термин широко применяется в разных областях моделирования), в социальных процессах – *имитационное моделирование* (см. выше название ассоциации разработчиков деловых игр, созданной проф. Р.Ф. Жуковым). Нам представляется, что эта терминологическая новация в русскоязычных текстах является излишней.

5. Выдающееся событие в истории мирового игрового движения произошло в 1979 г., когда Г.П. Щедровицким в качестве прикладного инструмента разработанной под его руководством общей теории мышления и деятельности (системомыследеятельностной методологии) была предложена организационно-деятельностная игра (ОДИ) [15]. В 1982 г. В.С. Дудченко предложил еще один новый тип игр – инновационные (ИНИ) [4]. При всех различиях этих типов игр они оба относятся к *репрезентационным* играм свободного типа. В таких играх каждый участник не моделирует чью-либо деятельность, а представляет себя, свое видение ситуации, в которую он включен в собственной жизни, свой способ мышления, свои ценностные основания формулирования и разрешения проблем. Игра свободного типа не имеет сценария, вместо него составляется оргпроект игры по особым правилам [11]. Эти игры явились лучшим инструментом для решения так называемых слабо структурированных проблем, которые не могут быть точно сформулированы до игры. Анализ ситуации и формулирование проблем являются частями такой игры.

Первая из проведенных Г.П. Щедровицким ОДИ позволила найти эффективный метод устранения аварии на Белоярской атомной электростанции. Наиболее широкую известность из первых ОДИ получили выборы директоров на заводе РАФ (г. Рига) и в Артеке. С помощью ОДИ исследовалась сущность образования, строилась модель промышленного предприятия XXI века, разрабатывались методы проектирования и программирования процессов развития и многое другое.

Последователями Г.П. Щедровицкого и В.С. Дудченко (к сожалению, их школы недружественно относятся друг к другу) явилась целая

плеяда отечественных игротехников: О.С. Анисимов, П.Г. Щедровицкий, С.Н. Железко, С.В. Попов, В.Н. Макаревич и многие другие.

Любая игра репрезентационного типа – авторская. Такие игры не тиражируются, они создаются каждый раз заново для конкретной категории участников, конкретной тематики и конкретной игротехнической команды. Научиться игротехнике можно только участвуя в играх.

6. По назначению деловые игры подразделяются на три группы: 1) *учебные*, которые применяются при подготовке или переподготовке кадров; 2) *производственные*, необходимые при решении конкретных вопросов текущей деятельности и развития организаций или территорий и 3) *исследовательские*, которые проводятся, в частности, при экспериментах в области управления и экономики [6]. В каждой из этих групп находят свое место как имитационные, так и репрезентационные игры. Репрезентационные игры стали необходимым элементом управленческого консультирования [12; 14].

7. В Самарской области деловые игры получили распространение, прежде всего, в институтах повышения квалификации руководящих работников и специалистов (ИПК). Имитационные игры в 80-е гг. активно развивались в Тольяттинском филиале ИПК Министерства автомобильной промышленности СССР (И.А. Левина). В сфере высшего образования пионером деловых игр в Куйбышевской области в те же годы стала Л.С. Меламедова (Куйбышевский авиационный институт).

Репрезентационные игры свободного типа в г. Куйбышеве начались с работ автора настоящих методических указаний. С В.С. Дудченко, создавшим инновационные игры, мы заведовали кафедрами в разных филиалах (Ярославском и Куйбышевском) одного института – ИПК Министерства нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности СССР (ИПКНефтехим). Ознакомившись с разработками В.С. Дудченко, мы с 1985 г. ввели инновационные игры в качестве обязательного элемента учебных планов повышения квалификации руководителей – от начальников цехов и отделов и выше. Как правило, в цикле обучения проводилось две таких игры: одна в начале обучения (для определения слушателями пробелов в своих компетенциях и создания мотивации к обучению), вторая – в конце (для анализа результатов обучения). В 1987 г. инновационные игры стали использоваться нами как инструмент управленческого консультирования. Для этого

при Куйбышевском областном совете научно-технических обществ (ОС НТО) был создан под руководством автора настоящего пособия творческий коллектив из работников ИПКНефтехима, в дальнейшем существенно расширенный путем включения методологов, психологов, социологов, работавших в разных организациях города. Важную роль в постановке деятельности коллектива сыграла преподаватель Куйбышевского госуниверситета О.К. Самарцева, получившая до того практику ведения игр свободного типа в московской группе С.Н. Железко. Организатором игр выступал председатель ОС НТО В.В. Ненашев. Методологическая разработка и проектирование игр выполнялись автором совместно с доцентом ИПКНефтехима С.А. Поповым. В дальнейшем большой вклад в развитие игротехнической команды внесли С.И. Гудзовский, Г.Л. Савельев.

В 1989 г. автор настоящих методических указаний познакомился с Г.П. Щедровицким, мы сменили тип игр (инновационные на организационно-деятельностные), но потом осознали, что оба типа не подходят для нашей деятельности. К 1992 г. был синтезирован тип игр, который используется нами до настоящего времени – аналитико-инновационные сессии [2]. Среди наиболее крупных из проведенных нами игр – разработка способов взаимодействия профсоюзных комитетов и советов трудовых коллективов на предприятиях Миннефтехимпрома СССР (1989), создание системы стимулирования персонала на Куйбышевском металлургическом заводе им В.И. Ленина (серия игр в 1989 г.), изменение механизмов финансирования здравоохранения и создание в СССР страховой медицины (1989), организация деятельности в рыночных условиях объединения «Куйбышевэнерго» (1991), обучение впервые назначенных Губернатором глав администраций городов и районов Самарской области (1992), 7-часовая игра параллельно на русском и английском языках на тему «Проблемы мирового консалтингового движения» на открытии XIII Всемирного конгресса по организационному развитию с участниками конгресса – консультантами по управлению почти 40 стран мира (1993), разработка стратегий и программ развития ряда организаций г. Самара (1993-2016) и др.

Специалисты нашей команды, переходя в другие организации, переносили туда опыт игр. Так игры (хотя и в существенно измененном

виде) начали применяться в Самарском государственном экономическом университете (О.Г. Макаренко), а оттуда «проникли» на юридический факультет Самарского госуниверситета (В.А. Свиридов).

Несколько позже нашей команды (в конце 80-х гг.) возникла игротехническая группа в Куйбышевском филиале ИПК Министерства автомобильной промышленности СССР с участием специалистов других организаций (Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, В.Ф. Денисов). На базе этой организации неоднократно проводились поволжские и всероссийские конференции по деловым играм.

В 90-е гг. часть наиболее близких к Г.П. Щедровицкому участников его методологического движения (Н.Ф. Андрейченко, В.П. Зинченко, С.Б. Крайчинская, в течение нескольких лет – В.А. Никитин и др.) сконцентрировалась в г. Тольятти, где была создана Поволжская академия бизнеса и банковского дела (ныне – Тольяттинская академия управления), ученики Г.П. Щедровицкого работали также в Тольяттинском филиале ИПК автомобильной промышленности (И.А. Носонов, О.Г. Исаяев, М.Ю. Садовенко); соответственно, там создавались мощные игротехнические группы.

С 90-х гг. деловые игры «МАСТАК», «МЭКОМ», «Дельта» и другие стали применяться на экономических олимпиадах и иных соревнованиях школьников старших классов и студентов экономических специальностей.

С 2000 г. репрезентационные игры в форме рефлексивно-аналитических семинаров применяются автором в Самарском госуниверситете при изучении курса теории управления студентами специальности «Государственное и муниципальное управление».

## **1.2. Деловые игры как метод обучения анализу и разрешению проблемных ситуаций в государственном и муниципальном управлении**

Область применения деловых игр в учебных целях – управленческое образование. Деловые игры – наиболее эффективное средство приобретения управленческих компетенций, поэтому они могут быть включены в учебный процесс как для студентов, так и для руководителей и специалистов, осваивающих программы повышения управленческой квалификации и профессиональной переподготовки.

Место деловой игры в образовательных процессах высшего профессионального образования в сфере государственного и муниципального управления и дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) руководителей, депутатов и специалистов органов государственного управления и местного самоуправления (ОГУМСУ) определяется, прежде всего, ее широкими возможностями в осуществлении проблематизации. Многие вопросы государственного и муниципального управления зачастую освещаются и решаются стереотипно, без профессионального анализа ситуаций. В этой сфере достаточно сильна мифологизация определенных положений, решений, распространяемая СМИ и социальными сетями и неизбежно воздействующая на сознание как студентов, так и руководителей и специалистов ОГУМСУ.

Применительно к процессу обучения студентов по дисциплине «Теория и методология управления» и повышения квалификации руководителей и специалистов деловая игра описываемого в настоящих методических рекомендациях типа в начале процесса позволяет «снять» стереотипы, четко сформулировать профессиональные и личностные проблемы каждого студента / слушателя, создать мотивацию к дальнейшему обучению, сформировать основания для индивидуализации обучения на основе определенных проблем. Вторая роль игры – синтезирующая, она позволяет соединить разрозненные представления, полученные в разных учебных предметах, в максимально адекватное конкретной ситуации практическое знание. В этом качестве игра должна применяться «на выходе» процесса, в частности, заменяя традиционные формы выходного контроля. Учебный процесс с применением деловых игр происходит не путем «начинки» знаниями, а путем непосредственного погружения в деятельность и, соответственно, актуализации новых для обучаемого способов деятельности. Это значительно повышает эффективность обучения.

В процессах повышения квалификации руководителей и специалистов целесообразно применять деловые игры не имитационного, а презентационного типа. В них каждый участник вносит свою позицию, свои затруднения из внеигрового пространства и получает ответы на вопросы, поставленные перед ним жизнью. Это значительно усиливает мотивацию участников к освоению изучаемых методов и способствует их запоминанию.

Применительно к обучению студентов магистратуры игра репрезентационного типа применима для студентов заочного обучения, а также студентов очного обучения, перед поступлением в магистратуру проработавших не менее года в ОГУМСУ. Только в этом случае студент сможет продемонстрировать в деловой игре собственную позицию, не заимствованную из учебников и прослушанных ранее лекций. Приобретение опыта, необходимого студенту для участия в деловой игре репрезентационного типа возможно и при работе в иных организациях любой формы собственности и любой сферы деятельности при условии занятия в этих организациях какой-либо функционально-должностной позиции, имеющей отношение к процессам подготовки и принятия управленческих решений.

В государственном и муниципальном управлении руководители и специалисты администраций, депутаты представительных органов субъектов РФ и муниципальных образований разрешают проблемные ситуации и принимают управленческие решения по двум направлениям:

- в государственных органах – по вопросам, относящимся к компетенции этого органа в соответствии с положением об органе;
- в муниципальных органах – по вопросам местного значения, законодательно закрепленных за органами местного самоуправления данного вида (перечни вопросов местного значения для поселений, муниципальных районов и городских округов изложены в статьях 14-16 Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [1]);
- по вопросам организации работы государственного органа, администрации и представительного органа муниципального образования («внутренние» вопросы ОГУМСУ).

Решения могут приниматься индивидуально или коллективно, с предварительным анализом ситуации или без такового – совмещая анализ с принятием решения.

Для проведения деловой игры выбирается ситуация из реальной деятельности ОГУМСУ, вызывающая затруднения решения. Как правило, по отношению к таким ситуациям существуют некоторые стереотипные

решения, популярные среди работников ОГУМСУ, понятные обществу – но не приносящие желаемого результата. Отказаться от стереотипа и найти нестандартное «работающее» решение непросто – и, как правило, трудности его поиска связаны, прежде всего, с некорректной «традиционной» формулировкой проблемы.

Теория управления показывает: чтобы управленческие проблемы были разрешимы, они должны быть сформулированы определенным образом [14]. Если требования к формулировке не выполняются, решить проблему невозможно. Как должны быть сформулированы проблемы, описано в следующем разделе. Однако изучение теории и запоминание правил без практики неэффективно. Чтобы научиться формулировать и решать проблемы, нужно погрузиться в реальную деятельность. У студентов нет возможностей для погружения в реальную деятельность за пределами производственной практики. Во время практики в ОГУМСУ далеко не всех студентов и не всегда допускают к анализу и разрешению проблемных ситуаций, а если допускают – заставляют следовать принятым в данном ОГУМСУ стереотипам, но не методам, теоретически изученным студентом в университете. Что касается руководителей, специалистов ОГУМСУ или депутатов, осуществление такой деятельности в целях обучения на своем рабочем месте опасно – пока еще умение не выработано, ошибки неизбежны, а цена ошибки может быть очень велика. Моделирование ситуации в деловой игре – единственно возможный способ обучения эффективным действиям, не связанный с возникновением рисков.

Если студенты / слушатели – участники деловой игры имеют хотя бы минимальный опыт практической управленческой деятельности, то наиболее эффективно «доверить» им самим выбрать из собственной практики ту ситуацию, которая будет анализироваться и разрешаться в деловой игре. Такой выбор (первая фаза деловой игры) неизбежно обнажит разные точки зрения участников на то, какие трудности реальной деятельности в первую очередь требуют устранения. У каждого участника найдутся свои «болевые точки» реальной деятельности. Не бывает двух абсолютно одинаковых субъектов РФ или муниципальных образований по наличию природных ресурсов, характеристикам «человеческого капитала», особенностям сложившейся производственно-логистической системы и т.д. Соответственно, различаются и «болевые

точки». Обсуждение их станет первым шагом анализа: невозможно говорить об актуальности устранения той или иной «болевой точки» без исследования ее причин и последствий.

При обучении студентов, не имеющих опыта практической управленческой деятельности выбор анализируемой ситуации осуществляется преподавателем, исходя из его опыта, публикаций в СМИ и профессиональных источниках – но желательно предложить студентам несколько вариантов анализируемых ситуаций для того, чтобы окончательный выбор был сделан самими участниками игры.

Данный этап игры создает возможность для дальнейшего углубленного анализа ситуаций в государственных органах или муниципальных образованиях, представленных преподавателем или участниками игры. Если участники предпочтут «жаловаться» на одинаковые трудности (например, недостаток денег в местном бюджете), достаточно задать вопрос о причинах трудностей (например, на что конкретно не хватает денег, какие плановые или внеплановые, но необходимые мероприятия из-за этого не реализованы) и, главное, о последствиях не решения проблемы, чтобы убедиться, что реальные ситуации в каждом государственном органе, каждом муниципальном образовании своеобразны и понимание их различными субъектами различно. Решение о выборе ситуации для дальнейшего анализа должно приниматься участниками единогласно – на основе консенсуса, компромиссы недопустимы. В случае принятия компромиссного решения, когда часть участников игры согласится на него, отказавшись от собственной позиции, мотивация их к дальнейшей работе в деловой игре будет существенно снижена. Выработка единого решения, представляющего интерес для всех участников, позволит сохранить их мотивацию к дальнейшим действиям.

Уже результат этого этапа даст участникам игры «пищу для размышлений», правильно ли они в предшествующей деятельности в «своих» ОГУМСУ или на практических занятиях в университете оценивали важность тех или иных факторов и ранжировали их для определения очередности решений. Полезно обсуждение этого вопроса провести публично в заключение первого этапа игры.



Второй этап игры должен быть посвящен углубленному анализу выбранной ситуации и формулированию подлежащей решению проблемы (или совокупности проблем), третий этап – поиску решений в соответствии с изложенными ниже методами.

### **1.3. Основы теории и практические рекомендации по выполнению анализа и разрешению проблемных ситуаций в государственном и муниципальном управлении**

В этом разделе студент или руководитель, специалист ОГУМСУ, депутат – участник деловой игры будет кратко именоваться *субъектом* деятельности. В практике государственного и муниципального управления каждый субъект несет ответственность за принятие решений по определенным вопросам, внешним или внутренним по отношению к данному органу, подразделению (см. раздел 1.2).

Если все процессы, за которые отвечает субъект, успешно осуществляются в соответствии с ранее разработанными и утвержденными планами (графиками, регламентами), то в принятии управленческих решений нет необходимости. Решения принимаются при запуске нового процесса, либо в случае, если обнаружено отклонение текущего процесса от плана (регламента), либо при необходимости корректировки плана в связи с некоторыми внешними обстоятельствами (изменения нормативно-правовой среды, финансирования из вышестоящих бюджетов, чрезвычайные ситуации природного происхождения или техногенные и др.). В любом случае должно иметь место некоторое запланированное или незапланированное событие, произошедшее по инициативе самого субъекта или вызванное внешними по отношению к субъекту факторами и порождающее необходимость принятия решения.

Если такое событие произошло, мы говорим, что сложилась *ситуация*.

В любой ситуации ставится *задача* запуска новой или продолжения осуществляемой деятельности (в неизменном или измененном виде). Формулировка задачи отвечает на вопрос «что надо делать». Постановка задачи должна быть подкреплена наличием всех необходимых ресурсов: материальных, энергетических, информационных, «человеческого капитала», а также ряда условий: политических и пр. (см. ниже условия реализуемости управленческого решения).

Если для решения поставленной задачи субъект деятельности располагает достаточными средствами и методами, принимается решение об их использовании – и задача решается. В противном случае ситуация классифицируется как *проблемная*, и необходимы особые средства работы по *созданию средств и методов* решения поставленной задачи.

Как правило, при возникновении ситуации поставленная в связи с ней задача может быть выполнена несколькими возможными способами. Если эти варианты известны субъекту деятельности, то его задача – выбрать наилучший вариант. В таком случае ситуация называется *ситуацией выбора*.

Для выбора решений в таких ситуациях разработаны разнообразные методы, в том числе, математические методы, составляющие целый ряд математических дисциплин, таких как общая теория статистических решений, математическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, теория оптимального управления и т.д. В разработке таких методов велики заслуги отечественных ученых, удостоенных Нобелевской (Л.В. Канторович) и Ленинских (Л.С. Понтрягин, В.Г. Болтянский, Р.В. Гамкрелидзе, Е.Ф. Мищенко, А.А. Фельдбаум и др.) премий. Изучение этих методов выходит далеко за рамки настоящего курса.

Однако не для всех ситуаций возможные пути решения указанной задачи при реально имеющихся ресурсах и условиях известны субъекту, следовательно, не всякую ситуацию можно классифицировать как ситуацию выбора. Не всегда удается для конкретной цели сформулировать последовательность действий, осуществимых известными средствами и методами и необходимых для достижения цели в конкретных сложившихся условиях. Ситуация недостижимости цели никакими известными методами и средствами называется *проблемной*.

Подчеркнем, что проблемный характер ситуации определяется не тем, что разрешение ее принципиально невозможно, а тем, что пути решения неизвестны субъекту. Принципиально неразрешимые ситуации случаются, но гораздо реже, чем те, которые не решаются вследствие отсутствия необходимого знания о путях решения.

Мы не рассматриваем здесь случай, когда ситуация становится проблемной из-за отсутствия мотивации к ее разрешению у самого субъекта.

екта деятельности. Но отсутствие мотивации к осуществлению необходимых действий у других лиц (например, работников муниципальных служб и т.п.) – вполне реальная причина превращения ситуации в проблемную.

Мы не рассматриваем далее проблемные ситуации, возникающие вследствие природных катаклизмов или техногенных катастроф. Действия в чрезвычайных ситуациях – предмет особого изучения.

Общей характеристикой любой проблемной ситуации является то, что имеющиеся в распоряжении субъекта методы, средства, в том числе, знание оказываются недостаточными или непригодными для решения задачи организации новой или продолжения деятельности;

В таком случае формулируют не задачи, а *проблемы* – противоречия, порождающие невозможность достижения цели известными способами при наличном материале.

Для практики управления очень важно различать *проблемы* и *трудности* (препятствия). Проблемы – это *противоречия*, лежащие в глубине, в основе осуществляемой деятельности и порождающие невозможность решения поставленных задач. Трудности или препятствия – это *внешние проявления* проблем. Как правило, управленцы, говоря о проблемах, называют трудности. Но непосредственно с трудностями бороться невозможно. Чтобы вылечить больного, нужно устранить причину болезни, а не ее симптомы. Точно так же в управлении – для устранения трудностей и препятствий необходимо отыскивать, точно формулировать и разрешать глубинные противоречия – проблемы.

Общее представление о возникновении проблемной ситуации заключается в следующем.

Поскольку каждый процесс зависит одновременно от многих факторов, не исключена возможность того, что разные группы факторов «потребуют» разнонаправленных изменений одних и тех же параметров в одно и то же время. Это и есть противоречие на уровне причин изменений.

Противоречия в процессах, порожденных человеческой деятельностью, приводят к невозможности достичь цели деятельности: либо к невозможности продолжать деятельность, реализующую этот процесс (*ситуация тупика*), либо к несовпадению планируемого (целевого) и фактически получаемого результата (*ситуация разрыва*). Наличие ту-

пика или разрыва на уровне видимых фактов (событий) служит *сигналом* о наличии противоречий на уровне факторов (глубинных причин событий). Эти противоречия – именно на уровне факторов! – должны быть выявлены и описаны, их формулировки суть *проблемы*.

Итак, анализ проблемной ситуации есть особый акт управленческой деятельности, осуществляемый, чтобы выявить *противоречия*, порождающие трудности и препятствия на пути достижения цели. Эти противоречия выявляются не на уровне видимых фактов, а на уровне их причин, сущностных свойств тех систем, в которых осуществляется деятельность. Результат анализа – перечень построенных *проблем*. Проблемой называют формулировку противоречия, порождающего трудности или препятствия.

Для выявления проблем разработаны различные методы. При наличии достаточного времени для «кабинетной работы» можно рекомендовать реализацию трудоемкого, но дающего достаточно полную и объективную информацию метода *позиционно-аспектной матрицы* [14]. В групповой работе, когда анализ проблемной ситуации осуществляется группой лиц (на совещании, специально организованном «круглом столе» и т.п. – в том числе, в деловых играх) применим другой способ выявления проблем. Участники групповой аналитической процедуры должны назвать как можно больше «болевых точек» (трудностей, препятствий), характеризующих анализируемую ситуацию. После того, как «болевы́е точки» названы, необходимо найти и сформулировать те противоречия, которые их породили<sup>1</sup>. Необходимо помнить, что *только противоречия между какими-либо факторами могут породить трудности и препятствия* осуществления любой деятельности. Для этого следует описать *причины* «болевых точек» в следующей форме: «С одной стороны, \_\_\_\_\_, **НО** с другой стороны, \_\_\_\_\_». Таким образом, выявленные противоречия (проблемы) формулируются каждое в виде совокупности двух противоречащих друг другу суждений,

---

<sup>1</sup> Именно для того, чтобы участники деловой игры были способны выполнить эту процедуру, необходимо, чтобы они сами выбрали анализируемую ситуацию. Тем не менее, в деловой игре со студентами, не имеющими практического опыта, помощь преподавателя в содержательном плане может оказаться необходимой. При наличии собственного опыта у участников игры преподаватель вправе вмешиваться в ход игры только в методическом плане.

соединенных союзом **НО**. Например, «на улице ... много выбоин в асфальтовом покрытии, **НО** подрядная организация не соглашается выполнить ремонт за ту сумму, которая на эти цели выделена в бюджете».

Еще раз повторим: проблемы формулируются *только* в виде противоречий двух суждений, описывающих «стороны» проблемы. Если в приведенном примере нет противоречия – если подрядная организация соглашается выполнить ремонт, то не нужно говорить о проблемах – нужно выполнить ремонт.

Анализ проблемной ситуации обычно позволяет сформулировать несколько проблем. В практике управленческого консультирования автору встречались случаи, когда было сформулировано 60-70 проблем по одной ситуации. Следовательно, необходимы методы сортировки, упорядочивания проблем, определения порядка их разрешения. Такие методы были разработаны, в частности, таллиннской школой консалтинга. В практике муниципального управления на уровне городских и сельских поселений, муниципальных районов обычно не возникает необходимости применения сложных методов, и ранжирование проблем по важности и очередности решения выполняется исходя из простых расчетов и интуитивной оценки, на основе опыта работников органа управления. Однако для федеральных и региональных органов, а также для крупных муниципальных районов с развитой экономикой, городских округов, внутригородских районов методы объективного ранжирования проблем могут быть актуальны. Но включение этих методов в описываемую деловую игру по лимиту времени невозможно. В совокупности с современными методами выбора решений, позиционным анализом, методом позиционно-аспектной матрицы, эти методы могут стать предметом отдельного цикла дополнительного образования для управленцев соответствующего уровня.

После формулировки проблем в виде противоречий и выбора из числа выявленных проблем той, которая подлежит первоочередному решению, необходимо заняться углублением ее понимания. Это означает, что надо понять *причины* тех суждений, которые составляют проблему (в формулировке проблемы разделены союзом **НО**). После выявления причин, следует попытаться выявить причины возникновения этих причин – и продолжать этот процесс до тех пор, пока выявленные причины не будут признаны первичными. Этот метод аналогичен известному из «системы Тойоты» методу «Пять почему», когда вопрос

«почему» должен быть задан пять раз для все большего углубления в сущность изучаемого явления. Но реально число повторений вопроса может быть больше или меньше пяти – сколько понадобится, чтобы «докопаться» до «первопричины». И в отличие от «системы Тойоты» мы рекомендуем провести такое углубление по отношению как к одной, так и другой стороне сформулированного противоречия.

В приведенном выше примере для суждения «на улице ... много выбоин в асфальтовом покрытии» сначала нужно задать вопрос: «Почему образовались эти выбоины?» Возможные ответы: «Ремонт своевременно не выполнялся» или «Предыдущий ремонт выполнен некачественно» – очевидно, что эти ответы приведут к существенно различным дальнейшим суждениям. Если «ремонт своевременно не выполнялся», то задается вопрос: «Почему не выполнялся?», если «предыдущий ремонт выполнен некачественно» – «Почему некачественно?» – и т.д. Точно так же должен проводиться углубленный анализ второй стороны противоречия: «Почему подрядная организация не соглашается выполнить ремонт за ту сумму, которая на эти цели выделена в бюджете?» – и далее таким же образом.

Сопоставление глубинных причин обоих суждений поможет сформулировать проблему так, чтобы искомое решение было реально полезным и выполнимым. Если предыдущий ремонт выполнен некачественно той же подрядной организацией, которая сейчас отказывается работать за имеющуюся денежную сумму, то, может быть, и не стоит разбираться, почему эта организация не хочет работать, – а сменить эту организацию. Но в данном случае возникнет следующий вопрос: «Почему была выбрана именно эта подрядная организация и могла ли быть выбрана другая?»

При «углублении в проблему» на каждом этапе важно получить ответ не только на вопрос, почему было сделано то, что сделано, но и на вопрос, а были ли другие варианты, и если были, то почему выбран именно этот вариант.

Описанная процедура анализа проблемной ситуации приводит к ее *пониманию* на глубинном уровне, на уровне «первопричин» ситуации. Как правило, при этом субъекту становятся понятными и те действия, которые необходимо предпринимать для разрешения ситуации – таким образом, «созревает» решение, которое должно быть принято.

Однако существуют ситуации, когда понимания ситуации даже на глубинном уровне недостаточно для нахождения искомого решения. В этом случае полезны методы активизации *творческого потенциала* человека – чаще всего используются методы групповой работы по типу «мозгового штурма».

В управленческой практике часто встречаются грубые нарушения правил ведения «мозгового штурма». Эти нарушения сводят на нет эффективность метода. Основные правила проведения штурма:

- для участия в «штурме» отбираются люди, мотивированные на решение поставленной проблемы (в противном случае вместо поиска решения будет имитация поиска) и достаточно креативные (иначе они не смогут высказать ничего, кроме тривиальных суждений);
- участники «штурма» помещаются в условия, исключаящие контакты с «внешним миром» (посторонние не входят в помещение, где проводится «штурм», участники «штурма» не выходят из помещения, телефоны и иные средства связи отключаются);
- ведущий кратко и точно формулирует участникам проблему, подлежащую решению, длинные и расплывчатые формулировки, дополнительные пояснения недопустимы;
- участники высказывают свои мысли по решению поставленной проблемы. Порядок высказываний произволен и определяется инициативой участников, каждый может высказаться сколько угодно раз. Уточняющие вопросы, обсуждения и возражения *категорически запрещены*;
- все высказанное фиксируется *дословно*, а не «по смыслу», аудиозапись возможна только при добровольном согласии всех участников, желательно стенографирование;
- стенограмма или аудиозапись передаются экспертной группе, в ее состав могут входить участники «штурма» или иные лица, эксперты выбирают из всего высказанного мысли, которые могут быть полезны для решения поставленной проблемы, фиксируют их письменно и передают для принятия решения по разрешению проблемы.

Если эти правила не выполняются, «мозговой штурм» превращается в «круглый стол», условия которого не способствуют креативному мышлению.

Подчеркнем: решение проблемы, не вытекающее непосредственно из ее понимания, требует именно креативного мышления, отбрасывания всех известных вариантов, ограничений, полного освобождения мышления от стереотипов. Именно для этого сформированы приведенные выше правила «мозгового штурма».

Существуют варианты проведения «мозгового штурма» в письменном виде, например, метод «6–3–5», когда шестерым участникам раздают листы бумаги, разграфленные по вертикали на 3 строки и по горизонтали на 6 колонок, каждый участник вписывает в первую колонку три мысли, возникшие по решению поставленной проблемы, листы передвигаются по кругу и каждый следующий участник, ознакомившись с мыслями тех, кто уже записал их, записывает в следующую колонку свои мысли, возникшие на основе ранее записанных. Таким образом, если все участники на каждом этапе заполняют все три строки «своей» колонки своими мыслями, то на каждом листе будет записано  $6 \times 3 = 18$  мыслей, а всего на всех листах  $18 \times 6 = 108$  мыслей. С этими записями будет работать экспертная группа. Опыт показывает, что если из всех записей удастся извлечь 2-3 действительно полезных мысли, следует считать это большой удачей. Участников не обязательно должно быть 6, возможны любые варианты « $n-3-(n-1)$ », т.е. «7–3–6», «8–3–7» и т.д. С ростом числа участников общее число записей резко возрастает, но полезные мысли продуцируются лишь небольшим числом наиболее креативных и заинтересованных участников, поэтому рост числа участников не всегда дает положительный эффект.

#### **1.4. Обеспечение реализуемости управленческих решений**

Для обеспечения реализуемости управленческого решения выполняется ряд процедур проверки реализуемости, показанных на рисунке. Решение реализуемо, если все процедуры проверки дают положительный результат. В случае отрицательного результата при выполнении процедуры выявляются факторы, обусловившие такой результат; эти факторы должны быть устранены.



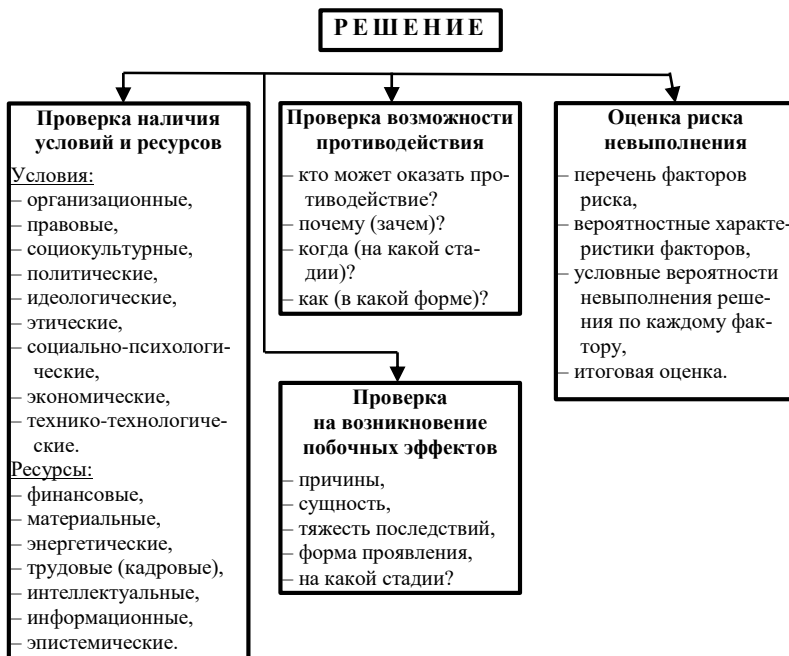


Рис. Процедуры анализа реализуемости решения

Термин «решение» обозначает в данном случае как управленческое решение, принимаемое в конкретной *ситуации*, так и *планы*, и *программы*, предусматривающие развертывание комплексов процедур на протяжении достаточно длительных интервалов времени.

### **Процедура «Проверка наличия условий»**

1. Организационные условия предполагают наличие организационной структуры или рабочей группы, в рамках которых может быть выполнено данное решение.

2. Правовые условия означают (а) достаточность нормативных актов, регулирующих те процедуры (действия), которые необходимо выполнить для реализации решения; (б) отсутствие нормативных актов, препятствующих выполнению необходимых процедур (действий).

3. Социокультурные условия означают: (а) достаточность профессиональной квалификации предполагаемых исполнителей для исполнения решения; (б) наличие традиций, обычаев, поддерживающих необходимые для выполнения решения процедуры (действия) и задающих приемлемые способы их выполнения; (в) отсутствие традиций, обычаев, препятствующих выполнению необходимых процедур (действий) или определяющих способ их выполнения, неприемлемый для исполнения данного решения. В совокупности условия (б) и (в) предъявляют определенные требования к организационной культуре.

4. Политические условия означают отсутствие лиц и/или социальных групп (в том числе, коллективов организаций), экономические интересы и социальные запросы которых входят в противоречие с целью реализации данного решения и которые, вследствие этого, будут изыскивать возможности противодействовать его исполнению. Под социальными запросами здесь понимаются требования субъекта в отношении его социального статуса и социальной роли.

5. Идеологические условия предполагают, что выполнение данного решения не противоречит представлению исполнителей о должном образе действий в данной ситуации (соответствуют понятиям *долг*, *честь* и не приводят к *позору*). Отсутствие идеологических условий может также привести к политическому противодействию исполнению данного решения со стороны лиц или социальных групп, обладающих «нежелательной» идеологией (идеология понимается здесь как форма выражения ценностных ориентаций в виде совокупности идей, определяющих область *должного* в деятельности и мышлении в соответствии с самоопределением личности или социальной группы).

6. Этические условия предполагают, что процедуры (действия), необходимые для выполнения данного решения, не противоречат представлению исполнителей о нравственно допустимых действиях. Отсутствие этических условий порождает политическое противодействие.

7. Социально-психологические условия предполагают наличие у исполнителей достаточной мотивации для реализации данного решения. В коллективах, отличающихся нестабильным социально-психологическим климатом, необходимо, чтобы эта мотивация оказалась более сильной, чем та, которая порождает нестабильность, т.е. чтобы риск не-

выполнения решения из-за стихийных процессов в коллективах был велик. Данный аспект анализа условий примыкает, с одной стороны, к вопросам организационной культуры, а с другой стороны – к анализу риска, формируя один из его факторов.

8. Экономические условия предполагают, что сложившаяся структура привлечения и расходования финансовых и материальных ресурсов не противоречит исполнению данного решения. Экономические условия являются производными от правовых, социокультурных, идеологических и этических условий.

9. Техничко-технологические условия предполагают достаточность технической и технологической оснащенности исполнителей для реализации решения.

### **Процедура «Проверка наличия ресурсов»**

1. В схеме на рис.1 не делается различий между понятиями *потенциал* как совокупность возможностей, которыми располагает в данный момент исполнитель решения, и *ресурс* как совокупность возможностей, которые могут быть привлечены исполнителем извне. Порядок проверки наличия ресурсов предполагает, что вначале проверяется достаточность потенциала, а в случае отрицательного результата – возможность привлечения внешних ресурсов.

2. Интеллектуальный ресурс есть часть трудового (кадрового) ресурса, отличающаяся способностью к выполнению интеллектуальных процедур, необходимых для реализации данного решения. Отсутствие достаточного интеллектуального ресурса заставляет формулировать решение как *регламент*, т.е. точно предписываемая и однозначно понимаемая последовательность действий, ведущих к достижению цели данного решения.

3. Эпистемическое обеспечение есть обеспечение реализации решения *знаниями*.

### **Процедура «Проверка возможности противодействия»**

В случае обнаружения возможности противодействия следует принять меры к тому, чтобы его *обойти, заблокировать* или *сделать изначально невозможным*.

Обойти противодействие – значит сделать так, чтобы оно оказалось безвредным для реализации решения. Очень часто это означает, что большую или решающую часть работы по реализации решения следует

выполнить до того, как лица, которые могут организовать противодействие, узнают об этом решении или успеют что-либо предпринять. Защита управленческой информации от несанкционированного доступа имеет в этом отношении большое значение.

Блокировать противодействие – это значит сделать его невозможным, применяя силу. Возможно применение всех инструментов власти: принуждения, убеждения, авторитета, стимулирования. Принуждение может быть применено непосредственно к тем, кто осуществляет противодействие. Остальные инструменты власти могут использоваться, например, для мобилизации общественного мнения в пользу реализуемого решения и, тем самым, создания обстановки, в которой эффективное противодействие не может быть оказано. Блокировка противодействия требует *легальности* (поддержки законом) и *легитимности* (поддержки общественным мнением).

Но наилучшим способом является, безусловно, исключение самой возможности противодействия путем переговоров и достижения компромисса. Такой путь создает, возможно, не очень устойчивое, но все же действующее на какой-то период согласие сторон. В наиболее благоприятных условиях или благодаря высокой квалификации в области ведения переговоров может быть даже достигнута договоренность о совместных действиях, т.е. противодействие превращается в содействие. Для движения по этому пути необходимо четкое понимание ценностных ориентаций и социокультурных норм предполагаемого «противника», а также условий его деятельности, в силу которых он, возможно, должен совершать поступки против своего желания. Ситуация возникновения противодействия может быть рассмотрена как проблемная. Тщательный анализ ситуации позволяет найти те противоречия, которые ее создают, а далее следует попытаться их разрешить путем переговоров.

### **Процедура «Проверка на возникновение побочных эффектов»**

Побочные эффекты решений возникают вследствие того, что всякое решение направлено на создание или изменение лишь некоторых (целевых) условий или ресурсов деятельности, но исполнение решения неизбежно затрагивает *все* или *многие* условия и ресурсы. Непредусмотренное изменение «нецелевых» условий или ресурсов и есть побочный эффект реализации решения. Побочные эффекты свойственны

любым решениям, но могут быть более или менее значимы. Особенно опасны ситуации, когда, вследствие взаимосвязи всех видов условий и ресурсов, побочный эффект по прошествии некоторого времени «возвращается» в целевую область, разрушая планируемый эффект решения. Цель данной проверки – выявление значимых побочных эффектов.

Побочные эффекты принципиально неустранимы, но могут быть приняты специальные меры для смягчения их последствий – дополнительные решения, направленные на условия и ресурсы, затрагиваемые основным решением, и компенсирующие или блокирующие его воздействие. *Необходимо* принятие таких решений для разрыва кольцевых взаимосвязей условий и ресурсов, в результате которых может произойти описанный выше эффект разрушения целевого воздействия.

Наилучший способ избежать или максимально снизить вероятность побочных эффектов – на этапе подготовки решения не ограничиваться обычно используемой информацией, а сформировать *всестороннее* (по возможности) знание объекта и ситуации.

### **Процедура «Оценка риска невыполнения»**

Риск невыполнения решения создается *случайными, непредсказуемыми* факторами. В лучшем случае удастся более или менее корректно назвать *возможные* факторы риска и оценить *вероятность* невыполнения решения в результате их воздействия и *возможные потери*. Поэтому весь данный раздел проверки выполняется вероятностно-статистическими методами. При отсутствии количественной информации (хотя бы в виде ранжированных рядов) оценка осуществляется качественно.

Метод борьбы с рисками – их *распределение*, реализуемое в различных видах страхования.

Выявляемые другими блоками проверки недостаточность условий и ресурсов, противодействие выполнению решения и побочные эффекты решения не являются факторами риска, так как имеют неслучайный, регулярный характер. Введение их в число факторов риска методологически некорректно и искажает картину, в частности, может привести к нелепым попыткам страхования от неслучайных событий.

### 1.5. Логические ошибки, допускаемые участниками деловых игр, и способы их исключения

Получение желаемого результата в деловой игре часто осложняется тем, что участники игры допускают логические ошибки в рассуждениях и неэффективно строят коммуникацию.

Каких ошибок обычной организации мышления участников и коммуникации следует избегать?

1. В мышлении и коммуникации люди пользуются словами, не всегда задумываясь над их значениями. Каждое слово, употребляемое человеком, имеет некоторый привычный для него смысл и обозначает какой-то реально существующий или только мыслимый, но вполне определенный для данного человека объект. Однако *разные люди под одним и тем же словом могут понимать разные объекты и «нагружают» слова разными смыслами*. Такая ситуация почти невозможна в естественных науках, но типична для социальных наук и делового общения (совещаний, встреч, переговоров и др., касающихся управления, бизнеса, экономики, политики и т.п.). Термины социальных наук и делового общения обозначают очень сложные объекты, которые можно рассматривать с разных позиций, в том числе, из разных наук: экономики, социологии, антропологии, культурологии, истории и др. – и в каждой позиции в данном объекте будут обнаруживаться свойства и отношения с другими объектами, видимые только из этой позиции. Соответственно, каждый, кто пользуется термином, приписывает ему свои значения, исходя из своей позиции. Кроме того, из множества свойств, которые можно обнаружить у таких объектов, каждый человек, как правило, выбирает только те, которые наиболее важны для него, исходя из его ценностной системы и привычного направления собственной деятельности. Других свойств он попросту «не видит».

В учебных курсах каждый термин получает определение. Считается, что этого достаточно, чтобы у обучаемого сформировалось определенное *понятие*, связанное с этим термином. Но это – ошибка. Любое определение «высвечивает» только один ракурс, один аспект обозначаемого термином объекта. А понятие – это все то, что может быть понято, когда мы слышим (видим, читаем) этот термин.

Приведем пример.

Вот два определения широко используемого ныне слова «инновации», взятые нами из статьи в интернете (<https://otvet.mail.ru/question/37425090>):

*«Инновации (нововведения) – это конечные результаты интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации в виде новых или отличных от предшествующих объектов».*

*«Инновация – это результат инвестирования в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т.д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс)».*

Понятно, что первое определение дано с позиции человека, для которого главное в инновациях – творческий процесс и получение нового объекта. Это определение даже не предполагает, что новый объект должен быть хоть в каком-то отношении полезен. Это позиция, характерная для инженеров – творческих людей, не озабоченных экономической стороной инновационного процесса.

А второе определение дано экономистом, для которого безразлично, рождено ли нововведение творческим или иным процессом. Для него процесс начинается не с творчества, а с инвестирования, и главное в инновациях – получение дополнительной ценности.

Если эти субъекты будут рассуждать о развитии инновационной деятельности в России, то каждый из них будет видеть только одну сторону ситуации. Скорее всего, первый будет рассуждать о необходимости усиления творческого воспитания в технических вузах, а второй – о создании новых инвестиционных фондов и предоставлении «инноваторам» налоговых льгот.

Но ни один из них не сможет предложить реальных путей развития инновационной деятельности, потому что такое развитие требует и совершенствования системы образования, и совершенствования инвестиционной системы, и *много чего еще*. Но это «много чего» вообще не прозвучит в дискуссии до тех пор, пока не появится еще один субъект,

для которого это «еще» будет важным. И потом участники дискуссии вряд ли договорятся о чем-то, потому что каждый будет говорить о своем. *Употребляя в коммуникации одни и те же слова в разных значениях, люди не слышат и не понимают друг друга.*

Это типичная картина коллективного обсуждения управленческих решений на государственном, региональном, муниципальном, корпоративном, цеховом или любом другом уровне. Эффективные управленческие решения в таких обсуждениях *по принципу* родиться не могут. Любое решение охватит только некоторые стороны реальности – а в итоге «сработает» в очередной раз «тезис Черномырдина»: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда».

2. В деловом общении различие смыслов одних тех же слов, употребляемых участниками общения, может быть порождено не только различием позиций участников по отношению к предмету общения, но и различием их культур. Каждый человек имеет свою картину мира, в которой разные объекты связаны определенными смыслами. Эти смыслы формируются в течение всей жизни человека в результате воспитания, обучения, инкультурации в определенной социальной среде. Когда человек произносит какое-либо слово, фразу, текст, он строит этот текст, исходя из тех смыслов, которые зафиксированы в его картине мира.

Но тот, кто его слушает, интерпретирует услышанные слова в своей картине мира, где те же объекты связаны другими отношениями, а воспринимаемые в диалоге смыслы относятся к другим объектам. Получается, что говорящий вкладывает в свой текст один смысл, а слушающий понимает иной смысл, говорится про одно, а понимается другое. Непонимание разрушает коммуникацию.

3. В обычных рассуждениях или обсуждениях каких-либо вопросов люди зачастую не выстраивают четких границ между понятиями.

Каждое понятие может относиться к единственному объекту (единичное понятие), к некоторым объектам из числа рассматриваемых (частное понятие) или ко всем возможным для рассмотрения объектам (общее понятие). Совокупность всех объектов, охватываемых понятием, образует *объем понятия*.

Люди употребляют понятия в мышлении и коммуникации, чтобы отделить объекты, «нужные» для рассмотрения, от «ненужных» объектов или просто различить *разные* объекты для других целей. При этом



объекты, входящие в объем одного понятия, обозначаются одним и тем же словом и считаются одинаковыми, входящие в объемы разных понятий – разными. Границы между разными объектами для применения обычной логики должны быть четкими и однозначными. Не должно быть объектов, которые можно отнести как к одному понятию, так и к другому. В гуманитарных и социальных науках, в деловом общении это не всегда возможно. Для рассуждения с употреблением понятий, границы между которыми, в обычном понимании, размыты, существуют другие виды логики: *вероятностная* логика и *нечеткая* логика. Но применение таких логик требует компетенций, как правило, отсутствующих у людей, не получивших специальной подготовки в этой области. При употреблении в «обычных» рассуждениях или обсуждениях нечеткие границы между понятиями приводят к тому, что к одному объекту или одинаковым объектам будут применяться от случая к случаю разные правила.

Пример: детские музыкальные кружки в клубах осуществляют образовательную деятельность, но относятся к сфере культуры. Такая же деятельность осуществляется и в центрах внешкольной работы, которые относятся к сфере образования. Согласно действующим санитарным правилам, взрослые, в том числе, родители, не допускаются в детские образовательные учреждения, за нарушение этих правил Роспотребнадзор накладывает на учреждения большие штрафы. Но эти правила не распространяются на учреждения культуры, куда родители могут спокойно приходить вместе с детьми, присутствовать на занятиях (с разрешения учителя) и т.п. Получается, что условия осуществления одной и той же деятельности по обучению детей музыке подпадают под действие разных правовых норм. Для разрешения этой ситуации, возникшей в сфере административного права, необходимы точные признаки, позволяющие четко различить понятия «сфера культуры» и «сфера образования» и, соответственно, отнести указанную деятельность или к сфере культуры, или к сфере образования. Юристы, обсуждающие эту проблему, должны получить от педагогов и работников культуры значения этих различающих признаков, а если не получают – договориться о том, как разделять эти сферы. Но этого обычно не происходит. Множество коллизий в сфере права порождены именно нечетким разделением понятий.

4. Когда мы группируем понятия, включение понятий в одну группу должно осуществляться по одним и тем же признакам. Но часто в одну группу включаются понятия, различаемые по разным признакам. Например, в одном учебнике управления написано, что существуют следующие функции управления предприятием: планирование, контроль, регулирование и маркетинг. Логическая ошибка заключается в том, что планирование, контроль и регулирование – это общие функции, присущие всем видам деятельности (в том числе, существуют такие виды деятельности как планирование маркетинга, контроль маркетинга, регулирование маркетинга), они различаются между собой *по применяемым процедурам (методам, средствам)*, а маркетинг выделяется *по предмету* из числа таких функций как оперативное управление производством, управление персоналом и др.

Такая логическая ошибка в классификации объектов может привести, например, к включению в нормативные акты или договоры условий, распространяющихся на те объекты или действия, на которые они не должны распространяться, или к другим нежелательным последствиям.

5. При обсуждении способов разрешения различных ситуаций участники обсуждения зачастую выдвигают различные предложения, не формулируя проблем, которые они пытаются решить. Поверхностным взглядом на любую ситуацию можно заметить препятствия, трудности и иные «болевы точки», мешающие осуществлению деятельности. Устранение таких препятствий, в принципе, возможно, но при этом остаются породившие их причины, и препятствия возникают вновь, или вообще не исчезают. Разрешение ситуаций требует формулирования *проблем как противоречий, лежащих на «глубинном» уровне, а не на уровне видимых фактов.*

Пример. Обсуждая по просьбе избирателей состояние здравоохранения в районе на основе доклада главного врача больницы, депутаты районного совета зафиксировали, что имеющиеся финансовые ресурсы больницы недостаточны для приобретения сложной и дорогостоящей аппаратуры – магнитно-резонансного томографа, и внесли предложение обратиться к правительству области с просьбой об увеличении финансирования из средств областного бюджета путем получения дополнительного трансферта. Такие предложения возникают систематически при рассмотрении подобных вопросов. Решают ли они проблему? –

Нет, так как не ясны причины недостаточности средств. В конкретном случае удалось выяснить, что денег на приобретение аппаратуры не хватает, так как был допущен существенный перерасход на ремонт помещений. Проблему следовало формулировать следующим образом: деньги из бюджета поступили в достаточном количестве для осуществления ремонта и покупки аппаратуры, НО они были израсходованы на ремонт. При такой формулировке ясно, что решение проблемы заключается не в увеличении бюджетного финансирования, а в усилении контроля за целевым использованием полученных средств.

Перечисленные проблемы отнюдь не исчерпывают проблемного поля логической организации мышления и коммуникации, но встречаются наиболее часто – как в жизни, так и при ее моделировании в деловых играх.

Что нужно делать для исключения этих проблем в деловых играх?

Для того чтобы исключить применение терминов в разных смыслах из-за различий позиций участников и их культуры и установить четкие границы между понятиями, необходимо применение специальных процедур построения понятий – специальным образом организованное взаимодействие ведущих (преподавателей) с участниками деловой игры (студентами, слушателями), основанное на различии и синтезе их знаний о предмете обсуждения. Мы не рассматриваем здесь достаточно сложные вопросы организации такого взаимодействия, актуальные, главным образом, для преподавателей, ведущих деловую игру, ограничиваясь ссылкой на источник, где это детально описано [3].

Результат описанной процедуры – рабочие понятия, необходимые для дальнейшего использования в деловой игре. Так как эти понятия формируются в коллективной деятельности, то обозначающие их термины имеют одинаковые смыслы для всех участников, устанавливаются единые для всех участников границы между понятиями, исключающие в дальнейшем их наложение.

Что касается отмеченных выше других проблем организации мышления и коммуникации, то исключение логических ошибок в классификациях обеспечивается контролем ведущих за осуществлением соответствующих действий участниками деловой игры, а формирование проблем на основе отмечаемых участниками «болевых точек» осуществляется в соответствии с описанной в разделе 1.3 методикой анализа ситуаций.

## 1.6. Организация коллективной деятельности участников деловой игры

Коллективная деятельность участников деловой игры осуществляется в коммуникации. В коммуникации участники формируют понятия, анализируют ситуации, выдвигают и разрабатывают идеи, обосновывают предлагаемые решения.

Цель организации коллективной деятельности участников деловой игры – добиться *синтеза интеллектуальных возможностей участников, обеспечивающего синергический эффект.*

### Позиционная структура коллективной деятельности

Каждый участник деловой игры занимает определенную позицию по отношению к обсуждаемому объекту или ситуации, а также по отношению к сессии в целом и к работе группы, в которую он включен. Эта позиция определяется его знанием обсуждаемого предмета (степенью информированности), профессиональной компетентностью, творческими и аналитическими способностями, заинтересованностью в решении обсуждаемых проблем, взаимоотношениями с другими участниками, сложившимися вне деловой игры, и другими факторами, а в целом – системой его ценностей, культурой и уровнем образования, темпераментом, функциями, ответственностью и условиями деятельности в той организации, которую он представляет в игре (если он имеет опыт управленческой деятельности).

Успешная коллективная деятельность предполагает определенный набор позиций участников и их взаимодействие. Если какие-то необходимые позиции отсутствуют или участники нарушают нормы деятельности, требуемые для успешной работы в выбранной позиции, или нарушают необходимые нормы взаимодействия между позициями – результат совместной деятельности резко ухудшается и может вообще не соответствовать цели.

Наиболее важные позиции делятся на 2 типа:

1) *внешние* – позиции в деятельности, осуществляемой вне деловой игры, но влияющие на ее ход:

- *функциональные* позиции (функциональные/должностные обязанности, права, ответственность), наряду с другими факторами определяющие содержание того материала, который вносится в групповую работу данным участником;

- *социальные* позиции (в первую очередь, социальный статус, вытекающая отсюда мотивация к сохранению или, наоборот, изменению статуса в групповой работе);
- 2) *внутренние* – позиции в деловой игре:
  - *ролевые* позиции: генератор идей, разработчик идеи, системный проектировщик, аналитик, эксперт, критик;
  - *социально-психологические* позиции: лидер, принимаемый группой, отторгаемый, аутсайдер.

Это неполный список возможных позиций, но как успех, так и наиболее частые проблемные ситуации в коллективной деятельности связаны с этими позициями.

Каждый участник в каждый момент времени занимает одну из позиций в каждом из двух последних рядов (внутренние позиции). Ролевые и социально-психологические позиции взаимно независимы и могут образовывать любые сочетания.

Каждый участник может все время деловой игры или ее этапа находиться в одной позиции или менять позицию в зависимости от хода работы, но в каждый момент он должен четко осознавать свою позицию, что позволит ему логически и эмоционально точно встраиваться в работу группы и аргументировать свои суждения. *Мнения участников деловой игры по любым вопросам, не связанные с их позициями, могут быть навеяны только посторонними обстоятельствами и крайне редко бывают полезны для общей работы.*

#### Что нужно для синтеза интеллектуальных возможностей участников и получения синергического эффекта в коммуникации?

Такой синтез обеспечивается:

- четкой позиционной структурой коллективной деятельности;
- четкостью самоопределения каждого участника в определенной позиции в каждый момент работы;
- пониманием каждым участником деловой игры содержания высказываний других участников, а также целей и оснований этих высказываний, вытекающих из позиций участников (*зачем и почему они именно это говорят*); для этого каждый участник должен уметь мысленно перейти в позицию другого участника (позиционная динамика как необходимое условие понимания);

- аргументированной критикой высказанных другими участниками игры положений с целью выявления их слабых мест;
- выделением и точной фиксацией тех положений, которые не опровергнуты критикой;
- добавлением своих фактов, смыслов, аргументов, выводов, предложений, определяемых позицией данного участника, к тому, что уже было высказано в обсуждении, с пониманием того, как позиция данного участника соотносится с позициями других участников и каким образом добавляемые факты, смыслы, аргументы, выводы и предложения будут поняты другими участниками и повлияют на ход рассуждения (обсуждения), которое ведется группой.

### Какие проблемные ситуации возможны в такой деятельности<sup>2</sup>?

Возможные проблемные ситуации:

1) неполнота совокупности ролевых позиций:

- отсутствие позиции генератора идей – участники пытаются работать, припоминая подходящие известные решения, не вырабатывая ничего нового;
- отсутствие позиции разработчика – участники не видят важных деталей предлагаемых решений, разрабатываемые предложения поверхностны;
- отсутствие позиции системного проектировщика – участники не связывают то, что происходит (или планируется) в обсуждаемом объекте со свойствами, возможностями, ограничениями его внешней среды, что приводит к нереализуемости разработки (например, часто встречается требование увеличить бюджетное финансирование какой-либо сферы деятельности без учета того, как формируются и по каким критериям распределяются бюджетные средства, и есть ли возможность для требуемого увеличения), или участники не прорабатывают взаимодействия между отдельными частями (подсистемами) рассматриваемого объекта (например, муниципальными учреждениями, управляющими компаниями и др.);

---

<sup>2</sup> Здесь речь идет о проблемах, возникающих в деловой игре, а не о проблемной ситуации, анализу и разрешению которой посвящена деловая игра.

- отсутствие позиции аналитика – участники не видят противоречий, проблем в высказываемых предложениях;
  - отсутствие позиции критика – участники позитивно воспринимают любые предложения, вплоть до возникновения эйфории, в результате принимаются ложные результаты анализа, диагностики, неэффективные и/или нереализуемые решения;
  - «выдавливание» позиции критика экспертом, мнение которого в глазах группы неоспоримо, со всеми последствиями отсутствия позиции критика;
- 2) отсутствие или непонимание содержательных позиций:
- «все, как один» – функциональные и социальные позиции в группе не структурированы и не выделены, группа демонстрирует «команду единомышленников», все думают одинаково, «все ясно», материала для обсуждения нет;
  - участники неспособны к позиционной динамике – перейти в позицию другого участника, чтобы понять его точку зрения, в том числе, потому, что не понимают позиций участников;
- 3) нарушения масштаба:
- уход в глобализм – например, группа обсуждает, какие экологические программы нужно принять на международном, государственном, региональном уровне, когда нужно решить вопрос о вывозе мусора с территории поселения;
  - работа «на гайках» – группа обсуждает мелкие детали, не охватывая целого;
- 4) нарушение последовательности работы:
- «потеря темы» – участники оставляют незавершенное обсуждение и уходят в обсуждение других вопросов;
  - «вторжение»: кому-то из участников приходит в голову нечто, что кажется ему очень важным, но не относится к обсуждаемому вопросу, – он прерывает обсуждение и начинает говорить о своем;
  - участники не слышат друг друга, не развивают и не критикуют высказывания других участников, не следуют логике обсуждения, а хаотически набрасывают различные идеи;
- 5) проблемные ситуации психологического характера:

- неконструктивное лидерство – навязывание лидером своего мнения группе, недопущение критики;
- слепое следование за лидером – «подхват» всего, что скажет лидер, уход от самостоятельности своей позиции;
- молчание в ожидании мнения руководителя / эксперта (старшего по должности / статусу в деятельности вне деловой игры), боязнь высказывания собственного мнения – в группе работает только руководитель / эксперт, остальные (все или часть группы) уходят от любой активности. Это особенно актуально в группах повышения квалификации, если в деловой игре участвуют лица, связанные в жизни отношениями власти – подчинения;
- молчание руководителя / эксперта вследствие боязни «уронить» свой авторитет, социальный статус, если не уверен в своей компетентности или боится быть непонятым другими участниками;
- бессистемная, хаотическая гиперактивность участника, пытающегося таким образом повысить свою самооценку или социальный статус;
- отсутствие мотивации к продуктивной работе, когда участники не осознали обсуждаемую проблему как *личную* проблему, – участники отвлекаются на посторонние разговоры, что-то читают или смотрят в планшетах или мобильных телефонах и т.д.
- имитация деятельности вследствие отсутствия мотивации к получению реального результата – проявление формальной активности, высказывание нелепых или нереализуемых предложений, маскировка собственной некомпетентности или незаинтересованности в получении реального результата бурной непродуктивной деятельностью;
- непродуктивная активность вследствие желания выделиться из группы, в которой присутствует руководитель<sup>3</sup>;
- имитация деятельности вследствие страха перед возможными последствиями высказывания реальных предложений после деловой игры (преследование со стороны руководства и т.п.);

---

<sup>3</sup> Этот пункт и два последующих актуальны для групп повышения квалификации руководителей и специалистов.



- поддержка группой непродуктивного участника, чтобы «не унижить хорошего («своего») человека» в глазах присутствующего в группе руководителя;
- отторжение участника, способного к продуктивной работе, вследствие личной неприязни;
- демотивация группы «молчащим» аутсайдером («дурной пример заразителен»);

Приведенный список далеко не полон. Перечисленные ситуации обычно доставляют больше всего неприятностей организаторам коллективной деятельности, но не исчерпывают списка возможных ситуаций.

### Что делать в таких ситуациях?

Основные «лекарства»: рефлексия по содержанию и по процессу, организация позиционного конфликта, смена обстановки, способствующей непродуктивной работе, например, изменение расположения участников в группе относительно друг друга (пересадка) или каких-либо предметов (столов, флипчарта, доски и т.д.), другие психологические инструменты.

*Рефлексия по содержанию работы* предполагает ответы на серию вопросов, например: чего мы достигли за сегодняшний день? идем ли мы к цели? почему мы считаем, что именно этот фактор является источником проблемной ситуации? можно ли объяснить ситуацию влиянием другого фактора? что мы предлагаем? можно ли предложить что-то другое? почему мы предлагаем именно это? – и т.д.

*Рефлексия по процессу* предполагает ответы на другие вопросы, например: что у нас происходит? а можно ли работать как-то иначе? а почему мы работаем именно таким образом? – и т.д.

Рефлексия переводит группу в режим понимания содержания нарабатываемого материала и процесса его создания, стимулирует работу «на результат», играет важную роль в устранении имитации деятельности. В групповой работе рефлексия по содержанию должна осуществляться постоянно, обеспечивая позиционное самоопределение участников и позиционную динамику, точность и глубину аргументации высказываний. Рефлексия по процессу осуществляется в случае возникновения затруднений в работе вследствие неконструктивного поведения участников и по другим причинам.

*Организация позиционного конфликта* – мощное средство устранения проблемных ситуаций, связанных с позиционной структурой. Позиционный конфликт в группе обязателен, он обнажает структуру позиций, способствует самоопределению участников в своих позициях, снятию психологических преград к активизации коммуникации, рождению новых идей. Только при наличии позиционного конфликта в группе может возникнуть необходимая позиция критика, мотивация к продуктивной работе. Позиционный конфликт может возникнуть спонтанно, вследствие различия взглядов участников на предмет обсуждения, в таком случае он должен быть отрефлексирован, и позиции участников зафиксированы гласно для всей группы, а остальные участники должны выполнить самоопределение относительно этого конфликта, тем самым включившись в него. Если естественного возникновения конфликта не произошло, он должен быть организован преподавателем. Если преподавателю не удастся найти в группе противостоящие позиции по обсуждаемому вопросу для организации позиционного конфликта, он должен взять на себя позицию критика и войти в позиционный конфликт с группой.

Тем не менее, универсальных методов разрешения проблемных ситуаций в коммуникации не существует. Каждая ситуация требует индивидуального анализа и применения ведущими деловую игру преподавателями логических (рефлексия) и психотехнических инструментов.

## **2. ПРОГРАММА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Программа деловой игры «Разрешение проблемной ситуации»**

Деловая игра «Разрешение проблемной ситуации» относится к смешанному типу: она включает элементы репрезентационной игры свободного типа, оставаясь в целом имитационной. Репрезентационный характер игры проявляется в том, что игра не имеет сценария, участники не распределяются по функциональным ролям, ни заданным заранее, ни формируемым по самоопределению участников в процессе игры. По самоопределению формируется участниками, контролируется и регулируется преподавателем позиционная структура коллективной деятельности, описанная в разделе 1.6. Каждый участник игры представляет собственную позицию, определяемую его видением «болевых точек» и проблем анализируемой ситуации. Чем больше в составе участников игры студентов / слушателей, имеющих собственный управленческий опыт, тем больше удельный вес репрезентационных элементов.

Тем не менее, участники игры рассматривают не ситуацию, имеющую место «здесь и теперь», а выбранную из опыта или предложенную преподавателем ситуацию, моделируя ее анализ и разрешение. В этом проявляется имитационный характер игры.

Деловая игра рассчитана на 8 академических часов (2 дня по 4 акад. часа).

#### Программа деловой игры:

**1-й день** (4 акад. часа). Выбор проблемной ситуации и ее анализ:

- установочная информация руководителя деловой игры, формирование игровых групп (0,5 акад. часа);
- пленарное заседание – выбор проблемной ситуации для детального анализа (1 акад. час);
- групповая работа – формирование перечней «болевых точек» поиск их оснований, формирование проблем как противоречий между факторами, обусловившими ситуацию (1,5 акад. часа);
- пленарное заседание – обсуждение итогов групповой работы и рефлексия дня (1 акад. час).

**2-й день** (4 акад. часа). Разрешение проблемной ситуации:

- установочная информация руководителя деловой игры (0,5 акад. часа);
- пленарное заседание – обсуждение возможных путей разрешения проблемной ситуации по результатам проведенного анализа (1 акад. час);
- групповая работа – поиск решений (1 акад. час);
- пленарное заседание – обсуждение итогов групповой работы и рефлексия по содержанию и процессу проведенной деловой игры (1,5 акад. часа).

## **2.2. Методические указания по организации деловой игры**

1. Основное содержание деловой игры вырабатывается в групповой работе. Учебная группа делится на 2 игровых группы. При комплектовании игровых групп основное требование состоит в том, чтобы по возможности обеспечить наличие общих взглядов на сущность рассматриваемой ситуации у участников, входящих в одну игровую группу. В этих целях допускается переформирование групп после выбора анализируемой ситуации. Следует также учитывать пожелания участников по включению в ту или иную игровую группу исходя из их психологической совместимости. Численность групп может быть неодинаковой, но желательно, чтобы различие численности составляло не более 25%. Более важно сформировать игровые группы равного потенциала.

2. Выбор проблемной ситуации для детального анализа осуществляется, как описано в разделе 1.2. Участники должны по очереди (в произвольном порядке) изложить свои предложения по выбору ситуации, обосновать актуальность разрешения предлагаемых ситуаций. Затем участники в результате совместного обсуждения выбирают ситуацию, предназначенную для дальнейшего анализа.

3. Анализ проблемной ситуации выполняется в соответствии с методикой, описанной в разделе 1.3 настоящих методических указаний. Преподавателю, контролирующему групповую работу, следует обратить особое внимание на корректность формулирования противоречий, обуславливающих «болевы точки» ситуации, и на глубину исследования факторов, вызывающих противоречия. Нельзя останавливать рефлексивное углубление на суждениях, которые могут иметь основания в других суждениях. Если к суждению, описывающему найденную причину (фактор) можно задать вопрос «почему это так?» и предположить

наличие ответа, то такое суждение не может быть признано описанием первопричины «болевого точки» и, соответственно, не может быть использовано для окончательного формулирования проблемы, а нуждается в дальнейшем углублении анализа.

Пример: в статье, посвященной упомянутому в разделе 1.3 методу «5 почему» ([http:// www.kpms.ru/Implement/Qms\\_Five\\_Whys.htm](http://www.kpms.ru/Implement/Qms_Five_Whys.htm)), рассматривается причина «болевого точки», связанной с применением печатающего устройства, – размытое изображение на печатной копии документа. После нескольких шагов «углубления» в качестве первопричин предлагается принять следующие:

- заправка не оригинальными чернилами;
- нет ответственного за обслуживание;
- отсутствует регулярное обслуживание.

Очевидно, что каждая из этих причин позволяет задать дальнейшие вопросы: почему картридж заправлен не оригинальными чернилами? почему не назначен ответственный за обслуживание? почему отсутствует регулярное обслуживание? – с управленческой позиции анализ ситуации на этом только начинается, а не завершается. Для принятия управленческого решения ответы на эти вопросы гораздо важнее чисто технических ответов на заданные в статье вопросы: «Почему в устройстве медленное истечение чернил? – потому что выбран неправильный сорт чернил» – по таким формулировкам причин невозможно принять управленческое решение, кроме тривиального и практически бессмысленного: «Не употреблять неправильные чернила!».

Подобные ошибки содержатся и в других статьях на ту же тему.

Следует помнить, что речь идет о принятии *управленческих* решений, а не решения о замене картриджа в имеющемся печатающем устройстве. Следовательно, сформулированная проблема должна касаться организации деятельности или управления ею и выявлять самые глубокие основания возникновения «болевого точек».

4. Поиск решений ведется в соответствии с изложенным в разделе 1.3. Ввиду дефицита времени и учебного характера осуществляемой процедуры организация «мозгового штурма» не рекомендуется. Решение должно быть основано на *понимании* четко сформулированной проблемы, а не на случайных креативных находках, иначе образовательный смысл процедуры теряется. В деловых играх, направленных на ре-

шение реальных производственных или управленческих проблем, актуальность и эффективность решения важнее усвоения участниками каких-либо методик, но в образовательных играх приоритеты меняются местами.

Тем не менее, «мозговой штурм» как элемент процедуры разрешения ситуации допускается, но только после того, как понимание разрешаемой проблемы участниками будет зафиксировано. Группа должна под контролем преподавателя выбрать «мозговой штурм» как вынужденный, а не самый легкий путь поиска решения.

Преподаватель должен контролировать, что поиск решения основывается в действительности на полученной ранее формулировке проблемы. В силу тех поведенческих особенностей, которые рассмотрены в разделе 1.6, возможен вариант, когда сформулированная проблема при поиске решения будет «забыта», и решение будет основано на стереотипах реагирования на привычные «болевые точки». Такое поведение полностью «обнуляет» образовательный результат деловой игры.

5. Найденное решение должно пройти проверку реализуемости в соответствии с методикой, описанной в разделе 1.4. Следует подробно ответить на все вопросы, касающиеся реализуемости. Этот момент имеет в данной деловой игре особое значение, так как в практике государственного и муниципального управления принятие нереализуемых решений встречается нередко.

6. Для обеспечения контроля и регулирования деятельности обеих игровых групп желательно, чтобы в проведении деловой игры участвовали два преподавателя, один из которых назначается руководителем игры, проводит пленарные заседания и выступает игротехником одной из групп, а второй является игротехником второй группы. Функции каждого преподавателя в процессе проведения пленарных заседаний и пленарной рефлексии распределяются до начала деловой игры, но могут корректироваться в ходе игры.

На протяжении всей деловой игры преподаватели не должны высказывать свои предложения по содержанию нарабатываемого слушателями материала, но вправе задавать любые вопросы по содержанию материала и по процессу его разработки, проблематизировать действия слушателей, корректировать используемую ими методику.

7. Деловая игра должна завершиться рефлексией по содержанию и по процессу, фиксирующей основные образовательные результаты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
2. Аналитико-инновационные сессии // <http://csss.pro/innovses-2/>
3. Аналитико-инновационные сессии. Логическая организация мышления и коммуникации участников // <http://csss.pro/innovses-2/thinking/>
4. Дудченко В. С. Инновационные игры. Таллин, 1989.
5. История деловых игр // <http://www.rb.ru/inform/62357.html>.
6. История ЦИОТ // [http://www.engec.ru/education/cpto/history\\_rus](http://www.engec.ru/education/cpto/history_rus).
7. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука. Сиб. отд-е, 1989. 272 с.
8. Макаревич В.Н. Игропрактики, методологи: «незримое сообщество» выходит из подполья. // <http://ecsocman.edu.ru/data/959/069/1217/006.MAKAREVICH.pdf>.
9. Рыбальский В.И. АСУ строительством и деловые игры. М.: Стройиздат, 1983. 248 с.
10. Серьезные игры // <http://www.km.ru/magazin/view.asp?id=16E4CF215A1747A0A66BD28D571CA3AB>.
11. Цлаф В.М. Некоторые вопросы оргпроектирования игр // Методы активного обучения в системе подготовки и переподготовки специалистов: материалы регионального межотраслевого семинара. Самара, 1991.
12. Цлаф В.М. Организационно-деятельностные и инновационные игры в управленческом консультировании, образовании и подготовке кадров // Теория и практика развития активных методов обучения: сб. науч. тр., вып. 4. – СПб.: Изд-во Инженерно-экономического института, 1992.
13. Цлаф В.М. Игра как инструмент стратегического развития организаций // Методы активного обучения деятельности в условиях рыночной экономики: материалы междунар. школы-семинара. Самара, 1993.
14. Цлаф В.М. Анализ ситуаций: вопросы методологии и методики // <https://yadi.sk/d/arFC19VmqhK36/2009.pdf>.
15. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М., 1983.

Учебное издание

**РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ**

*Методические указания*

Составитель ***Цлаф Виктор Михайлович***

Редактор А.В. Ярославцева  
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 02.11.2017. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 3,0.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 72/2017.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА»  
(Самарский университет)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Изд-во Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.