

DOI 10.35775/PSI.2025.69.4.005

УДК 428

М.И. ИВАНОВА

кандидат политических наук, доцент,
заместитель заведующего кафедрой государственного управления
Московского государственного института международных отношений
(университета) Министерства иностранных
дел Российской Федерации, Россия, г. Москва
E-mail: m.i.ivanova@inno.mgimo.ru

И.С. САРАТОВА

студентка Факультета управления и политики
Московского государственного института международных отношений
(университета) Министерства иностранных дел
Российской Федерации, Россия, г. Москва
E-mail: saratovairina30@gmail.com

ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПРОИЗВЕДЕНИЯ «ВОЙНА И МИР» Л.Н. ТОЛСТОГО

В статье рассматривается проблема концептуализации художественной литературы в рамках теории принятия управленческих решений. «Новый мир» требует от людей, принимающих решения, уметь анализировать большие объемы информации, сопоставлять факты, видеть взаимосвязи, иметь разносторонний опыт, широкий кругозор и ретроспективный взгляд на мир. Изучение различных теорий управления позволяет достичь необходимого понимания процессов, но лишь отчасти, так как зачастую концепции фрагментарны, не всегда практикоориентированы и дают лишь частичное понимание реальности. В то же время литература позволяет увидеть, как те или иные концепции, теории, методы управления реализуются на практике в жизни героев. Автор рассматривает художественную литературу с целью отобразить истоки управленческой мысли. В рамках исследования анализируются отдельные компоненты теории принятия управленческих решений и определяются взаимосвязи между ними в художественном произведении, проводится структурный анализ произведения на предмет теории принятия управленческих решений, формируется новый взгляд на источники мировой литературы в парадигме теории принятия управленческих решений. Текст произведения анализировался в рамках герменевтического подхода. Изучение художественных нарративов произведений рассматривается в рамках работ филолога Л. Клейна, историка, культуролога и искусствоведа Ю.М. Лотмана, которые дают некую трактовку смыслов и языка, а также помогают разобраться

в контексте описываемых событий. Кроме того, в работе используется подход в рамках Кембриджской школы К. Скиннера и Дж. Покока «context is king».

В результате «Война и мир» дает понимание того, как принимаются решения на стратегическом уровне. Особое внимание уделяется тому, какие факторы могут на это влиять, почему одна стратегия, которая кажется на первый взгляд выигрышной, проигрывает, и как это связано с со спецификой социальной реальности Гегеля: «В обществе каждый преследует свои цели, но в результате получается то, чего никто не хотел». Отдельно анализируется роль руководителя или лица, принимающего решение.

Ключевые слова: управление, процесс принятия управленческих решений, теория игр, Л.Н. Толстой, роман «Война и мир».

Вся жизнь человечества – это принятие различных решений. Будь то решения, которые принимаются в личной жизни, в профессиональной среде, или решения, от которых зависят судьбы народов. Именно поэтому этой темой интересуются ученые из различных сфер, и уже почти 2,5 века эта тема будоражит мысли философов, ученых и исследователей. В теории управления процесс принятия управленческих решений – это процесс, который направлен на устранение неопределенности, так как неопределенность крайне нежелательна в управлении.

Важную роль при принятии решений играет мотивация. Первая теория о мотивации принятия решений появились еще в Англии в XVIII-м веке, когда Т. Гоббс утверждал, что в основе мотивации выбора человека лежит его стремление увеличить свою власть. Бентам говорил о том, что человек старается увеличить свое счастье, а Джон Стюарт Миль считал, что человек принимает решение, чтобы увеличить полезность. Джон Стюарт Миль был величайшим английским философом и экономистом, в его работах впервые появилась идея о полезности: человек принимает решение, чтобы увеличить свою выгоду [4]. Изначально существовало мнение, что можно посчитать полезность от каждого принятого решения в условных единицах. Грубо говоря, можно было сосчитать, сколько полезности приносит то или иное решение.

Однако в конце XIX-го века другой выдающийся итальянский философ и экономист Паретто начал говорить о том, что важен не сам факт полезности, а соотношение полезности при принятии решения. Эта теория ординальной полезности и по сей день является основополагающей в теории принятия управленческих решений, когда приходится выбирать из соотношения альтернатив. Возможные варианты решений группируются и из каждой пары выбираются наиболее оптимальные, затем из получившихся решений выбирается самое подходящее, которое обладает максимальной полезностью.

Важно отметить, что с экономической точки зрения до XX века превалировала идея «экономического человека». В этой парадигме акцент делается на результатах выбора, а не на самом процессе принятия управленческих решений. Современная экономическая литература называет экономического человека акронимом «REMM» [3], что означает изобретательный, оценивающий, максимизирующий человек. Соответственно, в такой модели мира человек ведет себя

полностью рационально. Согласно этой концепции, лицо, принимающее решение имеет полную, достоверную, объективную информацию о ситуации, в которой ему приходится действовать. При определении целей, которых необходимо достичь, не возникает конфликтов и разногласий. Существует единственная цель, которая четко определена. Считается, что лицо, принимающее решение, может прочесть и спрогнозировать все возможные последствия от каждого из вариантов решений. Исключаются возможные чрезвычайные ситуации, не учитываются непредвиденные обстоятельства, не берутся во внимание материальные и временные ограничения. А также предполагается, что лицо, принимающее решение, будет ориентировано на максимальную отдачу за минимальное время.

В XX века Н. Винер, отец науки кибернетики, в своей докторской диссертации ввел понятие «порог несравнимости». Это ситуация, когда невозможно точно сказать, в чем различие между двумя вариантами решений: есть определенный порог, метка, до момента которой это будет невозможно сделать. Например, достаточно тяжело на глаз определить, в какой из чашек кофе есть ложка сахара, а в какой ее нет, но достаточно легко определить в какой чашке кофе есть 50 г сахара, а в какой нет. То есть, когда погрешность невелика, люди ее не чувствуют, но когда разница становится существенной, она становится сразу заметной.

Основоположителем другой активно развивающейся неклассической парадигмы стал Г. Саймон. В 1978 году Г. Саймон получил Нобелевскую премию по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах» [7]. Ученый активно критиковал классическую парадигму полезности, когда необходимо сравнивать все альтернативы попарно. Г. Саймон говорил о том, что на практике человек никогда так не выбирает, поскольку иногда принятие решения происходит за считанные секунды. По его мнению, у человека есть определенный уровень удовлетворенности: все, что выше этого уровня, для него приемлемо и благоприятно, все, что ниже, неприемлемо [4]. В итоге в теории принятия управленческих решений появилось три основополагающих концепции: классическая теория принятия управленческих решений, теория погрешности и третья – теория удовлетворенности.

Г. Саймон сам выделял три основных стадии процесса принятия решений. Первое – это поиск мотивации, причин зачем нужно принимать решение. Исследователь утверждает, что стоит руководствоваться критерием эффективности управления при принятии решений. Этот критерий может быть частично равносителен критерию рациональности. Однако необходимо помнить о том, что судить об эффективности или рациональности принятого решения стоит относительно ценностей лица, принимающего решение. Следовательно, когда идет оценка эффективности, нужно понимать чьи и какие ценности максимизируются.

Таким образом, беря во внимание различные организационные и математические способы принятия решений, Г. Саймон выступал против классической идеи полной рациональности, которая опирается на экономическую рациональность и теорию статистических решений. При принятии решений люди

выбирают из существующих альтернатив, но какие-то варианты решений упускаются, и лишь часть последствий при выборе альтернативы люди могут спрогнозировать и то часто с ошибками. Кроме того, на практике решение и выбор альтернатив ограничено временем, информацией и незнанием будущего. Именно поэтому г. Саймон призывал опираться на классические экономические теории, но быть реалистами в представлениях о мире, о системах и о человеческом поведении.

Теория игр рассматривается в контексте теории принятия управленческих решений как симбиоз математического и психологического подходов. Она представляет собой синтез подходов, который успешно реализуется на практике ежедневно каждым человеком.

Игра – это ситуация, в которой выигрыш зависит не только от действий одного субъекта, но и от действий других лиц. В частности, игрой является любой конкурентный бизнес. Успех зависит не только от стратегии, которую выбирает сам человек, но и от стратегии, которую выбрали его контрагенты. Не существует правильной или неправильной стратегии, существует разные стратегии, которые нужно уметь применять в зависимости от ситуации на рынке. Есть игры-ситуации, в которых не существуют выигрышной стратегии, но есть равновесная стратегия. Например, как в игре «Камень, ножницы, бумага». Там выигрышная стратегия будет заключаться в том, что человек действительно называет то, что выбрасывает.

Теория игр – это процесс формализации ситуаций, когда есть некоторый список игроков, у каждого игрока есть некий инструментарий, которым он может пользоваться и управлять его собственными действиями. Игрок совершает определенные действия одновременно с остальными игроками, которые тоже принимают решения.

Равновесные прогнозы также называются «равновесие по Нэшу» или «равновесие Нэша» [2]. Равновесие – это согласованный прогноз, такой что если его объявить вслух, то каждый посмотрит на то, что объявлено про остальных и поймет, что то, что объявлено про него, является действительно наилучшим ответом на то, что объявлено про остальных. То есть ему объяснили, что он действует так, но если остальные действуют так же, как это было объявлено, то ему нет смысла отклоняться от его действий, поэтому получается, что в этой ситуации каждый примет то решение, которое было объявлено. Такие прогнозы, которые можно объявить и каждый решит, что он действительно будет действовать как сказано, называются равновесными.

Необходимо понимать, что теория равновесия рассчитана на те игры, когда игроки принимают решения в одно время в одинаковых условиях. Игры, которые рассчитаны на долгую перспективу и на долгосрочную игру, имеют свои законы. Однако и в реальном мире можно достичь равновесия между людьми. Теория игр – это наука, изучив которую, можно получить ключ к этому миру. Однако не существует одной единственной универсальной теоремы, которая подходила бы для абсолютно всех обстоятельств и событий. Каждый раз нужно учитывать

условия, изменения обстоятельств, различные факторы, которые так или иначе будут влиять на выигрыш.

Художественная литература дает возможность понять и увидеть этот мир: из чего он строится, что может происходить, как на это можно реагировать и что можно предпринимать. Довольно трудно быть успешным руководителем, который не обладает достаточным количеством жизненного опыта и не имеет представления о мире.

Л.Н. Толстой проводит параллели между событиями мирового масштаба, такими как война 1812 г., и жизнью простых людей, которые являются лишь частью мироздания. Автор показывает, как все устроено, насколько сложен мир и как люди, находясь на разных уровнях, создают конструкцию этого мира. Набоков называл подобное институциональное строение «гулом бытия» [5]. Произведение Л.Н. Толстого «Война и мир» – это жизнь, и авторы показывают, что жизнь начинается с любого момента, у нее нет начала и нет конца.

События в романе «Война и мир» разворачиваются в салоне Анны Павловны Шэрер. Однако многие критики писали о том, что такого не могло быть, потому что фрейлина не могла устраивать приемы, она всегда должна была быть рядом с императрицей, она не могла обладать такой властью, таким авторитетом. Кроме того, летом у дипломатов были каникулы, поэтому они не могли присутствовать на этих ужинах, но Л.Н. Толстой это делает не для того, чтобы исказить действительность, потешить читателей, а для того, чтобы показать, что он может начать свое повествование абсолютно с любого места и закончить в любом месте, и даже заканчивать роман ему необязательно, потому что жизнь героев будет продолжаться, и он может позволить себе остановиться в написании романа на своих размышлениях.

На первый взгляд, было бы логично, если бы автор довел до конца военную линию. Можно было написать, как русские войска вошли в Париж, как они одержали победу, как праздновали. Нет финала и в семейной жизни Наташи Ростовой и Пьера Безухова. В последней сюжетной сцене романа герои обсуждают положение декабристов, и Ростов говорит, что если ему прикажут, он будет стрелять в них, даже несмотря на то, что Пьер, испытывающий симпатии к декабристам, его родственник. История их семей еще не закончена, все только начинается. Изначально по задумке автора именно с этого момента должен был начинаться роман «Декабристы».

В романе «Война и мир» огромное внимание уделяется тому, как принимаются управленческие решения, от которых зависит состояние и будущее мира. И казалось бы, что огромное значение тут будет играть планирование, разработка концепции и стратегии. Однако на самом деле это не так, и Л.Н. Толстой это очень подробно объясняет.

Л.Н. Толстой ставит под сомнение взгляды и теории историков и военачальников, потому что они считают, что существовал единый план действий в определенных событиях, которому все следовали. Однако, по мнению Л.Н. Толстого, это не так. Дважды в романе Л.Н. Толстой описывает, как перед боем

командование войсками составляет диспозицию, в которой перед армией ставятся боевые задачи, и в двух примерах все идет не так, как было предусмотрено планом. Австрийский генерал Вейротер накануне сражения при Аустерлице озвучивает достаточно проработанный приказ о движении войск на совещании. Казалось бы, генерал не упустил ничего в своем приказе, учел каждую деталь, но еще до начала битвы ситуация вышла из-под контроля из-за такого простого явления как туман, в итоге войска потерпели поражение.

За день перед Бородинской битвы Наполеон сам разрабатывает предписание для движения войск. Перед сражением он внимательно ознакомливается с местностью, обходит ее несколько раз, составляет планы. Л.Н. Толстой достаточно иронично описывает его действия. «Наполеон ездил по полю, глубокомысленно вглядывался в местность, сам с собой одобрительно или недоверчиво качал головой и, не сообщая окружавшим его генералам того глубокомысленного хода, который руководил его решениями, передавал им только окончательные выводы в форме приказаний. Отдав эти и другие приказания, он вернулся в свою ставку, и под его диктовку была написана диспозиция сражения» [8]. Про диспозицию Л.Н. Толстой также язвительно отмечает, что «диспозиция эта, весьма неясно и спутанно написанная, – ежели позволить себе без религиозного ужаса к гениальности Наполеона относиться к распоряжениям его, – заключала в себе четыре пункта распоряжения. Ни одно из этих распоряжений не могло быть и не было исполнено» [8].

Во время самой битвы Наполеон только делает вид, что управляет армией. Он не предпринимает никаких действий, не совершает ничего плохо, никуда не торопится, не спешит, опирается на мнение остальных генералов и достойно исполняет свою роль «кажущегося начальствования» [8].

Казалось бы, французские военачальники все просчитали, у них была прекрасная армия, проработанные планы, но они не учли одного, что они будут сражаться не просто с Российской Империей, они будут сражаться с русским народом. Никому не пришло в голову, что могут возникнуть такие обстоятельства, как Наташа Ростова, которая, уезжая из Москвы, раздает раненым подводы. Для нее это означало разорение, лишение наследства. Фактически она оставалась бесприданницей, она знала и понимала это, но все равно делала, потому что по-другому не могла, говоря: «что мы немцы что ли какие-то». Тогда она еще не знала, что выйдет замуж за Пьера и в итоге приобретет намного больше, чем потеряет.

В чем же была причина тогда поражения Наполеона, если он был изначально уверен в своей победе, что помешал ему победить под Бородино? Л.Н. Толстой уверен в том, что дело вовсе было не в планах, и не в исполнителях, и не в полководцах, которые не смогли предпринять никаких действий уже во время боя. Дело в том, что все предусмотреть и спрогнозировать невозможно. В науке существует теория «Черных лебедей» Н.Н. Талеба [6], которая ставит под сомнение существующие методы прогнозирования и бросает вызов устоявшимся статистическим методам. Автор теории «черными лебедями» называет неожиданные, непредвиденные события, которые невозможно предсказать, но именно

они коренным образом меняют ход истории и оказывают влияние на жизни миллионов людей.

Например, одним из самых ярких военных эпизодов романа «Война и мир» является описание Шенграбенского сражения. Исход этого сражения определилась случайность. Про эту часть войска под командованием капитана Тушина забыли, и батарея была предоставлена сама себе. Капитан Тушин по собственной инициативе настаивал на том, чтобы солдаты продолжали сражаться до конца, и солдаты не сдавались. Они решили поджечь деревню и не прекращали вести огонь, сумев отвлечь французов и спасти русские войска, избежав разгрома. То есть, сражение было выиграно, потому что не все приказания были выполнены.

«Война и мир» показывает, что просчитать и предусмотреть абсолютно все невозможно. Более того, такая попытка может привести к поражению, об этом даже говорит Болконский, когда обсуждает с Пьером Безуховым действия Барклая де Толли. «Он не думал об измене, он старался все сделать как можно лучше, он все обдумал; но от этого-то он и не годится. Он не годится теперь именно потому, что он все обдумывает очень основательно и аккуратно, как и следует всякому немцу» [8].

Принятие управленческих решений и конечный успех невозможен без постановки конкретной цели и задач. Однако Л.Н. Толстой говорит, что в жизни бесполезно иметь цель, потому что либо за этой целью должно быть что-либо другое, какой-то план или иная цель, либо человек перестанет существовать. Наполеон имел цель дойти до Москвы, он дошел, но проиграл. После вхождения в Москву Наполеон абсолютно потерял, его ожидания не оправдались, он не знал, что делать, в тот момент он понимает, что проиграл. Потому что тот, кто имеет цель, достигает ее и не имеет понимания, для чего ему это нужно было, в итоге проигрывает. Герои, которые все получают у Л.Н. Толстого, тут же проигрывают. Победа не окончательна. Момент победы нельзя зафиксировать. Наполеон не мог управлять изменениями, он не мог подстраиваться под них и принимать их.

Л.Н. Толстой выделяет свои факторы и составляющие успеха. Он считает, что их достаточно много, но главное, чтобы они сошлись в нужное время в нужном месте. В этом, по его мнению, и есть волшебство победы и успеха. Каким бы талантливым, одаренным и всезнающим ни был бы руководитель, менеджер, полководец, как бы тщательно он ни разрабатывал свои планы, в какой-то определенный, неизвестный ни для кого момент в игру вступает неизвестная сила, которая определяет дальнейшее развитие событий, это, так называемое, течение жизни. «Какая же могла быть теория и наука в деле, которого условия и обстоятельства неизвестны, и не могут быть определены, в котором сила деятелей войны еще менее может быть определена? Никто не мог и не может знать, в каком будет положении наша и неприятельская армия через день, и никто не может знать, какая сила этого или того отряда. Иногда, когда нет труса впереди, который закричит: «Мы отрезаны!» – и побежит, а есть веселый, смелый человек впереди, который крикнет: «Ура!» – отряд в пять тысяч стоит тридцати

тысяч, как под Шенграбеном, а иногда пятьдесят тысяч бегут перед восемью, как под Аустерлицем» [10. С. 308].

Тем не менее, Л.Н. Толстой на примере Наполеона и Кутузова выделяет две стратегии, которые существуют в теории принятия управленческих решений: первая стратегия заключается в бескомпромиссной победе – это стратегия Наполеона. Вторая стратегия Кутузова состоит в том, что парус натягивается только, когда есть ветер, чтобы получить максимально выгодный результат. Существует осознание того, что ветер намного сильнее вас.

Стоит отметить, что Наполеон в произведении описывается очень карикатурно, потому что в данном случае он не полноценный герой, а образ самой популярной фигура в начале XIX-го века. Человек, который смог в то время завоевать весь мир и которого знали все, не готов был проигрывать никогда. Он считал, что можно решить любую задачу, он не допускал возможности поражения. Наполеон жил с полной уверенностью в том, что он может управлять буквально всем в этом мире. Он был уверен, что все: от рациона его солдат до движения судеб наций находятся в его воле. Диспозицию плана он писал также заранее, веря в свой успех, так как до этого он не знал поражений. Как оказалось, однако, от него самого зависело очень немного.

Кутузов же опытный человек, который понимает, что не все в жизни можно решить. Ему известно горечь поражений. Он осознает течение жизни, и его путь – это путь наблюдения и использованием момента. Кутузов принимает и понимает мир таким, каким он есть, не пытаясь его изменить.

И даже накануне битвы под Аустерлицем Кутузов предвидит поражение своего войска. Возникает вопрос, можно ли идти в бой понимая, что армия скорее всего проиграет? Да, потому что иногда этого не избежать, и Кутузов принимает весь удар на себя. Он не боится проиграть или показаться слабым, Кутузов настолько силен, что способен отказаться от своих личных амбиций, поступиться «имиджем» и согласиться с неизбежным исходом [1].

Кутузов изначально не хотел проводить Аустерлицкое сражения, но на сражении настаивал Александр I. Император спрашивает Кутузова, почему он не торопится начинать: «Ведь мы не на Царицыном Лугу, Михаил Ларионович, где не начинают парада, пока не придут все полки». – «Потому и не начинаю, государь, что мы не на параде и не на Царицыном Лугу», – сердито бурчит Кутузов» [9. С. 519].

Кутузов чувствует такт событий, такт бытия, он не собирается и не хочет насиловать жизнь. Он ощущает и даже видит, в какую сторону дует ветер. Однако это далеко не значит, что Кутузов безразличен к поражениям своей армии, что он безволен или опускает события на самотек. На самом деле он такой же человек, который переживает за принятые им решения. Обратим внимание на его размышления в момент, когда Кутузов решает оставлять Москву. Его мучают разные вопросы и непонимание, как и когда же было принято это страшное для всех решений. И ответы на эти вопросы ему никто не мог дать: «Неужели это я допустил до Москвы Наполеона, и когда же я это сделал? Когда это решилось?

Неужели вчера, когда я послал к Платову приказ отступить, или третьего дня вечером, когда я задремал и приказал Беннигсену распорядиться? Или еще прежде? но, когда же решилось это страшное дело? Москва должна быть оставлена. Войска должны отступить, и надо отдать это приказание» [8].

Только Л.Н. Толстой может ответить ему на вопросы, объясняя и описывая, как и в каких условиях приходится принимать решения стратегического уровня. Он объясняет это, рисуя подробную и комплексную картину того, как приходится принимать решение стратегического уровня и в каких обстоятельствах. «Главкомандующий никогда не бывает в тех условиях начала какого-нибудь события, в которых мы всегда рассматриваем событие. Главкомандующий всегда находится в середине движущегося ряда событий, и так, что никогда, ни в какую минуту, он не бывает в состоянии обдумать все значение совершающегося события. Событие незаметно, мгновение за мгновением, вырезается в свое значение, и в каждый момент этого последовательного, непрерывного вырезывания события главкомандующий находится в центре сложнейшей игры, интриг, забот, зависимости, власти, проектов, советов, угроз, обманов, находится постоянно в необходимости отвечать на бесчисленное количество предлагаемых ему, всегда противоречащих один другому вопросов» [1].

В чем же заключается секрет успеха Кутузова как полководца? В том, что в любых обстоятельствах, несмотря ни на что он выполняет свои обязанности и остается верным руководителем. Кутузов в романе описывается так:

«Чем больше он видел отсутствие всего личного в этом старике, в котором оставались как будто одни привычки страстей и вместо ума одна способность спокойного созерцания хода событий, тем более он был спокоен за то, что все будет так, как должно быть» [9]. «У него не будет ничего своего. Он ничего не придумает, ничего не предпримет, – думал князь Андрей, – но он все выслушает, все запомнит, все поставит на свое место, ничему полезному не помешает и ничего вредного не позволит. Он понимает, что есть что-то сильнее и значительнее его воли, – это неизбежный ход событий, и он умеет видеть их, умеет понимать их значение и, ввиду этого значения, умеет отречься от участия в этих событиях, от своей личной воли, направленной на другое» [9].

Кутузов улавливает настроение солдат, видит и понимает все обстоятельства, он может отрешиться от всего личного и думать только о войске и будущем страны, понимая, что бывают ситуации, когда ничего нельзя сделать и единственное, что подвластно – это не мешать ходу событий. Полководец знает, что время все расставит на свои места, а терпение бесценно. Жизнь научила его быть терпеливым и взамен дала ему возможно замечать то, что не подвластно взору других людей. Кутузов говорит: «А ведь, голубчик: нет сильнее тех двух воинов, терпение и время» [7].

Также стоит отметить размышления Болконского о том, кто побеждает и кто такой настоящий лидер. Для Болконского лидер – это не самый умный человек в полку, а тот, кто уверен в своей победе. Эта идея не говорит о том, что умные люди не нужны, это идея о том, что лидер-полководец идет в атаку, у него не должно быть сомнения в своей правоте, в своей вере и в том, что вы

сможете выиграть. Лидер определяет настрой своей команды. Именно он задает тон, под который подстраиваются все остальные члены команды. Неуверенный в себе, сомневающийся, унылый лидер не сможет повлечь за собой команду, поднять двух своих подчиненных и поставить перед ними определенную цель. Неважно, будут ли это солдаты на поле боя или офисные сотрудники.

В глазах Болконского Кутузов является безусловным лидером, в том числе, потому что Кутузов знает и понимает ограничения в своих возможностях, поэтому как ребенок плачет перед иконой Казанской Божией Матери. Фраза «Царь – есть раб истории» [10. С. 145] говорит о том, что на самом деле у человека, который занимает высокий пост, мало свободы, чтобы предпринять какие-либо действия, потому что его полномочия часто бывают ограничены законодательством и общепринятыми социальными нормами. Кутузов побеждает Наполеона, потому что он понимает, как устроен мир.

Соответственно, можно выиграть сражение, только если есть понимание, что мир подчиняется не только воле отдельного человека. Нужно учитывать, что в мире огромное количество обстоятельств и невозможно знать все факторы. Тот, кто знает реальность, знает и о том, что мир очень сложный. Планы, даже самые краткосрочные всегда требуют корректировки. Учесть все невозможно. Все, что остается делать, это только со смелостью исполнять свой долг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Бесплезная классика: Почему художественная литература лучше учебников по управлению / Леонид Клейн. М.: Альпина Паблишер, 2021.
2. **Васин А.А., Морозов В.В.** Теория игр и модели математической экономики. М.: МГУ, 2005.
3. Методы и риски управленческих решений // Постнаука // https://bstudy.net/777255/ekonomika/metody_i_riski_upravlencheskih_resheniy_zarubezhnyy_opyt_monografiya.
4. О теории полезности, этапах выбора и уровне удовлетворенности // Постнаука // <https://postnauka.org/video/28278>.
5. Полное собрание стихотворений В.В. Набокова, 2010 // Библиотека // <https://litlife.club/books/123849/read?page=41&ysclid=m8k1v6qc1n259554050>.
6. **Талеб Нассим Николас.** Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости (2-е изд.). Лондон: Penguin, 2010.
7. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник / Колл. авторов; под ред. И.С. Межова. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012.
8. **Толстой Л.Н.** Собр. соч.: в 22 т. Т. 4-7. М.: Худож. лит., 1979-1981.
9. **Толстой Л.Н.** Война и мир. Том первый // ПСС. В 90 т. М., 1937. Т. 9.
10. **Толстой Л.Н.** Война и мир. Том четвертый // ПСС. В 90 т. М., 1940. Т. 12.

M.I. IVANOVA

Candidate of Political Sciences, PhD, Associate Professor,
Deputy Head of the Department of Public Administration, Moscow State
Institute of International Relations (MGIMO University),
Moscow, Russia

I.S. SARATOVA

Student of the School of Governance and Politics,
Moscow State Institute of International Relations
(MGIMO University), Moscow, Russia

GENESIS OF THE THEORY OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING BASED ON THE ANALYSIS OF THE WORK «WAR AND PEACE» BY L.N. TOLSTOY

The article examines the problem of conceptualization of fiction within the framework of the theory of managerial decision-making. The «new World» requires decision makers to be able to analyze large amounts of information, compare facts, see relationships, have diverse experience, a broad outlook, and a retrospective view of the world. The study of various management theories makes it possible to achieve the necessary understanding of processes, but only partially, since concepts are often fragmented, not always practice-oriented, and provide only a partial understanding of reality. At the same time, the literature allows us to see how certain concepts, theories, and management methods are implemented in practice in the lives of the characters. The author examines the fiction in order to reflect the origins of managerial thought. Within the framework of the research, the individual components of the theory of managerial decision-making are analyzed and the interrelationships between them in artistic works are determined, a structural analysis of works on the theory of managerial decision-making is carried out, a new view is formed on the sources of world literature in the paradigm of the theory of managerial decision-making. The text of the work was analyzed within the framework of a hermeneutic approach. The study of artistic narratives of works is considered within the framework of the works of philologist L. Klein, historian, cultural critic and art critic Yu.M. Lotman, which provide some interpretation of meanings and language, as well as help to understand the context of the events described. In addition, the work uses an approach within the framework of the Cambridge K. School. Skinner and J. Pocock, «context is king».

As a result, «War and Peace» provides an understanding of how decisions are made at the strategic level. Special attention is paid to what factors can influence this, why one strategy, which at first glance seems to be winning, loses, and how this relates to the specifics of Hegel's social reality.: «In society, everyone pursues their own goals, but the result is something that no one wanted.» The role of the supervisor or decision maker is analyzed separately.

Key words: management, management decision-making process, game theory, L.N. Tolstoy, novel «War and Peace».