

А.В. Шастин\*

ООО «Рэдиум Инвестиции» Омск, Россия  
(E-mail: shastin@raedium.ru)

## Подходы к управлению с точки зрения оценки сложности реальности (обсуждение статьи А.Г. Теслинова)

Целью настоящей работы является проведение сравнения собственных наработок с результатами А.Г. Теслинова и развитие авторский подход к управлению. У А.Г. Теслинова превалирует несколько иной, по сравнению со стандартным (общепринятым), подход. Рассматривается управление с точки зрения мышления (каким образом человек мыслит, принимает решения), а значит, насколько сложные картины человек может реконструировать. С точки зрения усложнения реальности у А.Г. Теслинова выделяются пять этапов в истории. В дальнейшем для реконструкции реальности применяются 7 принципов: это принципы схемного мышления, «задачного» мышления, мышления целого, преодоления имен, уместной абсолютизации мыслимого, обоснованной идеализации мыслимого, продуктивной операционализации мышления. Принципы под номером 8 и 9 приближают статью к философской, а не управленческой. Данные принципы позволяют понять предмет и метод управления, онтологии управления, его места в системе наук, социальной роли менеджмента как науки. В итоге применение схем усложнения реальности, предложенных А.Г. Теслиновым, вполне востребовано при принятии управленческих решений на современном этапе. Его можно использовать в реинжиниринге бизнес-процессов, управленческом моделировании организационных схем предприятий и в организационно-деятельностных играх.

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, логика, операциональность, принцип, реконструкция сложности реальности, управление, экономическая модель.

### Введение

Менеджмент исторически стандартно определялся с точки зрения классического подхода, затем в управленческом подходе увеличивалось внимание к человеку и организационным структурам через анализ и применение бихевиористского подхода. Позднее в менеджменте был выделен партисипативный подход, который выражен в процессном подходе и создании кружков качества (кайдзен). К настоящему времени в подходе к управлению преобладает системный подход. С точки зрения автора, наибольшую популярность приобрел категориальный подход, что выражается в полиаспектности, схематизации (как универсальном языке управления) и организационно-деятельностных играх (как способе разработки и принятия управленческих решений и стратегий).

Целью настоящей работы является проведение сравнения собственных наработок с результатами А.Г. Теслинова и развитие авторского подхода к управлению. У А.Г. Теслинова превалирует несколько иной, по сравнению со стандартным (общепринятым), подход. Рассматривается управление с точки зрения мышления (каким образом человек мыслит, принимает решения), а значит, насколько сложные картины человек может реконструировать. С точки зрения усложнения реальности у А.Г. Теслинова выделяются пять этапов в истории. Человек начинает реконструировать реальность в 800–200 тыс. лет до н.э., когда появляется дуальность (с и др.), коммуникация, а в дальнейшем — письменность. Благодаря письменности и коммуникации развивается математика, что в античные времена приводит к появлению формальной логики. Завершающим историческим этапом является фиксация правил формальной логики Р. Декарта, появление схем, как способов фиксации текстов [1].

В дальнейшем происходит усложнение реальности, что приводит к появлению способов работы с ней и методов управления объектами.

### Методы исследования

Основной метод, предпринятый в статье А.Г. Теслинова, — обобщение известных попыток поиска прогрессивных форм мышления усложняющейся реальности с целью выделения продуктивных принципов его организации [2]. В настоящей статье автор использовал аналитический метод выска-

\* Автор-корреспондент. E-mail: shastin@raedium.ru

званий А.Г. Теслинова, и добавление собственных идей к ним, которые окажутся актуальными и важными.

### *Результаты*

Обобщение теорий мышления позволяет сформулировать следующие принципы (начала), которые необходимо использовать исследователю и управленцу для реконструкции реальности и принятия управленческих решений.

1. Принцип схемного мышления. Основывается, что все для человеческого мышления есть текст. Это определяет, что конкурентоспособность компании зависит от адекватности отражения реальности, которые определяется качеством применяемых схем. Способность принимать грамотные решения зависит от корректности исходных установок мышления.

Схема управления проектами в менеджменте — это конкретный способ организации взаимоотношений для выполнения бизнес-процессов на предприятии (менеджером, заказчиком и исполнителями в соответствии с их функциональными обязанностями и задачами) [3].

В качестве базовых вариантов схем в управлении проектами выступают:

- Основная схема. Руководитель является представителем заказчика и не несёт финансовой ответственности за принимаемые решения.
- Схема «расширенного управления». Руководитель (менеджер) принимает ответственность за проект в пределах фиксированной цены.
- Схема «под ключ». Руководитель (менеджер) проекта — проектно-строительная компания, которая заключила соответствующий контракт с заказчиком.

Выбор конкретного варианта схемы управления проектом остаётся за его заказчиком.

Использование схемного подхода к мышлению снимает привязанность к устоявшимся подходам к объяснению реальности, позволяет сформировать нетривиальные решения к принятию управленческих решений, разработке стратегий и т.д. Таким образом, открывается возможность помыслить реальность по-новому, продуктивнее.

Для применения принципа схемного мышления необходимо иметь способность к рефлексии — способности сознательно обращать внимание на свои мысли, эмоции и поведение, оценивать принятые решения и перспективы. Рефлексия помогает:

- контролировать мышление;
- оценивать обоснованность и логичность поступков, анализировать мысли;
- преобразовывать скрытые умения в эффективные инструменты для развития;
- избавляться от нерешительности и делать выбор;
- очищать сознание от лишних мыслей;
- определять поведенческие шаблоны и корректировать их.

2. Принцип «задачного» мышления. Устанавливается связь между особенностями познавательной задачи и способа мышления, который необходимо обоснованно выбирать/изобретать для постижения нового сложного «отрезка» реальности [4].

Исходя из данного принципа, при принятии управленческих решений и выработке концепций следует отказываться от использования готовых моделей, схем, представлений, без тщательного соотнесения их с особенностями, с деталями решаемой задачи. Это правило предполагает и требует обосновывать и отбирать разные аспекты объяснения бизнес-процессов (бизнес-моделей), осмысленно задавать глубину развертки содержания представлений о них, выбирать лишь необходимые признаки аспектов бизнес-процессов в соответствии с задачей, которая выступает в роли причины той или иной распаковки содержания постигаемых объектов как текстов, выраженных в схемах.

В управлении для роста эффективности при решении управленческой задачи, необходимо:

- планировать общее направление действий и предвидеть конечный результат;
- распределять и управлять материальными и человеческими ресурсами;
- координировать действия персонала предприятия для достижения общего конечного результата;
- контролировать поведение сотрудников организации с точки зрения этики.

3. Принцип мышления целого. При принятии управленческих решений и выработке стратегий необходимо удерживать целое, чтобы не втянуть в него лишнее и не потерять необходимое.

Этот принцип освобождает от необходимости проводить обширный анализ и собирать избыточные данные об управленческой задаче, что в силу особенностей наступившего этапа усложнения реальности делается чрезвычайно часто на уровне частных и государственных решений. Освобождение приходит вместе со способностью ограничивать поиск только теми признаками, которые образуют целое. При усложнении решаемой управленческой задачи, которое неизбежно сопровождает процесс развития и роста компании, возникает необходимость увеличивать познавательную мощь овладения сложными управленческими задачами через способность по-новому «спрашивать» и по-новому «брать» новые предметы [5].

Такой принцип в менеджменте реализуется через критическое мышление. Критическое мышление — это способность анализировать, оценивать и интерпретировать информацию и идеи, чтобы принимать обоснованные решения или формулировать свои собственные точки зрения.

Оно включает в себя следующие навыки:

- задавать вопросы;
- искать доказательства;
- рассматривать различные точки зрения;
- оценивать аргументы.

Критическое мышление помогает развивать логическое и аналитическое мышление, а также способность критически взглянуть на информацию и не принимать её на веру, а проверять на достоверность и обоснованность.

4. Принцип преодоления имен. Поскольку любая схема, любое описание реальности в человеческом сознании выстраивается из совокупности неких исходных понятий (из совокупностей существенных отличительных признаков объектов), выраженных в определенных терминах (именах), то любой мыслитель со своими схемами оказывается в их концептуальной власти [6].

Следует признать, что организационные схемы бизнес-процессов, на которые опирается управление, всегда находятся под угрозой принуждающего, то есть властного искажения, которое происходит от используемых для их построения терминов. Поэтому решение любой управленческой задачи или любое управленческое действие следует начинать с переопределения значений терминов, применяемых для создания и понимания организационных схем, с учетом условий (контекста) решаемой управленческой задачи.

5. Принцип уместной абсолютизации мыслимого. Он заключается в требовании такого истолковывания предметов мышления, при котором происходит сокращение смыслового «объема» суждений о них.

Абсолютный (от лат. *absolutum*, от *absolutus* — независимый, свободный) — это ничем не ограниченный, безотносительный, совершенный объект. Исходя из этого определения принцип абсолютизации предполагает в управленческих актах принудительно сокращать смысловой «объем» суждений об управленческой задаче (разрабатываемой стратегии) до минимального уровня, достаточного для решения задачи. При подобных организационная схема предприятия упрощается [7].

Это позволяет устанавливать границы решаемой задачи (разрабатываемой стратегии), контролировать и, соответственно, обозначать и принимать глубину и перечень ограничения для решения задачи и получению нестандартных (новых) решений управленческой задачи за счет анализа неочевидных аспектов решаемой задачи.

6. Принцип обоснованной идеализации мыслимого. Этот принцип создает необходимость выхода к неким, можно сказать, «последним», идеальным признакам объектов исследования, избавляясь от второстепенных [8].

Работа с идеализированными представлениями существенно усиливает глубину и абстрактность принимаемых управленческих решений, поскольку многие из них при кажущейся инаковости, при различии каких-либо природных признаков оказываются схожими по идеальным признакам. Это позволяет, поняв свойства стоящих «за ними» идеализированных объектов, глубоко понимать их все, пренебрегая особенностями каждого. Так, например, управление подчиненным, или законотворчеством, или штурмовой группой, или баллистической ракетой в идеальном смысле одинаковы, поскольку могут быть поняты через идеальную систему управления (целенаправленную систему).

7. Принцип продуктивной операционализации мышления. Этот принцип заключается в требовании подъема мышления к продуктивным аналогиям, создающим возможность придания мышлению операционального характера. Речь идет об аналогиях между математическим представлением реальности и экономическими моделями [9].

Экономическая модель — формализованное описание различных экономических явлений и процессов. Экономические модели позволяют отвлечься от второстепенных элементов и позволяют сосредоточиться на главных элементах системы и их взаимосвязях. Экономические модели выступают абстрактным отражением реальности и поэтому не могут быть всеобъемлющими.

При создании экономической модели необходимо выбрать переменные. Различают экзогенные и эндогенные переменные. Экзогенные переменные вводятся в экономическую модель извне и задаются, в первую очередь, перед началом создания самой модели. Вторые же выявляются главным образом в процессе построения.

Далее, после отбора переменных, происходит определение различных допущений для того, чтобы не усложнять экономическую модель. Например, в модели кривой производственных возможностей рассматриваются всего два вида производимых товаров, неизменное количество ресурсов и отсутствие внешнеэкономических связей.

Затем осуществляется выдвижение гипотезы, которая должна быть подтверждена или опровергнута экономической моделью. В экономике это короткое предложение, в котором осуществляется попытка объяснить, как связаны между собой эндогенные переменные. Таким образом, с помощью экономического моделирования можно применять управленческие решения.

8. Принцип мышления разнообразиями. Суть принципа кратко может быть выражена так: высокую продуктивность мышлению придает его способность оперировать потенциальным разнообразием признаков постигаемой реальности.

Данный принцип действует при решении технологических, поведенческих и организационных задач. Наличие большого количества различий позволяет принимать больше количество нестандартных решений.

9. Принцип порождающего мышления. Как способ познания реальности, при помощи которого мышление усваивает себе конкретное, воспроизводит его в духовно-конкретное, эту идею представил миру и использовал К. Маркс. Особенности формирования конкретного в мышлении и трансформацию его в абстракцию проявил советский философ Э. Ильенков [10]. Сама организация мышления такого типа была обоснована в работе А. Зиновьева как «механизм» восхождения [11]. А операционный аппарат этого механизма как инструментарий создания интеллектуальных систем порождающего типа разработан С.П. Никаноровым [12].

Принципы под номером 8 и 9 приближают статью к философской, а не управленческой. Данные принципы позволяют понять предмет и метод управления, онтологии управления, его места в системе наук, социальной роли менеджмента как науки. Работа А.Г. Теслинова выполнена в духе подхода к управлению, как наукоемкой деятельности. В целом, подход А.Г. Теслинова можно определить как системно-кибернетический. Существенный потенциал в дальнейшем развитии менеджмента А.Г. Теслинов видит в развитии принципов и приемов развития мышления.

В подходах к менеджменту также сначала происходит абстрагирование, принимаются управленческие решения, вырабатываются концепции, а затем они конкретизируются до уровня конкретного предприятия (бизнес-процесса).

### *Обсуждение*

Из применяемых современных подходов управлению можно выделить:

- Системный подход. В менеджменте он выражается через реинжиниринг бизнес-процессов, построение организационных моделей предприятия, систему сбалансированных показателей и т.д.
- Технологии искусственного интеллекта. Их взрывное развитие уже позволяет оперировать гигантским разнообразием комбинаций организационных схем предприятий и бизнес-моделей. Однако применение массивов статистических данных в качестве основания для управления не отражает всего пространства принимаемых управленческих решений. В связи с этим уже происходит формирование новых оснований ИИ для повышения качества принимаемых управленческих решений.
- Категориальная методология. Средствами категориальной методологии организуется само мышление, для которого прокладываются маршруты движения к исходным схемам, через которые могут быть развернуты разные линии интерпретаций реальностей как текстов и тем самым мобилизованы разные классы альтернативных способов овладения ими.
- Системо-мыследеятельностная методология. На этапах своего становления эта школа создала продуктивный задел для объяснения бизнес-процессов, выводящих исследователей на поэтапный подъем к возможностям, при которых могут появляться новые схемы управления и, как следствие,

создаваться новые различия усложняющегося бизнеса. Согласно достижениям этой школы, такие возможности возникают в ходе проблематизации бизнес-процессов, схематизации рождающихся при этом содержания текстов о бизнесе, визуализации этого содержания, поддерживаемых структурированной коммуникацией между участниками мыслительной деятельности.

### Выводы

Применение схем усложнения реальности, предложенных А.Г. Теслиновым, вполне востребовано при принятии управленческих решений на современном этапе. Его можно использовать в реинжиниринге бизнес-процессов, управленческом моделировании организационных схем предприятий и в организационно-деятельностных играх.

### Список литературы

- 1 Теслинов А.Г. Технология усиления живучести организации в условиях перемен / А.Г. Теслинов. — М.: НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2018. — 24 с.
- 2 Теслинов А.Г. Технология разработки и запуска стратегий развития организаций и деятельности. Концептуальные методы / А.Г. Теслинов. — М.: НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017. — 45 с.
- 3 Боронина Л.Н. Основы управления проектами / Л.Н. Боронина. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 134 с.
- 4 Гадамер Г.Г. О круге понимания / Г.Г. Гадамер // Актуальность прекрасного. — М.: Искусство, 1991. — С. 72–81.
- 5 Поплавская Т.Н. Категории «Целое» и «Часть» в современной философии / Т.Н. Поплавская // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. — 2012. — № 4.
- 6 Фреге Г. Шрифт понятий: скопированный с арифметического формульный язык чистого мышления / Г. Фреге // Методы логических исследований. — Мецниереба: Тбилиси, 1987. — 152 с.
- 7 Новая философская энциклопедия. — Т. 1–4. — М.: Мысль, 2000. — 2659 с.
- 8 Кант И. Пролегомены / И. Кант; пер. с нем. Вл. Соловьева. — М.: Академический Проект, 2008. — 174 с.
- 9 Горбань А.Н. Демон Дарвина: Идея оптимальности и естественный отбор / А.Н. Горбань, Р.Г. Хлебопрос. — М.: Наука, 1988. — 208 с.
- 10 Ильенков Э.В. Диалектика конкретного и абстрактного в научно-теоретическом исследовании / Э.В. Ильенков. — М.: РОССПЭН, 1997. — 464 с.
- 11 Зиновьев А.А. Метод восхождения от абстрактного к конкретному (на материале «Капитала» К. Маркса) / А.А. Зиновьев. — М.: ИФ РАН, 2002. — 324 с.
- 12 Никаноров С.П. Об одном направлении в теории систем и его значении для приложений / С.П. Никаноров, Д.Б. Персиц // Вопросы кибернетики. — 1977. — Вып. 32. — С. 74–89.

А.В. Шастин

## Шындықтың күрделілігін бағалау тұрғысынан басқару тәсілдері (А.Г. Теслиновтың мақаласын талқылау)

Мақаланың мақсаты А.Г. Теслиновтың нәтижелерімен өз әзірлемелерін салыстыру және басқаруға авторлық көзқарасты дамыту. А.Г. Теслинов стандартты (жалпы қабылданған) тәсілмен салыстырғанда сәл өзгеше тәсілге ие. Басқару ойлау тұрғысынан қарастырылады (адам қалай ойлайды, шешім қабылдайды), яғни адам қаншалықты күрделі суреттерді қалпына келтіре алады. Шындықтың күрделілігі тұрғысынан А.Г. Теслинов тарихтағы бес кезенді анықтайды. Болашақта шындықты қайта құру үшін 7 қағида қолданылады. Бұл схемалық ойлау принципі, «тапсырмалық» ойлау принципі, тұтас ойлау принципі, атауларды жеңу принципі, ойды орынды абсолюттеу принципі, ойды негізделген идеалдандыру принципі, ойлауды өнімді пайдалану принципі. 8 және 9 нөмірлі принциптер мақаланы басқарушылық емес, философиялық тұрғыдан жақындатады. Бұл принциптер басқару пәні мен әдісін, басқару онтологиясын, оның ғылым жүйесіндегі орнын, менеджменттің ғылым ретіндегі әлеуметтік рөлін түсінуге мүмкіндік береді. Нәтижесінде А.Г. Теслинов ұсынған шындықты күрделендіру схемаларын қолдану қазіргі кезеңде басқару шешімдерін қабылдау кезінде өте қажет. Оны бизнес-процестерді реинжинирингте, кәсіпорындардың ұйымдастырушылық схемаларын басқарушылық модельдеуде және ұйымдастырушылық және белсенді ойындарда қолдануға болады.

*Кілт сөздер:* бизнес-процесс, логика, операциялық, принцип, шындықтың күрделілігін қайта құру, басқару, экономикалық модель.

## Management approaches from the point of view of assessing the complexity of reality (discussion of the article by A.G. Teslinov)

The purpose of this work is to compare our own developments with the results of A.G. Teslinov and to develop the author's approach to management. A.G. Teslinov has a slightly different approach in comparison with the standard (generally accepted) approach. Management is considered from the point of view of thinking (how a person thinks, makes decisions), which means how complex pictures a person can reconstruct. From the point of view of complicating reality, A.G. Teslinov identifies five stages in history. In the future, 7 principles are applied to reconstruct reality. This is the principle of schematic thinking, the principle of "task-based" thinking, the principle of thinking as a whole, the principle of overcoming names, the principle of appropriate absolutization of the conceivable, the principle of reasonable idealization of the conceivable, the principle of productive operationalization of thinking. The principles numbered 8 and 9 bring the article closer to philosophical rather than managerial. These principles allow us to understand the subject and method of management, the ontology of management, its place in the system of sciences, the social role of management as a science. As a result, the use of reality complication schemes proposed by Teslinov A.G. is quite in demand when making managerial decisions at the present stage. It can be used in business process reengineering, management modeling of organizational schemes of enterprises and in organizational and activity games.

*Keywords:* business process, logic, operability, principle, reconstruction of the complexity of reality, management, economic model.

### References

- 1 Teslinov, A.G. (2018). *Tekhnologiia usileniia zhivuchesti organizatsii v usloviakh peremen [Technology of enhancing the survivability of the organization in the conditions of change]*. Moscow: NKG «DiBiEi-Kontsept» [in Russian].
- 2 Teslinov, A.G. (2017). *Tekhnologiia razrabotki i zapuska strategii razvitiia organizatsii i deiatelnosti. Kontseptualnye metody [Technology of development and launch of strategies for the development of organizations and activities. Conceptual methods]*. Moscow: NKG «DiBiEi-Kontsept» [in Russian].
- 3 Boronina, L.N. (2016). *Osnovy upravleniia proektami [Fundamentals of project management]*. Ekaterinburg: Izdatelstvo Uralskogo universiteta [in Russian].
- 4 Gadamer, H.G. (1991). O krughe ponimaniia [On the circle of understanding]. *Aktualnost prekrasnogo — The Relevance of the beautiful*. Moscow: Iskusstvo [in Russian].
- 5 Poplavskaiia, T.N. (2012). Kategorii «Tseloe» i «Chast» v sovremennoi filosofii [Categories "Whole" and "Part" in modern philosophy]. *Uchenye zapiski Krymskogo federalnogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Sotsiologiia. Pedagogika. Psikhologiia — Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Sociology. Pedagogy. Psychology*, 4 [in Russian].
- 6 Frege, G. (1987). Shrift poniatii: skopirovannyi s arifmeticheskogo formulnyi yazyk chistogo myshleniia [Font of concepts: formulaic language of pure thinking copied from arithmetic]. *Metody logicheskikh issledovaniy — Methods of logical research*. Metzniereba: Tbilisi [in Russian].
- 7 (2000). *Novaia filosofskaia entsiklopediia [New philosophical encyclopedia]*. (Vols. 1–4). Moscow: Mysl [in Russian].
- 8 Kant, I. (2008). *Prolegomeny [Prolegomena]*. (VI. Soloveva, Trans). Moscow: Akademicheskii Proekt [in Russian].
- 9 Gorban, A.N., & Khlebopros, R. G. (1988). *Demon Darvina: Ideia optimalnosti i estestvennyi otbor [Darwin's Demon: The Idea of Optimality and Natural Selection]*. Moscow: Nauka [in Russian].
- 10 Penkov, E.V. (1997). *Dialektika konkretnogo i abstraktnogo v nauchno-teoreticheskoi issledovaniy [Dialectics of the concrete and abstract in scientific and theoretical research]*. Moscow: ROSSPEN [in Russian].
- 11 Zinovev, A.A. (2002). *Metod voskhozhdeniia ot abstraktnogo k konkretnomu (na materiale «Kapitala» K. Marksa) [Method of ascent from the abstract to the concrete (based on the material of "Capital" by K. Marx)]*. Moscow: IF RAN [in Russian].
- 12 Nikanorov, S.P., & Persits, D.B. (1977). Ob odnom napravlenii v teorii sistem i ego znachenii dlia prilozhenii [About one direction in systems theory and its significance for applications]. *Voprosy kibernetiki — Questions of Cybernetics*, 32, 74–89 [in Russian].

### Сведения об авторе

**Шастин Анатолий** — кандидат экономических наук, директор, ООО «Рэдиум Инвестиции», Омск, Россия; <https://orcid.org/0000-0002-6843-0985>

Information about the author

**Shastin Anatoly** — PhD in Economics, Director of Radium Investments LLC, Omsk, Russian Federation; <https://orcid.org/0000-0002-6843-0985>