



*Сретенский клуб*  
имени С. П. Курдюмова

Отечественная российская школа  
управления и её роль в сохранении  
управляемости общественными  
процессами в ходе Большого  
Антропологического Перехода



Александр Шохов  
Май 2024

## Истоки отечественной российской школы управления:

1. Теория деятельности
2. Сетевое управление
3. Кибернетика второго порядка
4. Цифровые платформенные решения
5. Философия субъекта
6. Философия смысла
7. Философия коммуникации
8. Системный подход
9. Акторно-сетевая теория
10. Синергетика
11. Практика реализации масштабных наукоёмких проектов

Управление в современном мире представлено множеством самых разных школ, направлений, теорий. Отечественная Российская школа управления, как и западный менеджмент — это отдельные смысловые поля в огромном ментальном пространстве.



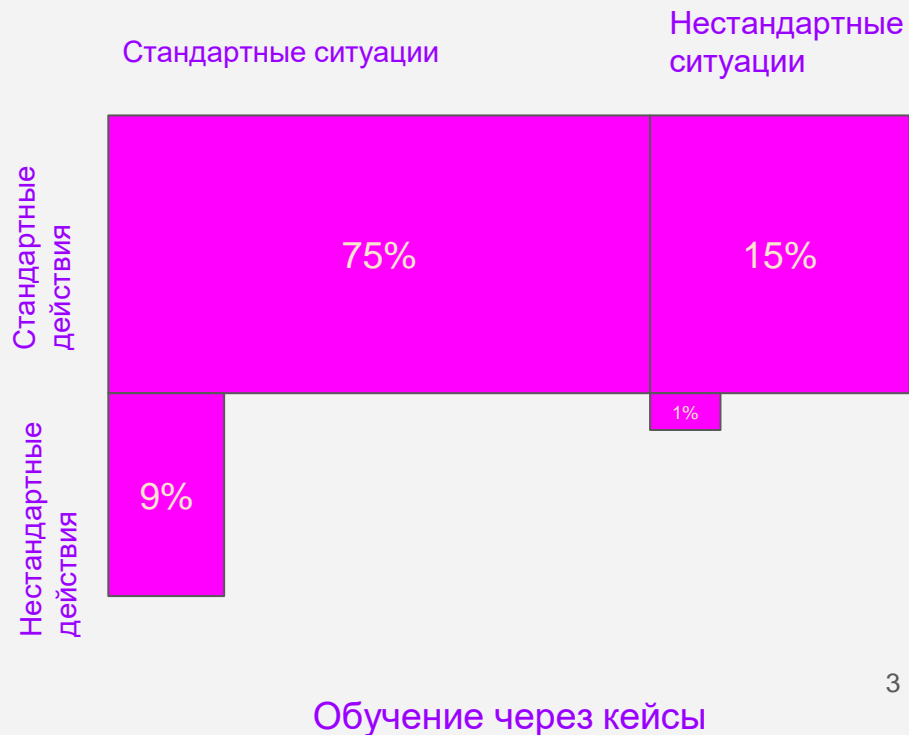
# Отличие отечественной российской школы управления от западного менеджмента и подходов ВВА, МВА, DBA схематично:



## Отечественная российская школа управления



## ВВА, МВА, DBA



# Смысловой фундамент отечественной российской школы управления в сопоставлении с западным менеджментом



## Отечественная российская школа управления

1. Полномочия находятся у тех ключевых фигур, на кого возложена ответственность за достижение целевого результата: они имеют право принимать решения, не предусмотренные должностными инструкциями, правилами, бизнес-процессами и утверждёнными процедурами.
2. Смысл, цели и приоритеты общей деятельности понимаются всеми управленцами в команде, каждый понимает их по-своему, но все понимания согласованы (когерентны).
3. Управленцы (каждый на своём месте) имеют право принимать самостоятельные решения, если эти решения направлены на достижение целевого результата общей деятельности.
4. Управление сверхсложными системами деятельности осуществляется из множества локусов, но все управленцы, населяющие эти локусы, соединены коммуникацией и следуют общему согласованному замыслу (ведут управляемый объект к целевому состоянию, подбирая ключи и преодолевая сопротивление объекта), — это чистая импровизация.

## Западный менеджмент

В западном менеджменте полномочия и ответственность размазываются по всей системе управления: каждый выполняет свою работу, делает своё дело, выполняет должностные инструкции и правила, а если не получилось — никто не виноват

В западном менеджменте упор делается на стандартизацию и унификацию, на следование процедурам и правилам, на достижение KPI. Если по смыслу коллективная работа фиктивна и неэффективна, а по KPI всё замечательно, ни у кого не возникает потребность думать о смысле

В западном менеджменте управленцы часто становятся простыми придатками компьютерных систем (ERP, MES) и практически не имеют свободы маневра и права принимать решения, непредусмотренные алгоритмами.

В западном менеджменте управление сверхсложными объектами пытаются алгоритмизировать и стандартизировать (в итоге разрабатываются стандартные методички). Импровизация подразумевает слишком большую ответственность, брать эту ответственность на себя желающих, как правило, нет.



# Общество эпохи Большого Антропологического Перехода и управление им



- Общество — сверхсложный объект. Не имеющий специальных средств наблюдатель не может охватить его целиком, одним взглядом в режиме реального времени (в момент «здесь и сейчас»). Общество движется в будущее одновременно по множеству разных траекторий (их число измеряется сотнями и тысячами). Наблюдение за состоянием общества может быть только многоточечным, комплексным и всесторонним, для обеспечения целостности процесса наблюдения необходимо развитие и внедрение цифровых платформенных технологий, позволяющих в режиме реального времени наблюдать важные общественные процессы и создавать наблюдателей второго порядка.
- Люди вовлекаются в некоторые из доступных им общественных траекторий и как бы передают обществу в пользование своё сознание, свой интеллект, свои способности, время своей жизни, свой труд, свою деятельность, за это общество вознаграждает их в разной степени материальными благами, признанием, защищает их, при этом общество создаётся человеческими взаимодействиями, связями, отношениями, коммуникацией, но было бы абсурдно утверждать, что общество «состоит» из людей, оно скорее создаётся людьми и благодаря этому приобретает свою квазисубъектность в их восприятии. **Можно сказать, что общество с позиции каждого человека — это «другие».**
- Наблюдение над обществом как над объектом можно представить как измерение количества людей, вовлечённых в те или иные траектории движения в будущее. Со временем распределение людей между траекториями изменяется. **Претендуя на управление развитием общества,** важно понимать, что общество обладает эмерджентными качествами (как целостность), и они, в свою очередь, выполняют роль параметров порядка. Влияние параметров порядка приводит к тому, что некоторые траектории развития становятся более населёнными, чем другие, и вес этих траекторий в ответе на вопрос «Каково наше общество сейчас?» возрастает.
- **Управленцы подбирают «ключ», ловя отклик целостности на воздействие и обмениваясь опытом в коммуникации друг с другом.**

# Четыре аксиомы сетевого управления



1. Аксиома нормальной деятельности. Чтобы деятельность была осмысленной и эффективной, этапы деятельности должны следовать друг за другом в определённой последовательности: анализ ситуации (А) — целеполагание (Ц) — проектирование и планирование действий (П) — осуществление действий (Д) — анализ новой ситуации (после осуществления действий) (А\*) — новое целеполагание (Ц\*) — и так далее. При этом движение может начаться с любого этапа. Нарушение последовательности и пропуск этапов в нормальном деятельностном цикле, как правило, ведёт к потере смысла и утрате эффективности. Внутри каждого этапа деятельности можно выделить подэтапы, для управленца может оказаться удобным выделять внутри каждого этапа подэтапы, структурно идентичные целостной структуре этапов деятельности, в этом случае описание деятельности приобретает фрактальную глубину.
2. Аксиома управленческой дополнительности (комплементарности). Чтобы управление деятельностью было эффективным, управленец должен дополнять знания и умения подчинённых ему субъектов на каждом этапе нормальной деятельности.
3. Аксиома удержания логики управления целым при наблюдении на разных уровнях управления. Поскольку сетевое управление осуществляется во множестве точек (в отличие от иерархического единоначалия), управленцы, разбросанные по локусам сверхсложного объекта управления, должны обладать способностью мыслить о целях и смысле их коллективной деятельности на разных уровнях управления: в масштабе отдела, департамента, целой компании, корпорации, отрасли, группы отраслей, цепочек создания добавленной стоимости, целой экономики, международных экономических связей и т.д. Понимание общего вектора движения на каждом отдельном участке работы — важнейшее условие эффективного многоточечного сетевого управления.
4. Аксиома удержания минимум четырёх рефлексивных слоёв деятельности. Каждый управленец должен уметь удерживать в сознании одновременно минимум четыре слоя деятельности: предметно-технологический, социально-игровой, управленческий и философско-методологический. Восхождение и нисхождение по слоям деятельности осуществляется через рефлексивные акты.

# Вызовы, которые сегодня актуальны для человечества, требуют существенного прироста эффективности коллективной деятельности, это обеспечивается последовательным отказом от западного менеджмента и внедрением Отечественной российской школы управления



- Максимизация темпов развития науки и технологий, прироста материального благосостояния и нематериальных ценностей всего человечества, чтобы устранить бедность, уменьшить материальное неравенство, победить голод и недостаток пресной воды, обеспечить равный доступ к технологиям и культурным ценностям для всех людей, живущих на Земле,
- Сохранение природы (атмосферы, лесов, океанов и морей, пресноводных ресурсов, плодородных почв, биоразнообразия и т.п.),
- Построение эффективной системы международной безопасности
- Пересборка международных организаций (которые в наши дни стремительно утрачивают эффективность),
- Развитие мировой системы хозяйствования и с искоренением хрематистики,
- Климатические изменения и их последствия,
- Освоение космического пространства и ресурсов, находящихся на астероидах и других планетах, построение самокупаемой космической экономики,
- Изменение технологии производства кормов для скота, еды и воды для людей, чтобы компенсировать нехватку пастбищ и сельскохозяйственных земель,
- Развитие системы медицинских услуг для населения всего земного шара без исключения, в том числе развитием клеточной медицины и геномной инженерии, которые позволят каждому человеку жить долгой, здоровой и наполненной смыслом жизнью,
- Производство достаточного количества электрической и тепловой энергии,
- 100%-ная переработка бытовых и промышленных отходов,
- Построением более справедливых обществ, где собственность и ресурсы распределены между людьми более равномерно и где шансы на проявление, развитие и успешную реализацию интеллектуальных и творческих способностей имеются буквально у каждого человека,
- Развитие сильного искусственного интеллекта,
- Развитие транспортной и логистической связности всех регионов мира,
- Устранением нелепых и абсурдных препятствий на пути движения знаний, культурных ценностей, информации, капитала, технологий, грузов и людей по планете Земля,
- Устранением политических и глобально-военных рисков для развития человечества.

Справедливое общество может быть создано благодаря внедрению Отечественной российской школы управления в практику деятельности управленческих команд: в этом состоит миссия управленческого консалтинга XXI века



Книга «Справедливое общество», в основе которой лежит Отечественная Российская школа управления, сейчас в работе. Цель книги — сформировать концептуальный фундамент всечеловеческого развития на ближайшие 400 лет.





<https://shokhov.com/>

+79870473838



Благодарю за внимание