

Научная статья

УДК 351:352

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-43-49

**КОМПЕТЕНЦИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В УСЛОВИЯХ «НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»:  
ПРОЦЕССНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ**

**Михаил Амиранович Овакимян<sup>1</sup>, Анна Борисовна Савченко<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Михаил Амиранович Овакимян, ovakimyan-m.a@mail.ru

**Аннотация.** В представленной статье авторским коллективом расширены и дополнены подходы в понимании компетенции принятия управленческих решений в условиях формирования единой системы публичной власти. Также в статье обозначен инструментарий, аргументирующий возможности повышения эффективности принятия управленческих решений в условиях постоянных изменений, усложнения систем и их нестабильности. Определена роль кадрового потенциала государственного и муниципального управления, владеющего компетенцией принятия «красивых управленческих решений» в обеспечении конкурентоспособности субъектов управления в системе публичной власти. Авторами делается предположение, что на современном этапе реализации административной реформы, построения единой системы публичной власти приоритетным вопросом развития страны становится наличие кадров, владеющих компетенцией принятия управленческих решений в условиях неопределенности VUCA-мира. В заключительной части статьи рассматриваются вопросы влияния «красивых управленческих решений» на результативность деятельности органов публичной власти.

**Ключевые слова:** «красивое управленческое решение», управленческая трансформация, «новая управленческая реальность», стратегическое и процессное, компетентностный подход, форсайт-технология, кадровый потенциал, «предназначение» управленца

**Для цитирования:** Овакимян М. А., Савченко А. Б. Компетенция принятия управленческих решений в условиях «новой реальности»: процессный и стратегический аспекты в деятельности публичной власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 43-49. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-43-49>.

Problems of Management

Original article

**COMPETENCE TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF THE "NEW REALITY":  
PROCESS AND STRATEGIC ASPECTS IN THE ACTIVITIES OF THE PUBLIC AUTHORITY**

**Mikhail A. Ovakimyan<sup>1</sup>, Anna B. Savchenko<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Mikhail A. Ovakimyan, ovakimyan-m.a@mail.ru

**Abstract.** In the presented article, the author's team expanded and supplemented approaches in understanding the competence of making managerial decisions in the context of the formation of a single system of public power. The article also outlines tools that argue for the possibility of increasing the efficiency of management decisions in the face of constant changes, complexity of systems and their instability. The role of the personnel potential of the state and municipal administration, which has the competence to make "beautiful management decisions" in ensuring the competitiveness of management entities in the public power system, has been determined. The authors suggest that at the present stage of the implementation of administrative reform, the construction of a single system of public power, the priority issue of the country's development is the presence of personnel who have the competence to make managerial decisions in conditions of uncertainty of the VUCA world. The final part of the article deals with the influence of "beautiful managerial decisions" on the performance of public authorities.

**Keywords:** "beautiful management solution", management transformation, "new management reality", strategic and process, competency approach, forsyth technology, human resources capacity, "purpose" of the manager

**For citation:** Ovakimyan M. A., Savchenko A. B. Competence to make management decisions in the context of the "new reality": process and strategic aspects in the activities of the public authority. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(1):43-49. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-43-49>.

### **Введение**

Современное управленческое знание становится схоластичным по своей сути и в основном акцентирует свое внимание на процессных и функциональных аспектах, игнорируя стратегические.

Авторский коллектив в данной статье делает попытку ответить на вопросы: Для чего менять управленческую парадигму? Что является значимым результатом управленческой деятельности? Какую задачу это решит? Ответы на какие вопросы наука практика могут получить?

Усложняющийся, постоянно меняющийся мир, нестабильный и непредсказуемый, привел к ситуации «девальвации» управленческого знания, особенно в части исследований проблем реализации управленческих функций.

Можно ли в условиях VUCA-мира ставить долгосрочные цели, строить прогнозы – оправдывающиеся в будущем? В ситуации, когда цели не достигаются и их меняют в процессе движения, долгосрочное планирование (до 6 месяцев) – бесполезное расходование ресурсов. Отсутствие «рецептов» выхода из кризисов или решения проблем и задач развития. Такой подход, применяющийся в 20 и 21 веках управленческой наукой, сформировал «иллюзии» осознанности принимаемых решений и их проработанности. Современный управленец начал ориентироваться на такие ценности, как - «живи одним днем», - «будь здесь и сейчас», «инициатива наказуема». За годы административной реформы сформировалась безынициативная, боящаяся ответственности «команда» управленцев. Государственный (муниципальный) служащий превратился в одно из основных препятствий для развития системы управления и в целом публичной сферы.

Как показала практика – мы не готовы быстро адаптироваться к такой «вынужденной» реальности кризисного периода. Управленческая наука перестает давать ответы на возникающие вызовы, не решает поставленных перед ней задач «новой экономической реальностью». Особенно в условиях затяжного кризиса стала остро ощущаться нехватка прорывных научных исследований, идей, проектов переводящих систему управления на кардинально новый уровень.

Важное следствие данного процесса – отсутствие действенной кадровой политики и кадровых технологий, инструментов, приводящих к запланированным, а не случайным и побочным результатам. В тоже время, следует указать, что инструментов и технологий из «прошлой» науки – столетней давности конечно много, но они уже не обладают эффектом результативности.

В связи с вышесказанным компетенция принятия управленческих решений государственным и муниципальным управленцами в условиях «новой реальности» - формирование единой системы публичной власти требует трансформации. Главной опасностью данного процесса становится ошибочная оценка, требующихся изменений, их масштабности и глубины, чтоб не превратить процесс трансформации управления в аналогию процесса – «замены пера авторучкой». Когда инструмент модернизирован, а ошибки в текстах остались прежние, и нет ощутимого результата.

К «узким местам» внедрения новых подходов в управленческой науке и практике может быть отнесен и эффект «залипания» в рутинных процессных вопросах и задачах, где игнорируется перспектива развития, а в некоторых случаях рассматривается как чуждый элемент. Результативность проявляется лишь на бумаге – в документах, которыми мало кто руководствуется, а если и руководствуется в основном для «галочки». Основным во всех указанных процессах становится поиск виноватых и кого наказать. Игнорируется фактор полученного опыта – даже если негативного. Современный управленец боится брать на себя ответственность, перекладывает ее на других, и главным в своей работе считает поиск виноватых, а не что делать. Пытается использовать «лучшие», чужие практики, зачастую не являющиеся такими для него. В основном систему интересуют санкции в отношении принимающих управленческие решения и формальная отчетность, а не результативность деятельности – «работа ради работы». Поиск своего предназначения управленцем и его цели и ценности в таких условиях основной демотиватор, барьер эффективной работы публичной власти.

В то же время мы вошли в период необходимой и актуальной цифровой трансформации управленческой деятельности, что повысило ее открытость, но не эффективность о чем свидетельствует ряд авторских исследований в данной сфере. Так указанные выше проблемы научного исследования рассмотрены в работах российских и зарубежных ученых: Атаманчука Г.В., Волчкова И., Добролюбовой Е.И., Игнатовой Т.В., Малгана Джефа, Моги Кено, Южакова В.Н. и др.

Однако, изменения инструмента не приводят к трансформации системы – это как «делать одно и то же и ждать, что результат изменится» от написанных на бумаге решений, или более ценных и полезных результатов от их внедрения.

Авторский коллектив признает перспективной тему исследования, основополагающим вопросом которого будет являться вопрос о формировании инновационной компетентностной модели принятия управленческих решений – «красивых управленческих решений» в системе государственного и муниципального управления и в целом публичной власти. Необходимость разработки инструментария и актуализации вопросов совершенствования управленческой науки, раскрытия новых аспектов и направлений анализа в данной сфере.

Данная статья – начало исследования, постановка актуальной научной проблемы совершенствования моделей принятия решений в сфере функционирования единой системы публичной власти в современном нестабильном и меняющемся мире – VUCA-мире.

Более десяти лет в управленческой науке выдвигается гипотеза, о том, что вопросы планирования будущего, формирования эмоционально окрашенного результата, сосредоточены в руках управленцев из сферы публичной власти, не верно понимающих свою роль в достижении целей развития, считающих, амбициозные цели чуждыми современной системе управления, так как их придется выполнять и нести ответственность за их реализацию. Как известно такие действия ведут к замедлению, и даже прекращению развития различных сфер общественной жизни и институтов публичной власти, снижению эффективности государственного управления и местного самоуправления в целом.

В этой связи востребованными наукой и практикой, реалистичными и актуальными становятся вопросы совершенствования элементов системы публичной власти, в частности – стратегическое планирование, разработка алгоритмов деятельности и распределения компетенции органов государственного управления и местного самоуправления, единой системы публичной власти, механизмов и моделей реализации национальных приоритетов и направлений развития.

По нашему мнению основные сложности в вопросах становления и развития новой модели единой системы публичной власти, связаны с применением консервативных управленческих подходов, методов и инструментов «из прошлого». К ним следует отнести:

- абсолютизацию власти на всех уровнях, не умение разделять административные, директивные и демократические стили управления, умело их сочетать;
- слабую представительность у представительной власти (из-за практического отсутствия обратных связей между депутатами и электоратом);
- условия, где дает сбой и принцип разделения властей, исследователи наблюдают практическое отсутствие сдержек и противовесов в системе публичной власти;
- отсутствие механизма открытой, действенной обратной связи избирателей с их избранниками – гражданами испытывает отчуждение от государства, а власть ощущает свою бесконтрольность;
- слабость и неэффективность этических рамок и системы, жёстких правил, вместо которых действуют индивидуальные договорённости между центральными, региональными и местными управленческими уровнями.

В описанных условиях чрезвычайно важно иметь видение желаемого состояния и предпочтительных путей и вариантов развития будущего – знать, куда двигаться, видеть цель. Публичная власть должна точно понимать, «чего не нужно делать» при обеспечении развития и принимать решения, не требующие дальнейших изменений – т.е. «красивые управленческие решения» – решения которые не нужно и не хочется переделывать.

Для обеспечения результата в процессе организации разработки стратегии государственного управления, прежде всего, необходимо понимание важности изменений, осознание того, что наряду с оперативным – тактическим управлением и планированием важно и стратегическое.

Совершенствование методов государственного управления и повышение его эффективности в стране связано с активной системной разработкой законов, стандартов, инструкций, направленных на введение в систему управления новых разновидностей документов, модернизацию уже ранее используемых, совершенствование процессов их обсуждения, утверждения и дальнейшего функционирования, что, по мнению практиков, и есть основа единства системы публичной власти.

Однако, по нашему мнению, основным ориентиром развития государства, в условиях VUCA-мира, должен стать человек его интересы и потребности, главным измерителем эффективности власти должны стать комфортность и удовлетворенность условиями жизни, уровень счастья, привлекательность и перспективность территории для создания условий для жизни, бизнеса и свободного развития человека.

На сегодняшний день учеными выделяется ряд проблем, влияющих на достижение описанного выше состояния управленческой системы. На наш взгляд, обеспечение сочетания стратегического и процессного в публичном управлении особенно в современном мире важно и должно учитывать следующие аспекты и условия развития:

- стратегическим управлением пользуются как декорацией, декларативно упоминая о ней на официальных мероприятиях и забывая в повседневной работе (технологиях, процедурах, операциях);
- о стратегическом управлении «вспоминают» при прохождении контрольных точек, когда необходимо заполнить значения индикаторов, в остальное же время ведется операционная работа;
- мероприятия стратегического управления мало чем отличаются от текущей операционной деятельности, и поэтому ведение дел по старинке автоматически засчитывается как реализация стратегии;
- концентрация на операциональном уровне без стратегического приводит к отсутствию масштабных и глобальных целей с другой стороны без качественного операционального подхода сложно добиться разработки и реализации качественных и результативных стратегий.

Известный эксперт в области нового государственного управления (New Public Management) – Роберт Бен (R.D. Behn) определяет его как «коллекцию тактик и стратегий, нацеленных на преодоление неэффективности, присущей традиционной модели публичного сектора».

В этой связи выявление конкурентных преимуществ и «рисковых зон» в деятельности органов публичной власти становится делом первоочередной важности – любой управленческой команды, ориентированной на принятие «красивых управленческих решений».

Как известно современная стратегия, в науке управления, представляет собой набор правил, которыми руководствуются при принятии управленческих решений. В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив, выяснению тех трендов, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции в интересах человека. В данном контексте уместно предложить факторы, влияющие на достижение результата стратегического управления в условиях становления новой системы публичной власти.

«Волшебная семерка» таких факторов, влияющих на качество принимаемых управленческих решений при обеспечении единства системы публичной власти, следующая [1]:

1. Семейные отношения.
2. Финансовые отношения.
3. Работа.
4. Общество, друзья, окружение.
5. Здоровье.
6. Личная свобода.
7. Личные ценности.

Эти факторы первоочередные, требующие «красивых управленческих решений». Для принятия таких решений необходимо сформировать новую компетентностную модель управленца в условиях «новой реальности».

Такая модель, по нашему мнению может включать следующие элементы:

- Результативное решение проблем: анализ информации, формирование альтернатив, концептуальная гибкость, принятие «красивых управленческих решений».
- Межличностные отношения: умение слушать, понимание реакции, окружающих, гибкое поведение, профессиональное развитие.
- Оперативная эффективность: инициативность, оперативный контроль, делегирование полномочий, умение «быть здесь и сейчас».
- Системное и бережливое управление: видение образа будущего, управление по целям, лидерство, смысл жизни и любовь к делу.
- Влияние на людей: устные презентации, уверенность в себе, умение убеждать, разработка «дорожных карт».
- Личные качества: энергичность, сопротивление стрессам, мотивация на качественную работу, способность учиться [2, с. 52].

По нашему мнению, существенным аргументом в пользу необходимости формирования новой модели компетенций управленца в системе публичной власти являются результаты исследования, проведенного в Правительстве Ростовской области в 60 кадровых службах в 2021 году. Результаты опроса экспертов, определяющих и реализующих кадровые процессы и технологии, демонстрируются в ответах на следующие вопросы:

- «Какими, по Вашему мнению, приоритетными личностно-деловыми компетенциями должен обладать государственный гражданский служащий?» даны следующие варианты ответов экспертов:

Ответственность, выделили 20 экспертов  
Коммуникабельность, выделили 18 экспертов  
Порядочность, выделили 11 экспертов  
Стрессоустойчивость, выделили 11 экспертов

- «Какими, по Вашему мнению, значимыми управленческими компетенциями должен обладать государственный гражданский служащий Ростовской области?» даны следующие варианты ответов экспертов:

Стратегическое мышление, выделили 24 экспертов  
Правовая грамотность, выделили 12 экспертов  
Принятие управленческих решений, выделили 15 экспертов  
Готовность к изменениям, выделили 9 экспертов.

- «Какими, по Вашему мнению, важными профессиональными компетенциями (навыками/умениями) должен обладать государственный гражданский служащий Ростовской области?» даны следующие варианты ответов экспертов:

Командную работу, выделили 11 экспертов;  
Работу с нормативными актами, выделили 15 экспертов;  
Планирование деятельности, выделили 14 экспертов

Принятие управленческих решений, не требующих переделки (исправлений), выделили 20 экспертов.

Формирование новой модели компетенций управленцев на государственной и муниципальной службе, обусловлено их желанием работать по-новому в изменившихся социально-экономических условиях и оперативно и качественно решать проблемы и достигать результаты, не требующие переделок («красивые» управленческие решения).

Представляется полезным изучение модели управленческих компетенций, в которую входят управление изменениями, бережливое управление, управление ресурсами, достижение результатов в работе, управление взаимодействием и коммуникациями и т.д.

Важной представляется и оценка уровня владения компетенциями необходимых для разработки наиболее эффективной программы адаптации служащих в системе публичной власти. Так, по нашему мнению, государственный или муниципальный служащий, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в органах и организациях системы публичной власти, будет проходить адаптацию в минимальные сроки. Но и на данном этапе возможны непривычные для управленца варианты решения уже известных ему задач [3].

Развитие профессиональной компетентности происходит непосредственно в процессе осуществления управленческой деятельности под воздействием ее специфики или в ходе специально разработанной технологии развития, максимально приближенной к условиям профессиональной деятельности [5].

Исследование современных трендов в формировании новых подходов в реализации компетентностной парадигмы развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы и соответствующих элементов теории и практики управления в системе единой публичной власти, а также различных аспектов, и промежуточных итогов административной реформы, реализуемой в России, приводят научное сообщество и экспертов к выводу о формировании новой управленческой парадигмы в целом.

Приоритетным направлением развития модели компетенций государственного или муниципального служащего в новой системе публичной власти становится наставничество. Оно должно устанавливаться в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует расширения или освоения новых профессиональных знаний. Как правило, система наставничества начинает работать сразу же, с того момента, как служащий назначен на новую должность. Неоценима роль наставничества и при планировании карьеры [4].

По нашему мнению, на данном этапе административной реформы кардинально меняются представления о роли и месте современной государственной и муниципальной службы и служащего в системе развития публичной власти.

Из исследований нам известно, что каждый день мы способны принимать лишь ограниченное количество решений, и после исчерпания этой квоты способность делать разумный выбор истощается. Качество наших решений также зависит от уровня энергии. Как же ее обеспечить? Вот одна из предлагаемых методик: «Если вам предстоит принять решение, выделите для этого в своем календаре

время дня, когда вы чувствуете себя наиболее энергичными, сытыми и еще не уставшими. По возможности разберитесь с менее важными вопросами накануне — например, продумайте для себя и детей, что надеть, и решите, что вы будете есть, чтобы высвободить дополнительные ресурсы расчётливости» [6].

О необходимости изменения управленческой парадигмы для формирования единой системы публичной власти свидетельствуют итоги быстрого Форсайта, проведенного в 2021 году на базе Юно-Российского института управления-филиала РАНХиГС, участниками которого стали представители работодателей (органов государственной власти и местного самоуправления, бизнеса и научно-педагогические работники).

Ученые и практики предложили инновационную компетентностную модель государственно-гражданского и муниципального служащего - будущего. Пришли к выводу, о том, что инновационная модель компетенций государственного и муниципального служащего в сфере принятия управленческих решений должна быть следующей:

- владение инструментами, обеспечивающими здоровый образ жизни (как физическое, так и психологическое здоровье) – 91% ,
- профессиональные знания, умения и навыки – 83%,
- осознанность в принятии решений – 75%
- антикоррупционное мышление – 89%,
- знания в сфере культуры и этикета (в том числе цифрового этикета) – 79%,
- системное мышление – 69%,
- навыки саморазвития – 71%,
- экологичность – 85%,

По итогам Форсайта удалось сформулировать подходы в понимании направлений и инструментов улучшения новой модели компетенций в сфере принятия управленческих решений и формирования государственной и муниципальной службы будущего. Она включает следующие элементы:

- четкая карьерная траектория;
- конкурентоспособная заработная плата;
- нормированный рабочий день (плавающий, гибкий график, больше свободного времени);
- наставничество;
- развитие современных экосистем;
- благоприятный моральный климат
- инфраструктура служебной деятельности ( спорт залы, обеды, комнаты отдыха)
- техническая оснащённость;
- равенство перед законом.

Таким образом, для развития системы государственного управления большое значение, по мнению экспертов, имеет создание новых инновационных подходов к модели принятия управленческих решений, в основу которых будет положен – критерий красоты.

Принятия «красивых управленческих решений» должно быть основано на обеспечении следующих базовых условий:

- обеспечение безопасности (внешняя, внутренняя, безопасность, в том числе здоровье);
- обеспечение свободы: правовой, экономической, ментальной (психологической и эмоциональной);
- любовь к своему делу, дело как «смысл жизни»;
- экологичность (быть в гармонии с системой управления, внешней и внутренней средой, не наносить вред).

Система принятия «красивых управленческих решений» должна включать следующие модули:

1. Модуль по увеличению вовлеченности населения территорий в сферу государственного управления и местного самоуправления, в том числе через реализацию проектов в сфере цифровой этики и этикета (организаций мероприятий системы осознанного (принцип «здесь и сейчас») взаимодействия власти, бизнеса и населения через самоорганизующиеся сообщества (НКО, блогеры, фрилансеры).

2. Модуль по вовлечению самоорганизующихся сообществ, в развитие цифровой репутации органов публичной власти.

3. Модуль по формированию «экосистемы» органа публичной власти на основе цифровой этики и этикета.

Однако стоит отметить, что любые инновации представляют потенциальные риски. Внедрение новой парадигмы принятия управленческих решений, на основе цифровой трансформации, мы

можем относить к инновациям. Необходимо понимать, что цифровая экономика и управление ориентированы на максимально выгодное затрачивание ресурсов. При этом на второй план уходит духовная и этическая составляющая развития общества. В связи с вышесказанным кажется важным определение границ применения инновационных технологий, разграничение вещественной и ценностной парадигмы современного общества, учет человеческого фактора.

В заключение представленной статьи мы считаем необходимым акцентировать внимание на том, что переход к экономике «новой реальности» вызвал парадоксальную ситуацию колоссальной нехватки квалифицированных кадров в сфере публичного управления, владеющих современными управленческими технологиями и современным «образом и дизайном мышления». Авторы считают, что, говоря о реформе публичного управления уместно отмечать возрастающую роль управленческого образования и науки, формирующих новый «образ и дизайн» мышления управленца в системе публичной власти – парадигме управления в условиях «новой реальности», основанных на принятии «красивых управленческих решений» – решений которые не надо исправлять и переделывать.

#### Список источников

1. Счастье: уроки новой науки. М.: Изд. Институт Гайдара, 2012. 416 с.
2. Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // ARS ADMINISTRANDI. Искусство управления. 2012. № 4. С. 41–55.
3. Прокофьев С. Е., Беляев А. М., Еремин С. Г. Современные кадровые технологии в органах власти: монография. М.: Юстицинформ, 2015. 662 с.
4. Ростовцева Ю. В. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе // Административное право и процесс. 2014. № 5. С. 57–60.
5. Кеня И. А. Формирование профессиональных компетенций молодых депутатов представительных органов муниципальных образований в субъекте Российской Федерации // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2016. № 3. С. 22–27.
6. Наваз С. Как принимать сложные решения в одиночку: советы топ-менеджерам и родителям // Гарвард бизнес-ревью/ <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/881211/2021>

#### References

1. Happiness: lessons in new science. Moscow: Ed. Gaidar Institute, 2012. 416 p. (In Russ.)
2. Turnyak K. V., Shakina M. A. Models of professional competencies of employees of the state and municipal administration in the conditions of the new state management: domestic and foreign experience. ARS ADMINISTRANDI. The art of management. 2012;(4):41–55. (In Russ.)
3. Prokofiev, S. E., Belyaev A. M., Eremin S. G. Modern personnel technologies in government: monograph. Moscow.: Justicinform; 2015. 662 p. (In Russ.)
4. Rostovtseva Yu. V. On the development of the institution of mentoring in the public civil service. Administrativnoe pravo i protsess = Administrative law and process. 2014;(5):57–60. (In Russ.)
5. Kenya I. A. Formation of professional competencies of young deputies of representative bodies of municipalities in the subject of the Russian Federation. Munitsipal'naya sluzhba: pravovye voprosy = Municipal service: legal issues. 2016;(3):22–27. (In Russ.)
6. Nawaz S. How to make difficult decisions alone: advice to top managers and parents. Harvard business revue. Available from: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/881211/2021> (In Russ.)

#### Информация об авторах

М. А. Овакимян – канд. экон. наук, доц., зав. кафедрой государственного и муниципального управления;  
А. Б. Савченко – директор программы центра дополнительного образования.

#### Information about the authors

M. A. Ovakimyan – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Head of Department of State and Municipal Administration;  
A. B. Savchenko – Program Director of the Center for Additional Education.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.02.2022; одобрена после рецензирования 28.02.2022; принята к публикации 01.03.2022.

The article was submitted 14.02.2022; approved after reviewing 28.02.2022; accepted for publication 01.03.2022