

# ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЯМИ В КРИЗИС

**Хамзина Юлия Сергеевна**

Аспирант, Тюменский государственный университет  
y\_pe@mail.ru

## THEORETICAL UNDERSTANDING OF OPPORTUNITY MANAGEMENT SCENARIOS IN CRISIS

**Yu. Khamzina**

*Summary:* The article is devoted to the theoretical analysis of opportunity management scenarios in crisis conditions through the lens of the leader's consciousness and actions. Based on philosophical and psychological concepts (Epstein M.N., Leontiev D.A., Brudny A.A., Asmolov A.G., Dotsenko E.L.), three opportunity management scenarios are identified: «Inevitable,» «Possible,» and «Impossible,» corresponding to types of leaders - manager, innovator, and visionary. In the first scenario, «Inevitable,» perceptions of available opportunities are generated based on past experience. In the second scenario, «Possible,» the individual relies not only on experience but also on probabilities, sometimes very weak ones. In the third scenario, «Impossible,» the leader operates on impossibilities. Their choices are not determined by anything; they act based on free will. It is demonstrated how differences in the semantic and ontological spaces of leaders determine their strategies, motivation, and outcomes in overcoming crises.

*Keywords:* space of the possible, capability management scenarios, types of leaders, opportunity management, opportunity matrix.

*Аннотация:* Статья посвящена теоретическому анализу сценариев управления возможностями в условиях кризиса через призму сознания и деятельности руководителя. На основе философских и психологических концепций (Эпштейн М.Н., Леонтьев Д.А., Брудный А.А., Асмолов А.Г., Доценко Е.Л.) выделены три сценария управления возможностями: «Неизбежное», «Возможное» и «Невозможное», соответствующие типам руководителей - менеджеру, новатору и визионеру. В первом сценарии «Неизбежное» представления об имеющихся возможностях генерируются на основе прошлого опыта. Во втором сценарии «Возможное» человек опирается не только на опыт, но и на вероятности, иногда на очень слабые вероятности. В третьем сценарии «Невозможное» руководитель работает на невозможностях. Его выбор ничем не детерминирован. Он действует на основе свободной воли. Показано, как различия в семантическом и онтологическом пространствах руководителей определяют их стратегии, мотивацию и результаты преодоления кризиса.

*Ключевые слова:* пространство возможного, сценарии управления возможностями, типы руководителей, управление возможностями, матрица возможностей.

## Введение

Современная экономика, которая характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью, регулярно ставит руководителей перед необходимостью преодолевать кризисные ситуации. В таких условиях ключевым ресурсом становится не столько доступ к материальным активам, сколько способность управлять возможностями – трансформировать потенциальные шансы в конкретные действия. Однако эффективность этого процесса во многом определяется особенностями сознания руководителя. В этом процессе важную роль играет рефлексивное сознание, именно оно позволяет перейти от детерминированности к режиму самодетерминации и реализовывать новые возможности через цепочку «возможное – осмысленное – должное – цель – действие» [1].

Для изучения процессов реализации возможностей требуется идентифицировать сценарии управления возможностями и рассмотреть, что происходит в сознании руководителя, почему одни возможности обнаруживаются и реализуются, а другие остаются нереализованными.

Цель данной статьи – провести теоретический анализ управления возможностями в кризисных ситуациях через призму семантики и онтологии руководителя и выделить сценарии управления возможностями в кризис. Результаты работы могут быть использованы для подготовки руководителей к эффективному преодолению кризисов через трансформацию личностных, командных и организационных аспектов деятельности.

## Семантика и онтология управления возможностями

*Пространство возможного* можно мыслить двойным образом - как семантическое и как онтологическое пространство [2]. Семантическое пространство отражает представления философов о *возможном* и раскрывает соотношение между *возможным* и другими модусами бытия – «*Действительное*», «*Необходимое*», «*Потенциальное*», «*Вероятное*» [3] (рис. 1).

В *действительном* заложена семантика реализованных возможностей, оно наполняет субъект деятельности уверенностью и направляет внимание к новым *возмож-*

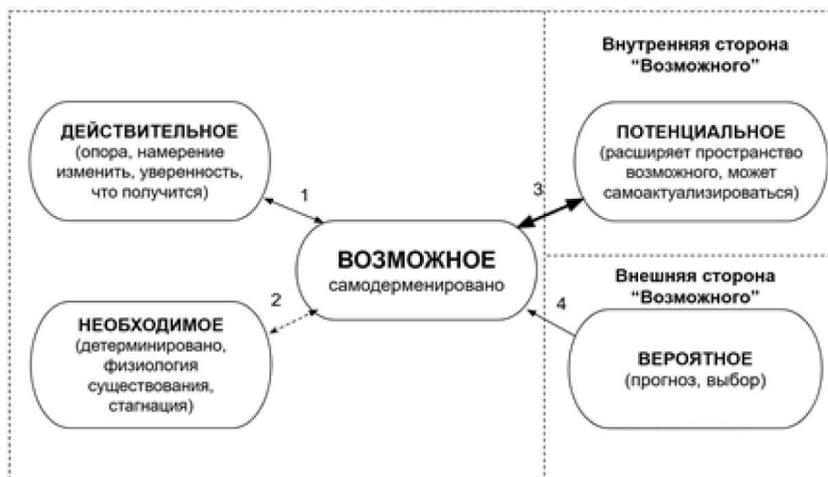


Рис. 1. Семантическое пространство "Возможного".

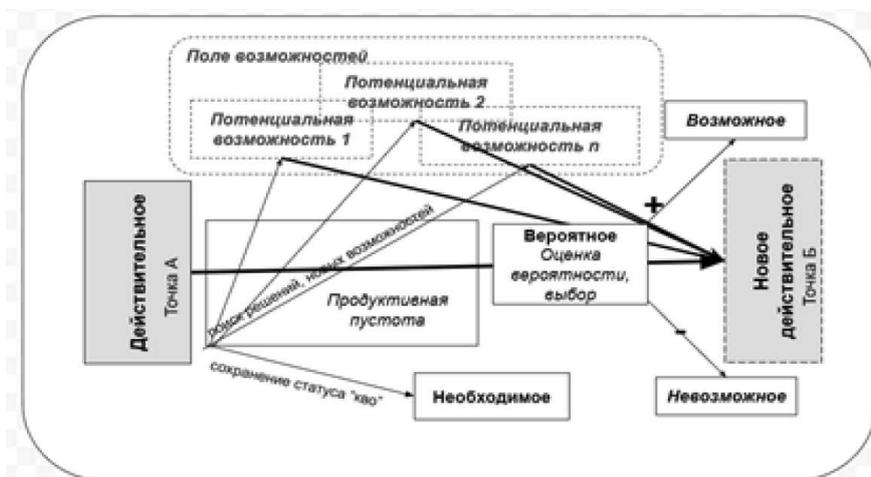


Рис. 2. Онтологическое пространство "Возможного"

ностям. *Возможное* состоит из множества *потенциальных*, которые расширяют пространство в сравнении с *необходимым*, которое это же пространство сужает. *Вероятностное* является внешней стороной *возможного*, показывает, насколько *возможное* может стать *действительным*. Оно играет важную роль в процессе отбора потенциальных возможностей [2].

Опираясь на работы Леонтьева Д.А. о новой "возможностной" теории личности [1] и Брудного А.А. о матрице возможностей [4], мы добавили к семантическому пространству процессы, которые отражают онтологию реализации возможностей (рис. 2).

Представленная схема иллюстрирует механизм выявления возможностей, основанный на динамике человеческой деятельности. В каждый момент времени субъект пребывает в *действительном*, насыщенном уже реализованными возможностями и достигнутыми результатами. Толчком к актуализации новых потенциальных возможностей служит возникновение у субъекта ранее не существовавшей потребности или цели,

что формирует осознание разрыва между актуальным состоянием и желаемым образом «нового действительного».

Как отмечал А.А. Брудный, пространство возможностей принципиально отличается «ветвящимся многообразием, уходящим в бесконечность» [4, с. 95], представляя собой континуум из  $n$ -количества потенциальных траекторий развития. Процесс выбора подчинён двойному фильтру: рациональной оценке и вероятностному прогнозу. Согласно позиции Ж.-П. Сартра, человек актуализирует лишь те возможности, которые проходят проверку *внутренней логикой ситуации*: «Возможность, которую я делаю моей конкретной возможностью, способна появиться как моя возможность, только возвышаясь на фоне совокупности логических возможностей, которые содержит ситуация» [4, с. 113]. Сартр говорит о том, что человек свободен в своем выборе, но эта свобода всегда ограничена конкретной ситуацией. Мы не можем выбрать что-то, что противоречит логике ситуации, в которой находимся. Однако именно в рамках этих ограничений человек проявляет свою свободу, вы-

бирая одну из доступных возможностей и принимая на себя ответственность за этот выбор. Срабатывает прагматический критерий: приоритет отдаётся вариантам с максимальной субъективно оцениваемой вероятностью реализации.

Таким образом, механизм сочетает когнитивную работу по осмыслению разрыва, экзистенциальный выбор в условиях многовариантности и прагматический расчёт, обеспечивающий переход от абстрактных потенциалов к конкретным действиям.

### Дифференциация сценариев управления возможностями

Пространство возможного руководителя разворачивается в онтологическом пространстве возможного (рис. 2) – как фрагмент его образа мира. Это – онтологическое пространство (реальная жизнь и деятельность в ней), в котором руководитель обнаруживает, оценивает, отбирает потенциальные возможности для превращения ранее невозможного в действительное. Мы обнаруживаем, что руководители используют как минимум три сценария (способов) реализации (развития) возможностей.

**В первом сценарии** матрица возможностей по Брудному А.А. сужена способом мышления самого человека, прошлым опытом, текущими потребностями самого человека, которые детерминируют его выбор. **Представления об имеющихся возможностях генерируются на основе прошлого опыта.** А значит, многие потенциальные возможности остаются для руководителя недоступными. В первом сценарии руководители ограничивают себя только наличным состоянием и поэтому выбирают *неизменность* по Мадди С. [6] (выбирают прошлый опыт, статус-кво) или остаются в *необходимом* по Леонтьеву Д.А. [1]. Руководители мыслят “Лучше синица в руках, чем журавль в небе”. “Путь наименьшего сопротивления одновременно является и путем наименьшей реализации человеческих возможностей” [1, с. 12]. Назовем первый сценарий управления возможностями - **сценарий “Неизбежное”**, детерминированный прошлым опытом, потребностями. А руководителя - **менеджером**.

**Во втором сценарии** человек опирается не только на опыт, **но и на вероятности, иногда на очень слабые вероятности.** Такие руководители готовы учиться, развиваться, улавливают новые возможности. Они деятельны и верят в то, что “не боги горшки обжигают”. Эти руководители выбирают *неизвестность* по Мадди С., или *возможное*, истинно человеческий уровень, по Леонтьеву Д.А. Таких руководителей Розин М.В. называет “оппортунистами” [7] (от слова opportunity - возможность) - они открывают возможности не только для себя, но и для своих команд. Назовем второй сценарий управления возможностями - **сценарий “Возможное”**,

детерминирован оценкой вероятностей, а руководителя – **новатором**.

**В третьем сценарии** руководитель работает на невозможностях. Его выбор ничем не детерминирован. Он действует на основе свободного конструирования или автономии по Леонтьеву Д.А. [1] Он руководствуется аргументом “почему бы и нет”. Кроме воспроизведения прошлого опыта, развития в пределах вероятного, но возможного пути, они готовы конструировать новое, начинать с нуля. Это и есть высшее проявление предметной самореализации. Опредмечивание себя, в некотором смысле обессмерчивание себя. Я буду бессмертен, потому что создал то, что другие даже не мыслили, что считали невозможным.

Таких руководителей Розин М.В. называет “визионерами” [7]. Их часто называют сумасшедшими, они рвутся вперед, “горячие”. Они часто выглядят, как неприспособленные, но это потенциал преадаптивности [8]. Они способны делать то, о чем другие не мыслят. У них нет шор, ограничений. Они мыслят “кто, если не я?”, “невозможное возможно”. Они чувствительны к невозможному и этим расширяют свое пространство возможного: “Возможно только то, что мы воспринимаем, как возможное. Незамеченный шанс не становится реальной возможностью, и открытие смысла приводит к огромному расширению того, что возможно для человека” [9, с. 115].

Цивилизация развивается, когда в ней есть чувствительность к иному, чувствительность к невозможному [10]. Руководители, которые действуют по данному сценарию меняют жизни не только свою, своих команды, но и жизни других людей, которые ничего и не знают об их существовании. Назовем третий сценарий управления возможностями - **Сценарий “Невозможное”, детерминированный свободной волей**, а руководителя – **визионером**.

### Заключение

В статье рассмотрены семантические и онтологические аспекты управления возможностями, что позволило выделить ключевые механизмы и сценарии реализации потенциала в условиях кризисных ситуаций. Пространство возможного представлено как двойственная конструкция, включающая семантическое и онтологическое измерения. Семантическое пространство отражает философские представления о возможном, его связи с другими модусами бытия (действительным, необходимым, потенциальным, вероятным), а онтологическое пространство раскрывает процессы реализации возможностей через динамику человеческой деятельности.

На основе анализа работ Леонтьева Д.А., Брудного А.А. и других исследователей предложена модель, которая интегрирует семантику и онтологию возможного.

Эта модель демонстрирует, как субъект актуализирует новые возможности через осознание разрыва между текущим и желаемым состояниями. Процесс выбора возможностей не всегда подчиняется двойному фильтру: рациональной оценке и вероятностному прогнозу, что позволяет перейти от абстрактных потенциалов к конкретным действиям. Наблюдаются феномены в которых, выбор ничем не детерминирован и является проявлением свободной воли. В статье выделены три сценария управления возможностями, которые отражают различные стратегии поведения руководителей:

- Сценарий «Неизбежное» – детерминированный прошлым опытом и потребностями, где руководитель ограничивается наличным состоянием.
- Сценарий «Возможное» – основанный на оценке

вероятностей и будущем опыте, где руководитель открыт к новым возможностям и готов к развитию.

— Сценарий «Невозможное» – характеризующийся свободным конструированием и автономией, где руководитель действует за пределами общепринятых ограничений, создавая принципиально новые решения.

Предложенная модель и типология руководителей могут служить основой для дальнейших исследований в области управления возможностями, а также для разработки практических рекомендаций по повышению эффективности управления в условиях неопределенности и кризисов. В настоящее время проводится эмпирическое исследование для верификации выделенных сценариев.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Леонтьев Д.А. Новые ориентиры понимания личности в психологии: от необходимого к возможному // Вопросы психологии. 2011. № 1. С. 3–27
2. Доценко Е.Л., Хамзина Ю.С., Шаймарданова Е.В. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОСТРАНСТВЕ ВОЗМОЖНОГО: ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ // Вестник Омского университета. Серия «Психология». – 2022. – №. 3. – С. 6-15.
3. Эпштейн М.Н. Философия возможного. – Изд-во «Алетейя», 2001.
4. Брудный А.А. Пространство возможностей. Введение в исследование реальности. – 1999.
5. Сартр Ж.-П. Проблемы метода. М.: Прогресс, 1993.
6. Мадди С.Р. Словообразование в процессе принятия решений // Психологический журнал. – 2005. – Т. 26. – №. 6. – С. 87-101.
7. Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / Марк Розин. - 3-е изд., изм. и доп. - М.: Альпина Паблишер, 2023, - 340 с.
8. Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. – 2017. – №. 4. – С. 3-26.
9. Леонтьев Д.А. К психологии возможного: антропологический, детерминистский, аксиологический и экзистенциальный контексты // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2022. – Т. 12. – №. 2. – С. 111-121.
10. Александр Асмолов. Ното Complexus: индивидуальность в пространстве невозможного [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EKAHsMxikHU> (Дата обращения 16.12.2024).

© Хамзина Юлия Сергеевна (y\_re@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»