

СОДЕРЖАНИЕ

К читателю		5
Глава 1,	в которой из множества «систем вообще» выделяются бизнес-системы; в которой выясняется отличие «работы» от «деятельности», «субъекта» от «я-субъекта», вводятся ключевые понятия целевого продукта и целевой сделки	13
Глава 2,	в которой приводятся виды описания целевых продуктов, целевых сделок и — главное — бизнес-систем в целом. Кратко обсуждается воплощение системы создания «Покупатель/клиент», а также предлагаются опробованные на практике алгоритмы управления процессами с точки зрения выбора надежных траекторий достижения цели	49
Глава 3,	в которой «я-субъект», необходимый бизнес-системе сегодня, становится тем, без кого она не обойдется завтра, — «я-деятелем». Тем, кто антихрупок, способен к абстрактному и диалектическому мышлению, склонен к рефлексии, подготовлен к прорывному мышлению и как результату его — метаноюе	77

Глава 4,	в которой обнаруживается, что не только театр — это бизнес-система, но и любая бизнес-система подобна театру; в которой перечисляются виды бизнес-амплуа и бизнес-ролей, на основе чего предлагается затем несколько методов управления проектами	103
Глава 5,	в которой делаются основные выводы из всего предшествующего. Кроме того, обсуждаются упомянутая в главе 4 страновая остойчивость и известная схема мыследеятельности Г.П. Щедровицкого	141
Краткое послесловие		158

К ЧИТАТЕЛЮ

I. Цель книги

Цель этой книги — показать, насколько принципы системного мышления полезны для **понимания** того, *что* есть бизнес и про что он; какова суть любой бизнес-системы: компании, группы компаний, холдинга, концерна и т. п.

Именно суть — вне зависимости от величины, организационно-правовой формы, наличия или отсутствия наглядной рыночной капитализации.

Для **понимания** того, наконец, что применение этих принципов придает деятельности бизнес-системы бóльшую эффективность.

II. Несколько предуведомлений

Первое: три вопроса: «**Зачем** (создается)?», «**Что** (создается)?» и «**Как** (создается)?» — главные для любой бизнес-системы. И хотя эти вопросы нельзя назвать «специфически системными», они особенно важны для мышления деятельностного, предпринимательского: **зачем** существует бизнес-система (компания, фирма), где некая совокупность субъектов¹ проводит

¹ Термином «субъект» здесь и далее заменяется так часто используемое повсюду, от художественной литературы до политики, слово «человек». Еще лучше целям книги отвечало бы «субъект-система», но здесь пришлось бы нырять в глубины психологии, к чему мы, авторы, не подготовлены.

более сорока часов в неделю? **что** является сутью процессов ее жизнедеятельности? и **как** они, эти процессы, протекают?

Второе: те, кто готов возразить: «Бизнесу мантры про “Зачем? Что? Как?” ни к чему! Бизнес — это про увеличение объема продаж и рост чистой прибыли», — могут дальше не читать: книга не для них.

Третье: устойчивое развитие любой бизнес-системы обеспечивается не столько ее технико-технологическим совершенством, сколько участием в ее функционировании все более умелых, умных и самостоятельных субъектов; а также во все более грамотном управлении ими.

Четвертое: не одни лишь материальные стимулы и комфортная психологическая среда побуждают субъекта участвовать в функционировании именно этой, а не какой-либо другой фирмы. Мощнейшей мотивацией для него будет ясное понимание того, каково **ее, фирмы, место и значение** в регионе, стране и даже мире; каково в ней, в этой фирме, **его, субъекта, место и значение**. А для такого понимания необходим постоянно тренируемый и постоянно развивающийся «совокупный интеллект» всех участников этой конкретной бизнес-деятельности.

Пятое: системное мышление позволяет рассматривать фирму как бизнес-систему, а любого субъекта — ее элемент — как необходимую для нее подсистему. И это отличная почва для произрастания и развития того самого «совокупного интеллекта».

Шестое: такому развитию мешают сорняки — двусмысленность, а то и многосмысленность используемых в фирме понятий и терминов. Именно поэтому мы уделяем так много внимания **языку системного мышления** — сравнительно простому и избегающему недосказанности; позволяющему быстро нащупать суть самых разнородных бизнес-систем. Язык этот должен стать для субъектов фирмы общепотребительным и одинаково понимаемым.

И вот несколько авторитетных тому подтверждений.

В бизнесе **осознанность** в принятии решений более чем важна, а потому наша первая ссылка — на мнение знаменитого

кембриджского ученого *Николаса Хамфри*: способность человека наблюдать за процессами принятия решения в собственной голове и управлять ими, реализуется исключительно посредством слов-понятий из оперирующего абстракциями языка¹.

Вторая ссылка — на утверждение *Людвига Витгенштейна*, выдающегося философа-логика XX в.: «Границы моего языка есть границы моего мира»². В художественной форме ту же мысль высказал *Владимир Набоков*: «То, что не названо, — не существует» («Приглашение на казнь»).

А вот еще: «Язык умнее нас», — *Георгий Петрович Щедровицкий*, один из действительно выдающихся советских философов и методологов³.

Седьмое: топ-менеджеры, считающие, что это не они обязаны вырабатывать язык, позволяющий им и их подчиненным понимать друг друга с полуслова, могут дальше не читать — книга не для них.

Восьмое: в книге не встречаются затертые и оттого бессмысленные слова: «персонал», «сотрудники», «работники» и т. д. Но зато, избрав театр в качестве наилучшего аналога бизнес-системы, мы много говорим о **бизнес-амплуа, бизнес-ролях и их исполнителях**.

Девятое и последнее: определениям и принципам системного мышления, их смыслу и границам применимости уделено в тексте основное место. Однако красной нитью через все повествование проходит разбор кейсов в довольно широком диапазоне: небольшая парикмахерская; крупная сервисная компания, весьма заметная в сфере цифровизации и интеллектуализации грузоперевозок; значимая в масштабе нескольких регионов инвестиционная компания; региональная сеть кафе, работающих по всемирно известной франшизе и т. д., вплоть до профессионального театра.

¹ Это понимание сознания, принадлежащее выдающемуся нейрофизиологу Николасу Хамфри, открывшему феномен «слепозрения», мы приводим в редакции, близкой к изложенной известным российским нейрофизиологом Александром Капланом (Газета.ру, 15.07.2024).

² Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. — М.: Колибри, 2023.

³ Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление. — М.: Студия Артемия Лебедева, 2023. С. 84.

III. Есть ли в книге что-то принципиально новое¹?

На наш взгляд, есть.

Например: обсудив несколько базовых понятий и принципов, мы дали (раздел 2.2, принцип б) строгое с точки зрения системного мышления **описание процессно-проектного трека развития любого бизнеса.**

Например: **смысл функционирования бизнес-системы** впервые (насколько нам известно) формулируется как **процесс создания целевого продукта (ЦП) и совершения целевой сделки (ЦС) «Купля-продажа ЦП».**

Более того, обсуждены реальные случаи, когда неумение четко **определить ЦП и ЦС** приводило к весьма серьезным просчетам и в целеполагании, и в выборе путей достижения цели.

Не можем не сказать и об **описании** бизнес-систем, целевого продукта (ЦП) и целевой сделки (ЦС) с одновременным использованием **и мыследеятельностного подхода², и наработок идеологов известной Школы системного менеджмента (ШСМ)³.** Однако все это мы дополнили целеполаганием, которое придало описанию законченность и без которого слово «предпринимательство» становится звуком пустым.

IV. Структура книги

Книга состоит из пяти глав, внутри каждой из них — разделы, пронумерованные двумя цифрами (номер главы, номер раздела), и подразделы, пронумерованные тремя (номер главы, номер раздела, номер подраздела).

¹ То есть нечто небанальное; нечто такое (необходимое на практике), чего нет в многочисленных трудах по системному мышлению / системному анализу / системному подходу или в — еще более многочисленных — по бизнес-инжинирингу.

² Разработанный Г.П. Щедровицким в ходе 30-летних изысканий.

³ Точные ссылки далее.

Рассуждения базируются на формулировках определений и принципов, причем эти первичные понятия и базовые постулаты двояких толкований не допускают.

Их нумерация сквозная. Они, как правило, сопровождаются комментариями, пронумерованными внутри группы, относящейся к тому или иному определению (принципу).

Кроме того, в тексте имеется 16 рисунков со сквозной нумерацией — вне зависимости от того, в какой главе или разделе они размещены.

Приведем вкратце содержание каждой главы.

Глава первая. Здесь вводятся ключевые понятия «деятельность» и «я-субъект», даются определения бизнес-системы, целевого продукта (ЦП) и целевых сделок (ЦС). Приводятся многочисленные иллюстрирующие примеры, а также разобран конкретный жизненный кейс и неприятные последствия ошибок в определении ЦП и ЦС.

Глава вторая повествует о том, как описываются ЦП, ЦС и в целом бизнес-системы, а само понятие бизнес-системы получает определение, уточненное в сравнении с приведенным в первой главе. Описан также процессно-проектный трек развития бизнес-системы. Кратко обсуждается воплощение системы создания «Покупатель/клиент». Особого внимания заслуживает оттестированный на практике алгоритм управления процессом, основанный на глубокой проработке понятий «параллелограмм Руссмана» и «трудность достижения цели в смысле Руссмана», введенных в конце 1970-х гг.

Глава третья посвящена необходимому любой бизнес-системе (для наращивания ее интеллектуального капитала) развитию «я-субъекта» до неформального статуса «я-деятель».

Глава четвертая. Здесь довольно глубоко и подробно обосновывается подобие бизнес-системы театру. Вводятся понятия «бизнес-амплуа» и «бизнес-роли», приведен¹ их перечень.

¹ Отметим, что некоторые подобные аналогии, подробно нами исследуемые и доведенные до четкого алгоритма действий, встречаются в трудах идеологов Школы системного менеджмента А. Левенчука, Ц. Церенова, А. Лубенченко.

Описан алгоритм разработки проекта, опирающийся на исполнителей соответствующих бизнес-ролей; на конкретных кейсах показано его применение.

Глава пятая — концентр основных выводов из всего изложенного; здесь же в подробностях рассматривается введенное в четвертой главе понятие «страновая остойчивость» и описаны его возможные применения. Делается также попытка осмыслить важную «Схему мыследеятельности» Г.П. Щедровицкого.

V. Благодарности

Приятно отметить, что наше знакомство с системным мышлением начиналось с обучающих циклов ШСМ, а также с чтения книг ее основателей Анатолия Левенчука, Церена Церенова и других. Однако предупредим, что мы довольно часто и довольно далеко отходим от утверждений и суждений ШСМ — ибо базовые принципы и подходы системного мышления применяем исключительно к бизнесу, где столь важно выделить то **главное**, что помогает принимать решения своевременно. Ведь

«Правильное решение, принятое с опозданием, — ошибочно» (Ли Якокка¹).

Читателям же, заинтересованным в более широком охвате темы и скрупулезной проработке нюансов, мы советуем обратиться к трудам вышеупомянутых авторов. Полезно будет также прочитать книгу Г. Лоусона «Путешествие по системному ландшафту»², однако гораздо более глубокое понимание системного подхода к деятельности (системомыследеятельности) дают, на наш взгляд, работы Г.П. Щедровицкого, прежде всего книга «Оргуправленческое мышление».

С рукописью книги на разных этапах ее создания познакомились Сергей Леонидов, Юрий Боклашов, Евгений Гордиенко

¹ Ли (Лидо Энтони) Якокка — один из самых популярных топ-менеджеров в истории мирового автопрома. В частности, возглавлял компании Ford (1970–1978) и Chrysler (1978–1992).

² Лоусон Г. Путешествие по системному ландшафту. — М.: ДМК-Пресс, 2016.

(Группа компаний FTnet), а также участники чата ОРУ (Telegram, владелец Олег Востриков): Олег Востриков, Алексей Гряцких, Николай Кисляков, Станислав Козырев, Алексей Кондратьев, Владимир Миронов.

Всем названным нашим друзьям и коллегам спасибо огромное за дельные замечания и ценные советы!

Особая благодарность Дарье Агафоновой за дизайн рисунков и схем. Все, что в них не нравится, возникло по вине авторов. Все, что нравится, — заслуга Даши!

1 ГЛАВА

В КОТОРОЙ ИЗ МНОЖЕСТВА
«СИСТЕМ ВООБЩЕ»
ВЫДЕЛЯЮТСЯ БИЗНЕС-
СИСТЕМЫ; В КОТОРОЙ
ВЫЯСНЯЕТСЯ
ОТЛИЧИЕ «РАБОТЫ»
ОТ «ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»,
«СУБЪЕКТА»
ОТ «Я-СУБЪЕКТА», ВВОДЯТСЯ
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ
ЦЕЛЕВОГО ПРОДУКТА
И ЦЕЛЕВОЙ СДЕЛКИ

1.1. Что такое бизнес-система

Несколько предваряющих слов о «**системах вообще**». Говоря о них, мы с вами прежде всего имеем в виду некую совокупность объектов. Иногда их сравнительно немного, как например в Солнечной системе, состоящей из звезды-Солнца и космических объектов на гелиоцентрических орбитах (рис. 1).

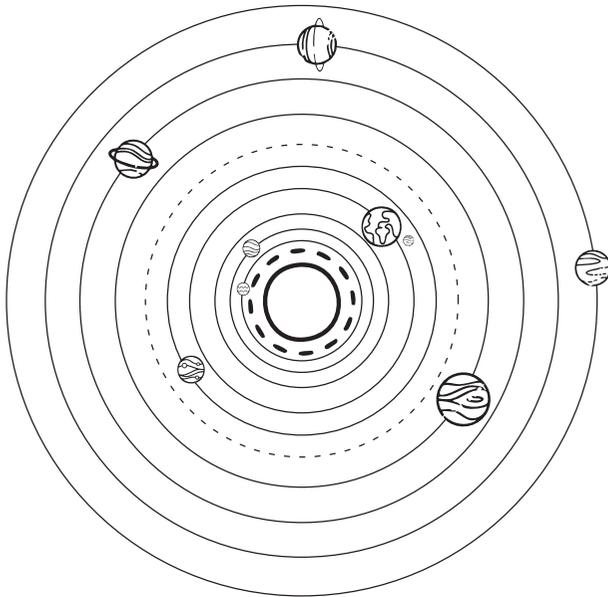


Рисунок 1

Иногда же таких объектов очень-очень много — к примеру, в экосистеме Земли. Но мы не готовы считать системой любую совокупность: четыре точки на плоскости так и тянет назвать «четыре точки», и дело здесь не только в малочисленности объектов: если три из этих точек не лежат на одной прямой, то, соединив их отрезками, мы получим 14 уже разнородных элементов — четыре вершины, четыре угла, четыре стороны и две диагонали. Это множество называется, как известно, четырехугольником. А если еще окажется, что его противоположные стороны параллельны, то мы не просто присвоим новому объекту гордое имя «параллелограмм», но и обнаружим у него много дополнительных интересных свойств.

Таким образом, как только между элементами множества появляются некие связи, оно приобретает новые свойства. Так, соединив четыре точки отрезками, мы получили четырехугольник, у которого сумма внутренних углов равна 2π (рис. 2).

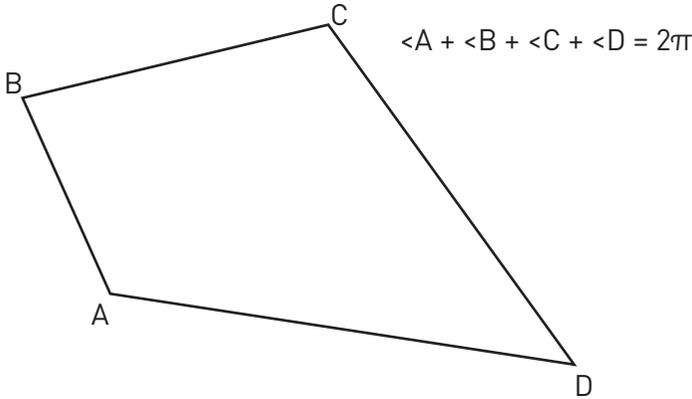


Рисунок 2

А если противоположные стороны у него еще и параллельны (новая связь!), то параллелограмм являет нам, например, весьма нетривиальное свойство: сумма квадратов сторон равна сумме квадратов диагоналей (рис. 3).

$$2(AB^2 + BC^2) = AC^2 + BD^2$$

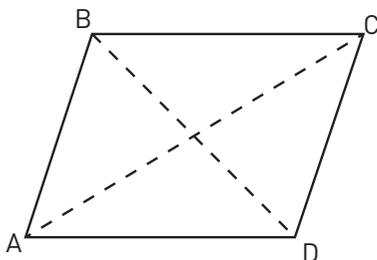


Рисунок 3

Так что же, удовлетворимся определением: «Система — это множество элементов плюс связи между ними»? Вполне могли бы — и во многих науках так и делается. С точки зрения физики, например, Солнечная система отличается разнообразными гравитационными связями, взаимодействиями магнитосфер планет с солнечными ветрами (излучениями) и многим другим. Все это весьма *сложные* явления, некоторые из них не изучены полностью до сих пор («Задача N тел», $N > 2$), хотя проблемы обозначил еще Ньютон.

Стало быть, уже Солнечная система достаточно сложна, однако по сравнению с нею экосистема Земли — сверхсверхсложная. Почему?

Не потому только, что связи живых организмов отличаются особой запутанностью — хотя да, отличаются — и на их изучение требуется очень много усилий — хотя да, требуется! Но и потому еще, что эти связи и их характеристики переменчивы и подвержены не просто флуктуациям, но катаклизмам. Такова их вынужденная реакция на возмущающие воздействия: в прошлом — Космоса, а со сравнительно недавних пор еще и людей.

Стало быть, физические и химические системы сложны; биологические очень сложны, однако сложность тех из них, где участвует человек и его интересы, возрастает на порядки.

Поясним это еще раз, на очень простом примере: булыжник.

Для физики это система атомов, для химии — система молекул, для геологии — система слоев и образований... но вот появляется человек — и требования к булыжнику сыплются как из рога изобилия.

Булыжник в качестве молотка — достаточно ли тверд? не хрупок ли? удобно ли ложится в руку?

Булыжник, запускаемый в яблоню для того, чтобы заплодучить несколько привлекательных плодов у вершины? Тогда форма лепешки для этого варварского поступка предпочтительнее формы шара или эллипсоида.

А если булыжник — орудие охоты?..

К любой, даже природной системе — стоит ей попасть в сферу *потребностей* человека, — выдвигается комплекс самых разнообразных и разнородных *требований*, и тут же возникает ее дополнительная *сложность*.

Но коль скоро мы рассматриваем все с точки зрения бизнеса, то наше внимание будет сосредоточено не на физических, химических и прочих системах, являющихся предметом изучения соответствующих наук, а лишь на тех, которые включают в себя людей и их потребности. Рассмотрим несколько примеров — они позволят лучше понять дальнейшее.

1. Представим себе группу людей, объединившихся для того, чтобы найти золото, добыть его и завладеть им. У них общая цель — стать богаче, они работают вместе, на одном оборудовании, используя навыки всех членов группы, — и в нашем понимании представляют собой классическую систему. Поскольку речь здесь идет только об эгоистических потребностях элементов — субъектов, — то такую систему естественно называть **системой для себя**.
2. Общество спасения животных — совокупность волонтеров, которые ищут бездомных животных, ухаживают за ними некоторое время, а потом бесплатно отдают

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru