

## КАФЕДРА

А.В. Зобнин

**МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРОЙ И КОЛЛЕКТИВНЫМ ВЫБОРОМ:  
«ПАРАДОКС ОГРАНИЧЕННОГО ВЫБОРА» В МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОНСУЛЬТАЦИЯХ***Обнаружение и формулировка «парадокса ограниченного выбора» в международных  
консультациях*

«Парадокс ограниченного выбора» (англ. *"bounded choice paradox"*) был выявлен в ходе проведения в 2007-2008 гг. научного исследования «Теория и методология анализа международных консультаций» [1]. Основанием для обнаружения парадокса стало несоответствие индексов технологической и индивидуальной эффективности (сокр. ИТЭФ и ИИЭФ) консультационных процессов в международных межправительственных организациях (НАТО, ОВД, ОБСЕ, ШОС, СНГ) при сходных условиях функционирования указанной формы международной социально-политической коммуникации.

Анализ уровня совокупной эффективности международных консультаций показал высокие показатели ИТЭФ (достигающие 95-100%, что значительно выше нормальных значений совокупной эффективности в 55-60%) при достаточно низких показателях ИИЭФ (в пределах от 1 до 10%) и низкой психологической удовлетворённости участников консультационных процессов их итоговыми результатами (не более 15%) в консультативных и исполнительных органах НАТО, ОВД и ОБСЕ. В то же время низкие показатели обоих индексов отмечались в консультативных структурах ШОС и СНГ.

Для объяснения указанного логического противоречия необходимо проанализировать процедурные особенности и используемые правила принятия коллективных организационных решений в консультативных и исполнительных органах международных межправительственных организаций.

В отличие от международных переговоров, в ходе которых политические решения разрабатываются и принимаются, в международных консультациях участники лишь формируют предпочтения слабого или сильного порядка с учётом набора представленных ор-

ганизаторами консультации альтернатив (вариантов выбора), а решения принимают уже за пределами консультативных структур межправительственных организаций.

Умелое использование в процессе международной консультации средств и приёмов «мягкого» убеждения и иных несиловых методов приводит к расширению числа возможных вариантов выхода из проблемной ситуации, уходу от диктата теоремы Нобелевского лауреата по экономике 1972 года К.Дж. Эрроу и нормализации эффективности консультационных механизмов в пределах возможно допустимого уровня [6, 7].

Факторный анализ взаимодействия процедурных и личностных элементов международной консультации даёт нам простейшую цепочку зависимости трёх факторов (рис. 1), где единственный личностный фактор (индивидуальная полезность выбора) находится в строгой зависимости от двух процедурных факторов (правила принятия решений в группе участников и совокупной эффективности консультации).

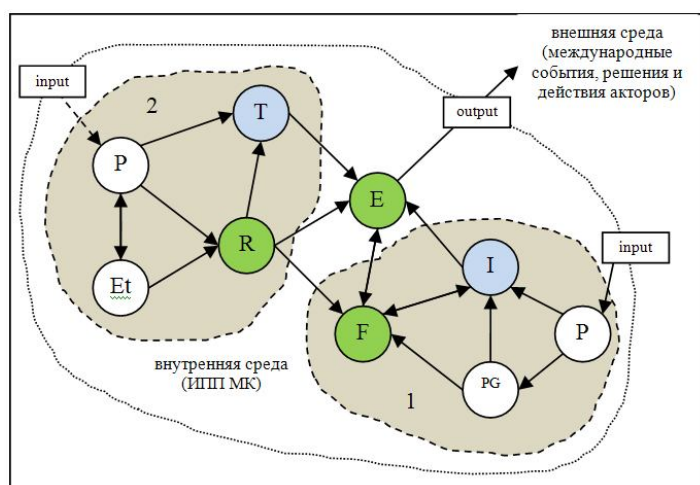


Рисунок 1. Модель взаимодействия индивидуальных и процессуальных факторов механизма международной консультации

Условные обозначения к схеме:

- 1** — поле индивидуальных факторов информационно-психологического пространства
- 2** — поле процедурных факторов информационно-психологического пространства
- E** — совокупная эффективность международной консультации
- R** — правила принятия организационных решений (международного типа)
- F** — функция индивидуальной полезности (общественного благосостояния)
- I** — индекс индивидуальной эффективности международной консультации (ИИЭФ)
- PG** — психологические и гендерные манипуляции
- Ps** — индивидуальные компоненты поведения (мотивы,

потребности, интересы, цели и позиции индивидов-участников консультации)  
**T** — индекс технологической эффективности международной консультации (ИТЭФ)  
**Et** — этические (политико-культурные) ограничения и правила поведения участников  
**P** — процедурные особенности  
**ИПП МК** — информационно-психологическое пространство международной консультации  
**Input** — входящие сигналы из внешней среды (информационно-психологическое или силовое влияние)  
**Output** — исходящие сигналы в виде решений и действий участников международной консультации  
**T, I** — интегральные (искусственные) факторы, объединяющие ряд признаков в количественном исчислении  
**R, E, F** — системообразующие элементы модели

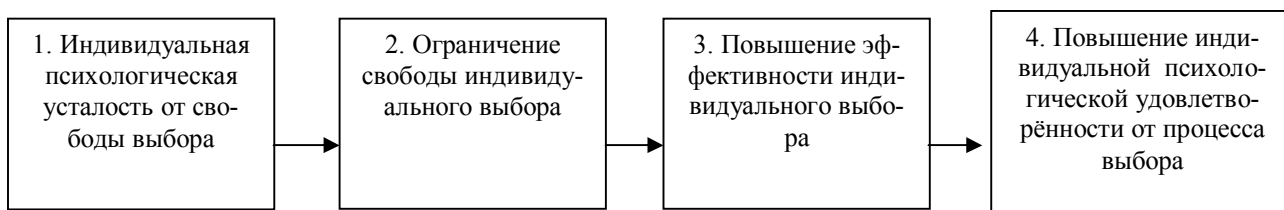
Опираясь на представленную факторную модель, формулируем ключевое положение «парадокса ограниченного выбора», которое гласит:

Если в процессе социально-политической коммуникации предпочтения её участника (-ов) формируются при полном доминировании процедурных факторов, то имеет место упорядоченный выбор при ограниченном наборе заданных альтернатив

**«Парадокс ограниченного выбора» и «парадокс свободы выбора»: сравнительный анализ**

«Парадокс ограниченного выбора» в процессе международной социально-политической коммуникации подтверждается исследованиями американского социолога Барри Шварца [13, 14, 15], являющегося автором концепции «парадокса свободы выбора», суть которой сводится к утверждению, что в современных экономических условиях более успешными (эффективными) оказываются решения, предполагающие для потребителей либо ограниченный выбор между альтернативами, либо полное отсутствие выбора. Получается, что ограниченность есть причина эффективности, как бы парадоксально это не звучало (рис. 2).

Рисунок 2. Схема-интерпретация «парадокса свободы выбора» («парадокса Барри Шварца»)



Результаты работ Б. Шварца частично подтверждены прикладными исследованиями группы швейцарских учёных под руководством П. Тодда [12]. В то же время следует заметить, что интерпретация «парадокса свободы выбора» находится в отличной от результатов настоящего исследования плоскости (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение интерпретаций «парадокса ограниченного выбора» и «парадокса свободы выбора»

Критерии сравнения / Парадоксы	«Парадокс свободы выбора»	«Парадокс ограниченного выбора»
1. Научные области применения интерпретаций	Когнитивная психология, экономическая социология, экономическая политология	Прикладная политология, политическая коммуникативистика, мировая политика и международные отношения
2. Структура объекта приложения	Индивидуальная (индивид)	Коллективная организационная

парадокса		(группа индивидов, организация)
3. Условия существования парадокса	Не выявлены	Наличие определённых правил принятия коллективных решений и организационных процедур (в частности, консенсуса)
4. Интерпретация парадокса	В современных экономических условиях более успешными (эффективными) оказываются решения, предполагающие для потребителей либо ограниченный выбор между альтернативами, либо полное отсутствие выбора. Указанный феномен также заключается в своеобразной «усталости» от неограниченного выбора: когда для удовлетворения простых потребностей необходимо принимать сложные решения	Если в процессе международной социально-политической коммуникации предпочтения её участника(-ов) формируются при полном доминировании процедурных факторов, то имеет место упорядоченный выбор при ограниченном наборе заданных альтернатив
5. Ключевое следствие парадокса	Эффективность является следствием ограниченности выбора	Ограниченность выбора приводит к манипулированию индивидуальными предпочтениями
6. Возможность дальнейшей формализации и квантификации интерпретации парадокса	Не представляется возможным ввиду низкой структурированности содержательных компонентов	Существует

Таким образом, сравнительный анализ двух интерпретаций показывает сходство парадоксов только в одном показателе, который в обеих концепциях формулируется как «ограниченность выбора», что позволяет отнести исследуемое явление к парадигме ограниченной рациональности в теории принятия политических решений, родоначальником которой считается Г. Саймон.

***«Парадокс ограниченного выбора» и манипулирование предпочтениями участников международной консультации***

Так или иначе, «парадокс ограниченного выбора» является производной теоремы К.Дж. Эрроу, соблюдается в международных межправительственных и неправительственных организациях, где в процедурах принятия коллективных организационных решений используются правила консенсуса, диктатуры и олигархии.

Однако если изначально из механизма международной консультации исключить редко используемые диктаторские, олигархические и дипольные процедуры, всегда найдётся ситуация, когда участнику консультации при передаче политической информации будет выгодно исказить её, чтобы увеличить размер собственных выгод через уменьшение размера информационных потерь. Таким образом, мы попадаем в так называемый «тупик Гиббарда» (теорема А. Гиббарда) [9, 10, 11], суть которого сводится к следующему утверждению:

Пусть  $A$  — конечное множество, а  $P$  — множество всех слабых (или линейных) порядков на  $A$ . Если  $f : P^N \rightarrow A$  — неманипулируемый механизм, то либо  $f$  — диктаторский, либо образ  $f$  состоит из двух элементов [8, 16].

Получается, что при исключении фактически неиспользуемых в международных консультациях дипольных и диктаторских процедур, механизм консультации изначально подвержен как внешнему, так и внутреннему манипулированию. Значимость ситуации манипулирования заключается в том, что если участники переговорного процесса изначально подготовлены к возможно жёсткому соприкосновению переговорных стратегий и позиций, то участники консультации, только находясь на стадии формирования представлений о предмете консультации и проблемной ситуации, излишне восприимчивы к оказываемому информационному влиянию извне, что в отечественной и зарубежной политической науке получило обозначение информационной силы.

Анализ используемых в международных правительственных организациях консультационных процедур показывает существование следующих типов манипулирования результатами голосования участников международной консультации:

1) манипулирование со стороны участника консультации или манипулирование предпочтениями (оно может осуществляться в том случае, когда участнику выгоднее исказить собственные предпочтения, чем представить истинные);

2) манипулирование со стороны организатора или манипулирование правилами (оно может осуществляться организаторами консультации посредством выдвижения нового правила (принципа) голосования, в том числе предложения о голосовании за альтернативы в определённой последовательности);

3) манипулирование может исходить одновременно и со стороны участника, и со стороны организаторов консультации путём выдвижения новых альтернатив или изменения формы представления рассматриваемых вариантов.

Соотношение типов и форм манипулирования выбором представлено в таблице 2, составленной по материалам исследований ведущего научного сотрудника Лаборатории №25 Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, к.т.н. З.М. Лезиной [5].

Таблица 2. Типы и формы манипулирования выбором в международных межправительственных организациях

Форма манипулирования выбором	Объект манипулирования	Описание ситуации манипулирования выбором	Тип манипулирования
Манипулирование правилами принятия организационных решений	Правило голосования	Изменение правила принятия организационного решения в ходе голосования или введение дополнительных правил и процедур отбора голосов.	Манипулирование организатора
Манипулирование процедурами принятия организационных решений	Организационные процедуры	Процедура голосования построена таким образом, что множество голосующих искусственно организатором разбивается на несколько подмножеств и производится раздельное голосование по некоторому новому правилу, как правило, бинарному.	Смешанное манипулирование
Манипулирование набором альтернатив	Альтернативы (варианты выбора)	Искусственное увеличение или уменьшение множества представленных на голосование альтернатив, также использование голосующими универсальных или уникальных критериев оценки вариантов решения. В этой ситуации возможно и использование ложного критерия оценки альтернатив или формирование рассматриваемых альтернатив попарно.	Смешанное манипулирование
Манипулирование индивидуальными предпочтениями участников	Индивидуальные предпочтения	Оказание информационно-психологического влияния на индивидуальные предпочтения в случае, если они не	Манипулирование участника

		сформированы участником окончательно, либо временное изменение структуры предпочтений при выявленных и сформированных предпочтениях.	
--	--	--	--

Манипулирование со стороны участника является наиболее распространённым и наименее изученным, учитывая, что манипулирование со стороны организатора нередко запрещено действующими международными нормами, регулирующими правила принятия решений и закрепляющими отсутствие возможности смены этих правил в процессе голосования в структурах международных организаций. При этом следует различать манипулирование со стороны участника индивидуального и коалиционного (манипулирование во временной коалиции) типов.

***Объяснение «парадокса ограниченного выбора» и применение полученного знания в современной дипломатической практике***

Условием существования «парадокса ограниченного выбора» в процессе международной социально-политической коммуникации является наличие консенсуса как ключевого правила принятия организационных решений. В современной политической науке принято считать, что консенсус является наименее манипулируемым правилом и не позволяет участникам консультации или иной формы дипломатической коммуникации воздействовать на принятие решения другими участниками. В действительности такие процедурные ограничения расширяют вероятность манипулирования индивидуальными предпочтениями участников коммуникации, а неисполнение ранее принятых соглашений и договоренностей повышает индивидуальную эффективность (психологическую удовлетворенность) консультационных процессов (рис. 3).



Рисунок 3. Схема-интерпретация «парадокса ограниченного выбора»

Исторически с 1950-х гг. эффективность определялась как одно из ключевых свойств международной консультации и со временем превратилась в фактор, оказывающий регулируемое влияние на ход консультационного процесса. Обнаружена прямая зависимость технологической эффективности консультаций, измеряемой в настоящем исследовании индексом технологической эффективности, от степени манипулирования правилами принятия организационных решений. Консенсус наряду с правилом диктатуры и правилом Нэнсона относится к наименее манипулируемым правилам по шкале Нитцана-Келли, что не даёт возможности участникам консультации изменять консультационные нормы и процедуры для реализации своих частных интересов (осознанных потребностей).

При этом нельзя с полной уверенностью утверждать о том, что одно правило принятия решений более или менее подвержено манипулированию, зависящему в том числе и от количества участников консультации, психологических характеристик участников, способов расширения их индивидуальных предпочтений. «Парадокс ограниченного выбора» не позволяет сторонам участвовать в формировании новых политических альтернатив, то есть в процедурном расширении индивидуальных предпочтений. Таким образом, единственным способом увеличения индивидуальных выгод в процессе проведения консультации



остаётся изменение количества её участников, а также образование постоянных и/или временных коалиций. Стороны изначально предполагают о наличии процедурных ограничений и пытаются формально соглашаться со всеми принимаемыми в ходе консультации решениями (навязанными предпочтениями), не имея намерения их полного исполнения. Этим объясняется присутствие в современной политической науке устойчивого представления о международной консультации как самой необязывающей форме социально-политической коммуникации. Стороны пользуются тем, что принятые совместные решения зачастую не оформляются на бумаге в виде соглашений или договорённостей. С другой стороны, самым простым способом изменить предпочтения участников остаётся использование поведенческой стратегии ухода/ультиматума с последующим выходом из состава участников — это наиболее популярные стратегии у ряда стран-членов СНГ (Украины, Республики Узбекистан, Республики Молдовы, Грузии, Туркменистана, Азербайджанской Республики).

С позиции технологической эффективности консультационных механизмов, «парадокс ограниченного выбора» — это не просто доминирование процедурных факторов над индивидуальными, а прямое следствие ограничений рациональной логики в формировании правил принятия коллективных организационных решений. Индикатором действия рациональных ограничений выступает индивидуальная эффективность международной консультации, измеряемая в настоящем исследовании индексом индивидуальной эффективности и прямопропорциональная степени манипулирования индивидуальными предпочтениями участников консультации.

Индексы технологической и индивидуальной эффективности международной консультации являются количественными составляющими (измерителями) совокупной эффективности консультационного процесса. В итоге определяется простая функциональная зависимость, где совокупная эффективность международной консультации прямопропорциональна сумме индексов индивидуальной эффективности каждого из участников консультации и обратнопропорциональна индексу технологической эффективности консультации (7.1).

$$E_c = \frac{\sum_{n>1} E_i}{E_t} \quad (1)$$

где  $n$  – количество участников международной консультации,  $E_c$  — совокупная эффективность международной консультации,  $Ei_n$  — индекс индивидуальной эффективности международной консультации конкретного участника консультации  $n$ ,  $E_t$  — индекс технологической эффективности международной консультации.

Модель функциональной зависимости совокупной эффективности международной консультации от степени удовлетворения индивидуальных предпочтений участников консультации и специфики правил принятия коллективных организационных решений (1) может применяться не только к консультационным органам, в которых консенсус является ключевым правилом принятия коллективных решений, но и к другим органам, использующим иные правила принятия решений, и позволяет сформировать следующие рекомендации.

### ***Итоговые рекомендации***

Для повышения совокупной эффективности международных консультаций в международных межправительственных организациях, где Российская Федерация присутствует в качестве полноправного партнёра и участника (СНГ, ШОС, ОБСЕ), на организационном уровне необходимо предпринять следующие действия:

1) внести изменения в существующие в межправительственных организациях консультационные процедуры в сторону полной или частичной замены консенсуса как базового правила принятия коллективных организационных решений на более манипулируемые (по шкале Нитцана-Келли) со стороны участников правила — простое большинство, квалифицированное большинство и т.п.

2) при формировании новых консультативных органов и определении их полномочий заложить в нормативно-правовую основу органа следующую оптимальную схему принятия коллективных организационных решений: простое большинство – для принятия решений по организационным вопросам, квалифицированное большинство (3/4 от общего количества участников) – для принятия решений по основным содержательным вопросам повестки дня, консенсус – для утверждения методических рекомендаций.

3) проводить отбор правил принятия коллективных организационных решений с учётом количества потенциальных участников консультативных органов международных межправительственных организаций по следующей схеме: консенсус — 1-5 участников, квалифицированное большинство (3/4) — 6-13 участников, простое большинство — 14 и более участников.

4) обобщив положения рекомендаций № 2 и № 3, использовать матрицу (табл. 3) для выбора правила принятия коллективного организационного решения, максимизирующего

совокупную эффективность консультационных механизмов в консультативных органах международных межправительственных организаций и минимизирующего возможность манипулирования правилом принятия решений со стороны организатора консультативного форума (председателя консультативного органа).

Таблица 3

Матрица отбора правил принятия коллективных организационных решений в зависимости от количества участников консультативного органа и уровня рассматриваемых вопросов

Количество участников консультативного органа, чел. / Уровень рассматриваемых вопросов	Рекомендации	Основные вопросы повестки дня	Организационные вопросы
1-5	Консенсус		
6-13		Квалифицированное большинство (3/4)	
14 и более			Простое большинство

5) ввести дополнительные процедуры согласования предмета консультации (рабочей повестки дня) с участниками консультации, в том числе внедрить процедуры очного обсуждения повестки дня последующих плановых заседаний консультативных органов всеми участвующими сторонами.

6) максимально использовать возможность участия в работе консультативных органов международных межправительственных организаций наблюдателей, в том числе из государств, не являющихся членами организаций, с последующим наделением их полномочиями участия в дискуссиях и формировании дополнительных альтернативных решений при рассмотрении значимых политических вопросов (указанная позитивная практика существует с 2011 г. в структурах ШОС, она позволяет ослабить действие аксиомы независимости от посторонних альтернатив).

7) предусмотреть процедурную возможность изменения официального статуса участника на наблюдателя в одностороннем порядке по инициативе члена консультативного органа (применять частную разновидность стратегии ухода).

8) более детально анализировать прецеденты использования участниками консультативных органов «особого мнения», регулярно проводить рассмотрение оговорок и примечаний к заключаемым в рамках консультативных органов и организаций нормативно-правовым документам.

9) не использовать в процессе консультации стратегию ухода/ультиматума и стратегию имитации, уменьшающих в одностороннем порядке количество участников консультационного взаимодействия и усиливающих воздействие «парадокса ограниченного выбора» на участников международной консультации.

10) в случае использования одним из участников международной консультации стратегии ультиматума стремиться не принимать предложенные им альтернативные варианты решения проблемной ситуации, а формировать и выдвигать собственные (отличные от предложенных) альтернативы.

11) не препятствовать формированию среди участников консультационных процессов неформальных (временных или постоянных) коалиций в процессе проведения международных консультаций для активизации и развития диалоговых форм взаимодействия.

12) при рассмотрении комплексных вопросов предмета международной консультации привлекать к участию в дискуссии экспертов внешнеполитических и дипломатических ведомств.

Возможным негативным результатом повышения совокупной эффективности международных консультаций в международных межправительственных организациях может стать снижение прогнозируемости результатов деятельности консультативных органов, однако этот эффект будет компенсироваться повышением удовлетворённости государств-участников работой самой организации. В то же время данные рекомендации могут быть положены в основу стратегии внешнеполитического организационного поведения, поскольку обладают признаками, необходимыми для органичной трансформации рекомендаций в стратегию, а именно причинно-следственностью, системностью и адресностью.

### Список литературы и источников

1. *Зобнин А.В.* Теория и методология анализа международных консультаций. — Иваново: Издательство Ивановского государственного университета, 2008. — 160 с.
2. *Зобнин А.В.* Политические консультации в международно-политическом дискурсе // *Международные процессы.* 2007. №2. — С. 64-74.

3. *Зобнин А.В.* Информационно-психологическое пространство международной консультации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2009. № 4. — С. 260-266.
4. *Зобнин А.В.* Проблема эффективности международных консультаций в исполнительных органах Содружества Независимых Государств // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2 (1). — С. 332-336.
5. *Лезина З.М.* Манипулирование выбором вариантов // Автоматика и телемеханика. 1992. №4. — С. 5-22.
6. *Эрроу К.* Коллективный выбор и индивидуальные ценности: пер. с англ. / науч. ред., авт. предисл., послесл. Ф.Т. Алескеров. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. — 204 с.
7. *Arrow K.* Social Choice and Individual Values. — New Haven, Conn.: Yale University Press, 1963. — 136 p.
8. *Barbera S.* Strategy-proofness and Pivotal Voters: A Direct Proof of the Gibbard-Satterthwaite Theorem // International Economic Review. Vol. 24. № 2 (June 1983). — P. 413-417.
9. *Gibbard A.* Manipulation of Schemes that Mix Voting with Chance // Econometrica. 1977. Vol. 45. № 3. — P. 665-681.
10. *Gibbard A.* Thinking How to Live. — N.Y.; L.: Harvard University Press, 2003. — 321 p.
11. *Gibbard A.* Social Choice and the Arrow Conditions. For the Joint Seminar of Kenneth Arrow, John Rawls, and Amartya Sen. Harvard University, Autumn Semester, 1968-69. — Ann Arbor: University of Michigan, 2010. — 22 p.
12. *Scheibehenne B, Greifeneder R., Todd P.* Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload // Journal of Consumer Research. 2000. October. — P. 409-425.
13. *Schwartz B.* Self-Determination: The Tyranny of Freedom // American Psychologist. 2000. Vol. 55. № 1. — P. 79-88.
14. *Schwartz B.* The Paradox of Choice: Why More Is Less. — N.Y.: Harper Collins, 2004. — 304 p.
15. *Schwartz B., Ward A., Monterosso J., Lyubomirski S., White K., Lehman D.R.* Maximizing versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice // Personality and Social Psychology. 2002. Vol. 83. № 5. — P. 1178-1197.
16. *Unwin N.* Norms and Negotiation: A Problem for Gibbard's Logic // Philosophical Quarterly. Vol. 51. № 202 (January 2001). — P. 60-76.