

УДК 316

КОНЦЕПТ «ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ» В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

© 2015 г.

В.М. Матиашвили

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

management@nntu.nnov.ru

Поступила в редакцию 09.09.2014

Рассматриваются основания и ключевые характеристики концепции «ограниченной рациональности» Г. Саймона с точки зрения возможностей ее использования для выявления, идентификации организационных проблем, проектирования и имплементации управленческих решений, связанных с процессами организационных изменений. Определяются когнитивный и практически-управленческий потенциалы концепта для адекватной интерпретации возможностей и ограничений в управлении модернизационными проектами. Определяются пути минимизации объективных и субъективных ограничений на пути рационального выбора менеджмента в области управления изменениями, роста их результативности и эффективности.

Ключевые слова: рациональность, рациональный выбор, рациональное поведение, экономическое поведение, концепция ограниченной рациональности, удовлетворительное решение, управление организационными изменениями.

Понятие «ограниченная рациональность» было впервые введено в научный оборот основателем поведенческой экономической теории, лауреатом Нобелевской премии по экономике (1978 г.) Гербертом Саймоном. Теоретический концепт Саймона стал реакцией на слабости и ограничения теории «рационального выбора», которая в рамках классических либеральных взглядов и сверхоптимистического прогноза когнитивных возможностей социальных субъектов утверждала неочевидную, даже с точки зрения здравого смысла, идею полной рациональности (и даже гиперрациональности) поведения людей и организаций в системе экономических отношений [1–6].

Концепция «ограниченной рациональности» Г. Саймона, несмотря на критику маститых сторонников «рационального выбора», получила, начиная с середины прошлого века, широкое распространение в теории и практике менеджмента. Она заняла доминирующее положение среди различных конкурирующих моделей управленческих решений и нашла применение в различных сферах человеческой деятельности.

К сожалению, в сфере управления организационными изменениями до сих пор имеет место недооценка возможностей концепта Г. Саймона. Его теоретико-познавательный и праксеологический потенциалы явно недоиспользуются в системах государственного, социального и организационного управления России. Целью данной работы является анализ возможностей

расширения сфер применения концепции «ограниченной рациональности», и в частности ее максимально полного использования в менеджменте изменений.

Концепция «рациональности» принадлежит к числу наиболее фундаментальных и стартовых идей либеральной экономической науки. Она исходила из априорных схем, на основе которых постулировались умозаключения о том, как должны действовать люди в конкретных обстоятельствах. Ее авторы и последователи утверждали, что главной и единственной целью бизнеса является максимизация прибыли (а целью отдельных людей – максимизация полезности). В объяснении экономических действий они не утруждали себя эмпирическими проверками правильности формулируемых выводов и основывались преимущественно на формально-логических схемах. По точному выражению Дж. Катона, они в большей степени были «озабочены элегантностью дедуктивного метода познания», чем тем, что на самом деле делают люди в определенных обстоятельствах [7, с. 44–63]. Действительно, все, что выходило за пределы изящества чистых абстракций и не вписывалось в их толкования, относилось сторонниками теории «рациональности» к разряду «аббераций или девиаций», происходящих якобы из-за отхода людей от норм, определенных в их теоретической схеме.

Основными аргументами либеральных экономистов, традиционно служившими основани-

ем для доказательства концепции «экономического (или рационального) человека», были три следующие принципа.

1. Принцип полноты информации и возможности прогноза будущего. Экономические условия (спрос, предложение, цены и т.д.) не только существуют как данность; она, эта данность, прозрачна, известна и понятна «рациональному человеку». В условиях функционирования субъекта не существует неопределенностей, что делает «рациональный выбор» реально возможным. И хотя позднее было признано наличие «рисков будущего», но вероятность возникновения различных альтернатив представлялась вполне прогнозируемой и доступной для познания «рациональным человеком».

2. Принцип полной мобильности. Согласно рассматриваемому концепту, не существует институциональных или психологических факторов, которые делали бы невозможной или слишком затратной трансформацию «рационального решения» в действие. Нет также таких значимых факторов, которые бы делали ее «запоздавшей» или неприемлемо медленной.

3. Принцип чистой конкуренции. Этот принцип постулировал идею о том, что индивидуальные действия не влияют существенно на экономическую жизнь, поскольку решения отдельных людей не связаны, автономны, независимы от решений других людей; все действия – это результат индивидуального выбора, и они не являются групподетерминированными [8, с. 94–95].

Конечно, в эти стартовые идеи теории «рациональности» позднее стали вноситься коррективы. Шагами в этом направлении стали концепции «крупномасштабных производителей» (монополий и олигополий), концепт «временных лагов», а также новое видение неопределенностей и вероятности их возникновения в будущем. При всем этом сторонников концепции «рациональности» от эмпирических и статистических исследований и доказательств отделял глубокий ров.

Только «приход» психологии и социологии в экономическую науку позволил откорректировать не соответствующие реальности экономические модели, преодолеть сложившиеся в ней симплифицированные и априорные теоретические схемы. Новая линия научного поиска, получившая название поведенческой экономики, была сконцентрирована уже не на «элегантности абстрактных схем», а на том, что действительно происходит в экономической жизни и как действительно ведут себя в ней отдельные люди и бизнес-организации. Психология и со-

циология привнесли в экономику свою методологию и собственные когнитивные технологии. Начиная работу с обычного наблюдения, эти науки фиксируют наличие проблем, «выводят» их из сложившихся объективных и субъективных состояний, формулируют гипотезы, проверяют и корректируют их более детализированными и системными гипотезами. При необходимости они переформулируют стартовые гипотезы, вновь и вновь мониторируя цикл: «наблюдение – гипотезы – наблюдения – новые гипотезы – наблюдения». Психология и социология привнесли в экономическую теорию не только свою методологию, но и собственные концепции обучения и мышления, идеи групповой принадлежности, теорию мотивации и т.д.

Подвергая критике сомнительные допущения концепции «рациональности», Г. Саймон в своих работах утверждал, что в реальной жизненной и управленческой практике большинство людей далеко не всегда принимает рациональные решения, полностью отвечающие их действительным потребностям, интересам и возможностям. Агенты экономических отношений очень часто не могут выйти за пределы внутренних и внешних ограничений, тех ключевых переменных и постоянно изменяющихся обстоятельств, которые делают человеческое поведение в разных ситуациях не полностью рациональным, а нередко и импульсивно-эмоциональным и даже иррациональным. С большинством его аргументов трудно не согласиться. Для принятия рационального решения необходимо четкое и адекватное определение сущности проблемы, того несоответствия, которое возникает в результате несовпадения между тем, что есть, и тем, что может или должно быть, то есть противоречия между действительным и должным или между действительным и реально возможным. Исходить априори из того, что «экономический человек» во всех случаях знает, умеет и хочет делать это, означает недопустимое для экономической науки упрощение ситуации. При этом упрощается и сам процесс целеполагания: люди в организациях всегда сталкиваются с различными проявлениями конфликта целей. Здесь «работает» не одна общая цель (максимизация прибыли), а различные цели и их комбинации. Менеджмент (даже самый продвинутый и оснащенный современными информационными ресурсами) редко оказывается способным к определению всех возможных альтернатив и «отцифровыванию» последствий принимаемых решений. К разряду сомнительных относятся и допущения о «возможности постоянства пре-

имущество», получаемых от реализации управленческих решений, «незначительности временных и материальных ограничений» и, главное, априорное допущение «максимизаторского потенциала» экономических субъектов и отдельно взятых людей. Все это имеет самое непосредственное отношение к проектированию и реализации проектов, связанных с менеджментом изменений.

Можно, конечно, спорить о том, стал ли концепт Г. Саймона новой самостоятельной теорией (поведенческой экономикой) или он был лишь корректирующим уточнением старой теории «рационального выбора», не претендующим на выход за пределы устоявшейся сущности и основных смыслов либеральной экономической теории. Для нас, в рамках данной статьи, важно другое – найти ответы на следующие вопросы. Каковы ключевые объективные и субъективные ограничители «рационального подхода» при подготовке, принятии и реализации управленческих решений в процессе проектирования и осуществления организационных изменений? Могут ли они быть сняты или минимизированы? Если да, то в каком объеме, каким образом и с помощью каких когнитивных и управленческих технологий? Можно ли позиционировать концепт «ограниченной рациональности» как модель, дающую возможность объяснить и преодолеть недостатки теории «рациональности» при диагностике предпосылок организационных изменений, разработке и имплементации трансформационных проектов?

Согласно концепту Г. Саймона, лидеры и администраторы крупных проектов организационных изменений «приговорены» к «ограниченной рациональности» собственных решений и действий внутренними и внешними, объективными и субъективными обстоятельствами, которые существенно сужают поле рациональных управленческих решений. О каких основных ограничителях рациональности может идти речь и какие из них должны приниматься в расчет в первую очередь в практике управления изменениями?

Во-первых, инициаторы и имплементаторы масштабных и глубоких социальных или организационных изменений почти всегда вынуждены действовать не на основе полной, а, как правило, на основе недостаточной, несвоевременной и искаженной информации о состоянии и динамике внутренней и внешней среды организации и об основном объекте изменений. В результате интервенции большого количества информационных посредников (сбор, систематизация, обработка, анализ, тиражирование и

т.д.) управленческая информация нередко приходит к своим потребителям в урезанном и искаженном виде. Это, собственно говоря, уже не информация в точном смысле слова, а ее субъективная интерпретация, не позволяющая менеджменту проектировать и реализовывать эффективные модернизационные изменения и существенно сокращающая степень рациональности принимаемых решений.

Во-вторых, большинство сложных трансформационных управленческих решений предполагает большое число переменных, составляющих конкретную ситуацию и ее проблемное поле. Помимо традиционных и хорошо известных переменных, которые в конкретных условиях могут стать ограничителями «рационального выбора», некоторые авторы предлагают в качестве управленчески значимых принимать в расчет даже такие переменные, как место принятия решения о «запуске проекта» изменений, внешний вид офиса, звуки, запахи, освещение, состояние погоды. К ним же относят визуально фиксируемые характеристики автора проекта, его социальный статус и роль в организации, качество его межличностных отношений, время суток, сезон года, время до обеда или после него, день получения зарплаты «покупателем» проекта, его временные ограничения, определяющие регламент обсуждения, а также такие тонкие и деликатные психологические состояния, как тревожность, хорошее расположение духа, враждебность, возбужденность, усталость, плохое самочувствие и т.д. Не без основания некоторые авторы (например, Р. Белк) советуют не смешивать эти психологические состояния и отделять те, которые уже были «в наличии» до начала обсуждения проекта изменений, с теми, которые возникли в процессе дискуссии [9, с. 153].

Понятно, что для анализа и прогнозирования всех переменных у руководителей проектов изменений обычно нет необходимых временных и финансовых ресурсов. В результате появляются незаслуженно «отложенные решения», «запоздавшие» проекты, различные варианты «догоняющей модернизации». Или, напротив, к имплементации принимаются «опережающие» решения, для которых пока нет необходимых объективных и субъективных предпосылок. Это сужает диапазон рациональности управленческих решений и действий при проектировании и осуществлении изменений.

В-третьих, проектанты сложных социальных и организационных изменений крайне редко имеют реальную возможность рассмотреть все значимые альтернативные управленческие ре-

нения, потому что таких альтернатив, как правило, много и их даже при желании физически невозможно проанализировать во всей полноте. Поэтому руководители в реальной управленческой практике вынуждены обосновывать свои решения и осуществлять практические действия на основе анализа небольшого количества альтернатив. Причем на практике чаще всего рассматриваются 2–3 альтернативы. Это существенно симплифицирует общую «картину мира», приводя к появлению квазирациональных (субоптимальных) проектов и решений, которые, рождаясь, вскоре умирают, «не дожив до первого зуба». Высокая «детская смертность» инновационных проектов – одна из наиболее серьезных проблем менеджмента изменений.

В-четвертых, причиной «ограниченной рациональности» часто выступает недостаток знаний, умений, навыков и опыта у руководителей инновационных проектов и членов их управленческих команд. По справедливому утверждению Г. Саймона, интеллект является ограниченным ресурсом. Действительно, драйверы организационных перемен нередко обнаруживают нехватку индивидуальных и групповых компетенций, необходимых для успешной реализации изменений. Они становятся «агентами ограниченной рациональности», испытывая затруднения при выявлении, идентификации и решении сложных, «закрытых» управленческих проблем. В результате «ограниченности интеллектуального ресурса» возникают когнитивные и деятельностные искажения и здание проекта изменений строится на песке.

В-пятых, существенной причиной «ограниченной рациональности» являются трудности, связанные с необходимостью ситуативной смены при проектировании и проведении изменений доминантной парадигмы поведения лидеров и их последователей.

В западной психологической и социологической традиции принято подразделять поведение человека на два основных типа. Первый тип – это хабитуальное поведение, то есть поведение, формирующееся и реализуемое на основе привычек и ассоциативного обучения. Оно «создается» в результате повторения действий субъекта в сходных или близких по содержанию обстоятельствах. «Наиболее точную и надежную информацию о том, что будет делать человек в той или иной ситуации, дает знание того, что он делал в аналогичной ситуации, когда она возникла в последний раз», – писал по этому поводу известный бихевиорист Е. Гатри в работе «Психология обучения», изданной в США в 1935 г. [10, с. 228]. Эта форма поведения зави-

сит от частоты повторения конкретных действий и от их успеха. Привычки порождают поведение, в известной степени автоматическое и негибкое. Второй тип поведения связан с решением проблем как личных, так и организационных. Управление организационными изменениями в своих сущностных проявлениях характеризуется доминированием второго типа поведения. Оно отличается от поведения на основе привычек, которое, как отмечалось выше, формируется на основе повторения поведенческих реакций на повторяющиеся стимулы (обстоятельства), что при проведении глубоких и масштабных изменений бывает крайне редко. Второй тип поведения всегда связан с обнаружением, выявлением и признанием наличия проблемы. Он также связан с ее анализом (диагностикой), с оценкой альтернатив и разработкой на альтернативной основе плана ее решения. Это поведение связано с действиями, изменяющими первоначальное состояние объекта, с прогнозированием последствий принятых решений. Можно также согласиться с утверждением Т. Френча о необходимости дифференциации приверженности субъекта цели, с одной стороны, и плану ее достижения – с другой [11, с. 123].

Поведение, связанное с решением проблем, создает новую либо иную, изменившуюся ситуацию. Это не поведение на основе привычек. Субъекты организационных изменений чаще всего никогда не действовали ранее именно таким образом в аналогичных ситуациях в прошлом и никогда не учились у других (или не могли научиться у других), как следует вести себя в особых, конкретных обстоятельствах. Поэтому это поведение креативное, гибкое и ситуативное. Его вряд ли можно определить как просто девиацию хабитуального поведения, как полагают некоторые авторы. Скорее, это другая, новая поведенческая парадигма, переход к которой доступен лишь для немногих организаторов перемен. Большинство же вынуждено по этой причине «ездить по наезженной колее», оставаясь в зоне «ограниченной рациональности».

В-шестых, при проектировании и имплементации организационных изменений нужна сильная мотивационная составляющая (гораздо более сильная, чем та, которая имеет место при обеспечении рутинных бизнес-процессов) для того, чтобы инициировать и поддерживать импульсы поведения менеджмента и персонала, необходимые для идентификации и решения проблем. Потребность в сильной личной и групповой мотивации начинает доминировать в

ситуациях, когда люди и организации оказываются на распутье. Сталкиваясь с «точками выбора», они либо предпринимая активные действия, выходящие за пределы рутины сложившихся привычек, либо, демонстрируя дефицит или полное отсутствие корпоративной лояльности, прибегают к тем или иным видам организационного эскапизма – покидают поле интенсивных перемен и связанного с ними дискомфорта. Возможности сильной мотивационной компоненты в условиях перемен всегда ограничены. Ее недостаток у лидеров изменений побуждает их опускать «целевые планки» и уходить от трудной работы по «снятию» основных причин, детерминирующих возникновение и функционирование организационных проблем, приговаривая их тем самым к «ограниченной рациональности» своего выбора.

В-седьмых, принадлежность к группе и групповая поддержка играют существенную роль в изменении поведения субъектов, связанного с формированием новой поведенческой доминанты. Это имеет место том числе и в больших социальных группах, в которых, например, установки потребительского оптимизма или потребительского пессимизма могут меняться у миллионов людей практически одновременно. Феномен «группового мышления» установлен и всесторонне проанализирован психологами достаточно давно [12]. При всех известных слабостях этой теории, фиксирующей свое внимание преимущественно на деперсонализации и конформизме группы в процессе подготовки и принятия управленческих решений, она в целом правильно описывает причины и негативные следствия «группового мышления». При этом основатель концепции «группового мышления» И. Джейнис фокусируется только на одной стороне процесса конформатизации – на приспособлении группы под ценности и установки ее лидера – как правило, волевой, авторитарной личности. Между тем вне поля зрения долгое время оставался противоположный процесс – деиндивидуализация лидера и его приспособление к мнениям группы [13]. В действительности лидеры преобразований так же несвободны от группового влияния, как и рядовые члены группы. В первую очередь на них оказывается сильное влияние со стороны членов их команд – носителей корпоративного опыта или специальной экспертизы. Порой это влияние приобретает характер давления «старой гвардии» или «тирании экспертов». Кроме этого фактора на приспособление лидера к мнению группы (команды) оказывают воздействие такие прямые и косвенные стимулы со стороны груп-

пы, как убеждение, эмоциональный призыв, лесть и приобретение расположения, обмен услугами, давление и т.д. «Групповое мышление» несет в себе серьезные последствия для принятия важных государственных, политических и организационных решений. Оно существенно снижает уровень их рациональности. Хрестоматийный пример негативных последствий «группового мышления» связан с «проблемным» решением закрытой группы во главе с президентом Дж. Кеннеди санкционировать вооруженное вторжение на Кубу в 1961 г. для свержения правительства Ф. Кастро. Попытка завершилась полным разгромом агрессора и риторическим вопросом президента: «Как мы могли оказаться настолько глупы?».

В-восьмых, еще один фактор, обуславливающий «ограниченную рациональность» планов и действий лидеров перемен – дефицитарность управленческой воли руководителей модернизационных проектов. Воля, как известно, определяется психологами как эмоционально-целевое напряжение субъекта и способность передавать его другим субъектам: индивидам, группам, командам, организациям, социуму в целом. Структура управленческой воли включает в себя целеустремленность, «оптимистический прогноз» будущего, настойчивость, терпение и терпеливость, последовательность, способность доводить начатое до конца, изменять сознание и поведение других людей для достижения собственных целей. Управленческая воля обладает большим потенциалом побуждения людей к участию в создании новых социальных и организационных реальностей. Дефицитарность управленческой воли создает предпосылки «ограниченной рациональности», связанные с «сознательным опусканием планок», принятием «слабонапряженных решений», недоиспользованием организационного и индивидуального потенциала работников.

К числу других управленчески значимых ограничителей «рационального выбора» можно отнести:

- сопротивление объекта управления (его «упругость», нежелание выполнять команды, идущие сверху, создание барьеров на пути внедрения технологических и организационно-управленческих инноваций), которое имеет под собой большое количество ситуативных объективных и субъективных причин;

- существование коллективно выработанных и утвержденных стратегий и программ организации, которые определяют для руководителя некий диапазон приемлемого и неприемлемого в разработке и реализации нового управленческого решения;

– наличие принятых, устоявшихся и санкционированных в организации управленческих технологий, которые быстро и просто преодолеть невозможно (они вынуждают лидеров перемещаться по «наезженной колее»);

– «политический торг», который всегда имеет место в партиципативных управленческих системах и который, как правило, вступает в противоречие с принципом рациональности для достижения консенсуса (в результате этого «торга» управленческое решение почти всегда становится гарантированно ограниченным);

– негативное влияние на принятие управленческого решения со стороны лоббистских сил внутри организации и в её внешней среде;

– многообразии критериев, по которым возможна оценка рациональности управленческого решения или индивидуального выбора;

– объективные трудности точного количественного измерения силы и влияния отдельных внутренних и внешних факторов, на основе которых принимаются управленческие решения;

– трудности, которые вытекают из неизбежного включения в процесс принятия управленческого решения человеческих эмоций, личных амбиций, уязвленного самолюбия, гордыни и других слабо регулируемых и мало предсказуемых человеческих чувств.

Остается вопрос о возможности минимизации ограничителей «рационального выбора». Сама практика управления организационными изменениями дает на него утвердительный ответ. С одной стороны, эта возможность сегодня лежит в сфере использования количественных методов управления, постоянно совершенствующихся информационных технологий, в использовании моделей и методов интеллектуальной поддержки процессов принятия решений, соединяющих возможности информационных технологий со знаниями экспертов [14]. С другой стороны, эта возможность связана с необходимостью постоянного роста профессионализма практиков управления, с их пониманием того, что менеджмент изменений еще долго будет оставаться джазом – искусством индивидуальной и коллективной импровизации.

Таким образом, ограниченная рациональность управленческого решения порождается условиями и факторами, которые в конкретной ситуации быстро самим руководителем изменены быть не могут. В силу этих причин он не может считать своей реальной целью полное достижение запланированного результата при минимуме использованных ресурсов. Такой целью должно или может быть только частич-

ное разрешение организационной проблемы при приемлемом для организации уровне использования материальных и иных ресурсов. В практике управления организационными изменениями руководители должны ориентироваться не столько на разработку и имплементацию полностью рациональных модернизационных проектов, сколько на достижение приемлемого, удовлетворительного решения тех или иных организационных проблем.

Английский писатель Оскар Уайльд в своих заметках «Впечатления об Америке» («Impressions of America») пишет о забавном обращении к посетителям салуна, которое он увидел в городе Ледвилл штата Колорадо: «Please do not shoot the pianist. He is doing his best» («Пожалуйста, не стреляйте в пианиста. Он играет, как умеет»). Трудно сказать, помогла ли эта просьба избавлять незадачливых таперов от недовольства экспансивных посетителей. Очевидно другое: выражение это стало крылатой фразой. Концепт «ограниченной рациональности», помимо всего прочего, помогает пониманию ограничений, в которых всегда приходится действовать инициаторам социальных и организационных изменений и, по возможности, избегать максималистических оценок процесса и результатов их работы. Ведь они играют, как могут...

Список литературы

1. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice // Quarterly Journal of Economics. 1955. Vol. 69. P. 99–118.
2. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т. 1 / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа. 1999. P. 253–283.
3. Simon H.A. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations. 3^d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976. 384 p.
4. Simon H.A. From Substantive to Procedural Rationality // Spiro J.L. (ed.). Method and Appraisal in Economics. Cambridge (MA): Cambridge University Press, 1976. P. 129–148.
5. Simon H.A., Kadane J.B. Optimal Problem-Solving Search: All-or-None Solutions // Artificial Intelligence Fall. California (USA), 1975. Vol. 6.
6. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // American Economic Review. 1978. Vol. 68. № 2. P. 1–16.
7. Katona G. Psychological Analysis of Business Decisions and Expectations // American Economic Review. 1946. P. 44–62.

8. Marketing Classics. A Selection of Influential Articles. 6th ed. New Jersey, 1988. 528 p.
9. Belk R. Situational Variables and Consumer Behavior // Marketing Classics. A Selection of Influential Articles. 6th ed. Chicago, 1988. P. 157–164.
10. Guthrie E. Psychology of Learning. New York: Harper, 1935. 258 p.
11. French T. The Integration of Behavior. Chicago: University of Chicago Press, 1952. 272 p.
12. Janis I. Victims of group-think. Boston: Houghton Mifflin, 1972. 277 p.
13. Kowert P. Groupthink or Deadlock: When do Leaders Learn from their Advisors? Albany: State University of New York Press, 2002. 265 p.
14. Басалин П.Д., Безрук К.В., Радаева М.В. Модели и методы интеллектуальной поддержки процессов принятия решений. Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. 129 с.

BOUNDED RATIONALITY CONCEPT IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT

V.M. Matiashvili

The article covers fundamentals and core characteristics of H.A Simon's bounded rationality concept from the point of view of its implication opportunities for identification, creation and implementation of managerial decisions on change management projects. Cognitive and practical managerial potentials for an adequate interpretation of change management opportunities and limitations are analysed. The main ways of minimizing bounded rationality choices in the context of elaboration and implementation of organizational change management projects are also identified.

Keywords: rationality, rational choice, rational behavior, economic behavior, bounded rationality concept, satisfying decision, change management.

References

1. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice // Quarterly Journal of Economics. 1955. Vol. 69. P. 99–118.
2. Saymon G. Teoriya prinyatiya resheniy v ekonomicheskoy teorii i nauke o povedenii // Vekhi ekonomicheskoy mysli. Teoriya potrebitel'skogo povedeniya i sprosa. T. 1 / Pod red. V.M. Gal'perina. SPb.: Ekonomicheskaya shkola. 1999. P. 253–283.
3. Simon H.A. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations. 3^d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976. 384 p.
4. Simon H.A. From Substantive to Procedural Rationality // Spiro J.L. (ed.). Method and Appraisal in Economics. Cambridge (MA): Cambridge University Press, 1976. P. 129–148.
5. Simon H.A., Kadane J.B. Optimal Problem-Solving Search: All-or-None Solutions // Artificial Intelligence Fall. California (USA), 1975. Vol. 6.
6. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // American Economic Review. 1978. Vol. 68. № 2. P. 1–16.
7. Katona G. Psychological Analysis of Business Decisions and Expectations // American Economic Review. 1946. P. 44–62.
8. Marketing Classics. A Selection of Influential Articles. 6th ed. New Jersey, 1988. 528 p.
9. Belk R. Situational Variables and Consumer Behavior // Marketing Classics. A Selection of Influential Articles. 6th ed. Chicago, 1988. P. 157–164.
10. Guthrie E. Psychology of Learning. New York: Harper, 1935. 258 p.
11. French T. The Integration of Behavior. Chicago: University of Chicago Press, 1952. 272 p.
12. Janis I. Victims of group-think. Boston: Houghton Mifflin, 1972. 277 p.
13. Kowert P. Groupthink or Deadlock: When do Leaders Learn from their Advisors? Albany: State University of New York Press, 2002. 265 p.
14. Basalin P.D., Bezruk K.V., Radaeva M.V. Modeli i metody intellektual'noy podderzhki protsessov prinyatiya resheniy. N. Novgorod: Nizhegorodskiy gosuniversitet, 2011. 129 s.