

## **Тема 5. Оргуправленческие технологии развития финансовой деятельности**

**ЮБ:** Сегодня у нас 10 декабря и последняя тема нашего краткого курса, она на слайде: Оргуправленческие технологии развития финансовой деятельности. Сначала – несколько вводных слов.

Понятие «развитие» в нашей стране сыграло очень плохую роль. Будучи страной, которая длительное время жила в идеологии марксизма, она оказалась «ушибленной» словом «развитие», которое Маркс позаимствовал у Гегеля и поставил во главу угла своего учения. И у нас теперь «развитие» везде. Это касается очень и очень многих: от президента до последнего дворника. Что бы ни происходило в стране, всё – «развитие». Кризис – «развитие в условиях кризиса». Рубль падает, индексы все падают, ВВП имеет отрицательный рост, все равно – «развитие». Четвертого числа президент прямо так и говорил в своем Послании.

«Развитие», превратившееся в дежурное слово, теперь очень нехорошую роль играет. Потому что, по Марксу всё совсем не так. Если бы точно следовали тому, что писал Маркс, надо было бы говорить об общественно-историческом развитии, когда речь идет о длительных периодах. Периодах, охватывающих столетия. Никакого такого «автоматического развития» на коротких отрезках времени быть в принципе не может. И у Маркса его не было.

Если речь идет о развитии финансовой деятельности, то нужно иметь в виду, что для её развития необходимо прилагать совершенно определенные оргуправленческие (т.е. искусственные) усилия. Понятие «развитие» предполагает качественное изменение и усложнение деятельностных структур, функций, инструментов, способов работы, технологий и много, чего другого, что входит в финансовую деятельность. Если такого качественного изменения не осуществлять, то употреблять этот термин, на самом деле, неправильно и неграмотно.

Я вам сейчас попытаюсь показать то, что наработала методология в области управления процессами развития. Не того псевдоразвития, когда речь идет об автоматическом «выруливании», куда свезет (что, собственно, в нашей стране сейчас и происходит), а подлинного развития, когда происходит качественное изменение и усложнение деятельности.

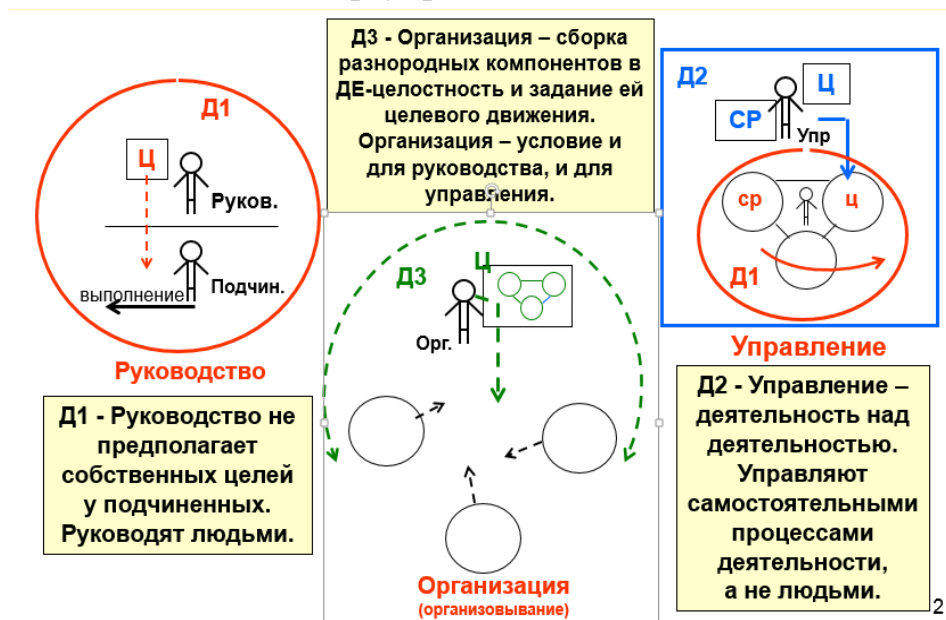
В западной практике давно к развитию относятся очень серьезно. И не используют это слово походя и совершенно неадекватным образом, как это у

нас повсеместно принято, еще раз повторяю, начиная, буквально, с самого верха.

Переходя уже к нашей теме, первое, что нужно здесь сказать – о важных понятийных различениях. Первое, что нужно различать, это три типа деятельности, которые входят в один «пакет» оргуправления (2-й слайд). То, что здесь

слева – так называемое «руководство». То, что «справа» – это «управление». То, что по середине и чуть ниже – «организация».

Это всё – совершенно разные типы деятельности, со-



вершенно разные типы работы. Деятельность под номером 1, которая носит название «руководство» (а нашей стране, практически, только такое и существует, за исключением редких областей, где иногда встречается «управление», еще реже – «организация»), предполагает, что деятельность устроена иерархическим образом: есть вышестоящий уровень, и есть нижестоящий уровень иерархии. Соответственно, вверху – разного рода руководители: это может быть «начальник», это может быть «директор», это может быть «президент». Слов для этого много придумано. Любой руководитель. А на нижестоящем уровне – «подчиненный». И по этому поводу тоже много разных слов существует: и «подчиненный», и «заместитель», и «исполнитель», и т.д.

Деятельность, называемая «руководство», не предполагает, что у нижестоящих людей (а «руководство» – это руководство людьми) есть собственные цели. Они выполняют указания сверху.

**Из зала:** Как в армии.

**ЮБ:** Да, как в армии. Армия – это наиболее ярко выраженное стопроцентное руководство. Кстати, само слово «руководство» – из XIX века, из армейской жизни. Когда не было средств передачи команд на дальние расстояния...

**Из зала:** ...передачи сигналов.

**ЮБ:** Да, сигналов во время боя. Кутузов стоял на холме и руками показывал: этот полк – сюда, этот полк – туда. Как бы, руками водил, а внизу его заместители это дело воспринимали и отдавали команды. Отсюда слово закрепилось: «руко-водство», в буквальном смысле. Подчиненный человек здесь – продолжение руки того, кто «рукой водит».

На рисунке так и нарисовано: на верхнем уровне формируется цель, задачи, спускается это всё на нижний уровень в форме «приказов», «распоряжений», «указов» и т.д. Этого в нашей жизни, как вы понимаете, полно. А подчиненный должен не обсуждать: «правильно?» или «неправильно?», а – исполнять. На рисунке движение по исполнению – условная горизонтальная стрелка. Если он начнет рассуждать, что приказ отдан неправильно, всем понятно, что произойдет. Да? Его отсюда уберут, а на это место поставят другого.

Смотрите: я говорю именно так, как мы с вами и обсуждали, когда говорили о понятии деятельности. Это – «место» подчиненного. Оно может заполняться совершенно разными людьми. Одних могут убирать, других ставить на это место. Равно, как и на это – руководящее «место». Сколько-то там человек поруководит, его потом на другое место переведут или, вообще, уволят, а на это место ставят другого руководителя.

Это – очень широко распространенное явление в нашей стране, но у этого типа оргуправленческой работы есть очень существенные ограничения. «Под руководством» никакого развития быть не может, во-об-ще! Просто – не может. Эта наша история с «руководством коммунистической партии» вставила нам в позвоночник, что мы «под руководством» и «под знаменами», соответствующими, разовьёмся сильнее всех. Тогда, когда в советской реальности происходили периоды развития (а такие всё-таки были), происходили не вследствие, а вопреки руководству со стороны партии. Кстати, самое мощное развитие в Советском Союзе произошло во время войны, как это ни странно. Всё вокруг рушилось, а мышление людей и другие важные для развития вещи, получили тогда очень мощное развитие. В значительной мере, мы до сих пор пользуемся плодами тогда осуществленных шагов развития.

«Управление» – это более сложная организованность деятельности. Оргуправленческой деятельности. «Управление», в отличие от «руководства», появилось относительно недавно. В США об управлении как массовой деятельности заговорили лишь в середине XX века.

До этого, например, еще в XIX веке в России были «управляющие», например, помещичьим имением. Но там этим словом именовалось, на самом

деле, то, что у нас теперь называется «руководство». Там «управляющий», собственно, управлением (в современном понимании) не занимался, а расставлял людей по работам, по местам, отдавал приказы и т.д. Да и русское слово «у-правляющий» имеет смысл, далекий от современного его смысла. «У-правляющий» – означало быть «у правителя», «при правителе». Это тот, кто имел полномочия от имени правителя (например, от имени помещика, при котором состоял) вести хозяйственные дела. Он был, по сути, исполнителем воли своего барина, и сам, в отличие от современного управленца, собственные цели не ставил.

Современное понятие «управление» стало складываться в первой половине XX века, а к середине XX века эта деятельность приобрела массовый характер. Стали этому делу в университетах учить. Появился менеджмент – «управленческий мак-дональдс», как о нем говорят методологи.

Суть «управления» состоит в том, что это – особая деятельность (на рисунке показана синим цветом – со своей целью, со своими средствами и всем остальным, что присуще любой деятельности), которая управляет другой деятельностью. Управляют – не людьми. Управляют – деятельностными процессами. Вот здесь (2-й слайд) в красном обводе деятельность один (Д 1). У нее собственная цель, собственные средства, собственный деятельностный процесс, который она осуществляет (на месте объекта красным цветом нарисована стрелка). Соответственно, управленец со своей управляющей структурой (Д 2) надстраивается над деятельностью один и влияет либо не её цели, либо – на средства, либо на что-то ещё. Управленец должен видеть, как текут деятельностные процессы. Если он этого не видит, он управлять не может.

Вот, у нас большая «контора», называемая Байкальским университетом. Здесь масса деятельностных процессов, которые так или иначе способствуют главному процессу – учебному процессу. Если управленческая верхушка университета не видит, как текут эти процессы... (не то, что люди делают? Не как фамилия людей, которые на занятия ходят, еще что-то делают? А – сами деятельные процессы по обучению, образованию и т.д.) то ректорат не сможет управлять (только руководить). А в университете никакого развития не будет, поскольку только управление создает возможности для развития той деятельности, которой она управляет.

Наконец, третий тип оргуправленческой работы (на рисунке – зелененькая Д 3) – это организационная деятельность. Организационная работа является условием как для руководства, так и для управления. Если деятельность

не организована, то ни руководить невозможно, ни управлять. Кстати, для руководства нужна очень жесткая организация. Если жесткой организации нет (типа армии), то руководство будет давать сбои. Руководитель должен быть уверен, что если отдаешь приказ, то он будет выполнен. Например, ректор регулярно отдает приказы. И если, к примеру, в университете бардак, приказы не выполняются, то это значит, что деятельность просто не организована должным образом.

То же можно сказать и о стране в целом: несколько лет назад президент объявил так называемые «майские указы». До сих пор ни один из этих указов не выполнен. Это так же говорит совершенно определенно об уровне организации нашего правительства. Точнее – о его дезорганизации.

Организация предполагает (и на 2-м слайде я попытался так нарисовать) сборку из разнородных элементов, которые сами могут двигаться, куда угодно (разнонаправленные стрелочки это символизируют). Сборку, которая будет носить деятельностный характер, и которую можно направить осуществлять какие-то целенаправленные организованные действия.

Я вам как-то говорил на одном из занятий, что русское слово «организация» (в отличие от немецкого или английского соответствующего слова) предполагает, с одной стороны, процесс «организовывания», а с другой – «организация» – это сам результат этого организовывания.

Например, когда С.П. Королёва назначили главным конструктором космической отрасли, не было ничего. Была только целевая установка и, соответственно, конкретному человеку поручили это дело организовать. Он должен был организовать строительство заводов. Он должен был организовать обучение людей. Он должен был организовать еще миллион разных вещей, собрать их в работающую структуру и запустить её в нужном направлении, чтобы, в итоге, ракета полетела, и было всё остальное. Вот, когда он это всё собирал, сводил вместе, назначал людей на одно, другое, третье место, и всё это начинало работать, что-то не получалось – он заставлял переделывать заново и т.д. – он занимался организационной работой.

А когда это всё наладилось и заработало как уже созданная организация, тогда встал вопрос другой: где можно руководить, стали руководить (где жесткие структуры подчинения); а там, где были созданы самостоятельные структуры, там надо было учиться управлять ими. Например, научными подразделениями той же самой космической отрасли руководить бессмысленно. Т.е. нельзя отдать приказ на разработку какой-то принципиально новой идеи. Или приказ – сделать научное открытие. Либо ученые это могут делать. И тогда

они это будут делать без всякого руководства. Либо они этого не могут делать, тогда их просто нужно увольнять, и заново организовывать этот процесс.

Это была вводная часть. Еще несколько слов про понятие «организация». Зачем, собственно говоря, любая организация создается? Всякая организация создается под какие-то целевые установки. Организации, которые бы просто так функционировали... ну, бывают, конечно. Но это чаще всего быстро затухает и разваливается. А эффект организации (на 3-м слайде картинка) хорошо, на мой взгляд, демонстрирует этот простой пример. Если двум людям поручить копать глубокие ямы для чего-то (для свай или еще для чего-то), то быстро выяснится, что, докопав до определенной глубины, человек будет испытывать

затруднения. Выбрасывать землю с глубины, показанной на фотографии, ему будет очень сложно, поскольку она будет сыпаться назад. Если они будут



**Простой пример:**  
**Если два человека будут копать ямы по отдельности, то они сделают меньше, нежели организовавшись: один копает, другой отбрасывает от краев; потом – меняются местами.**

3

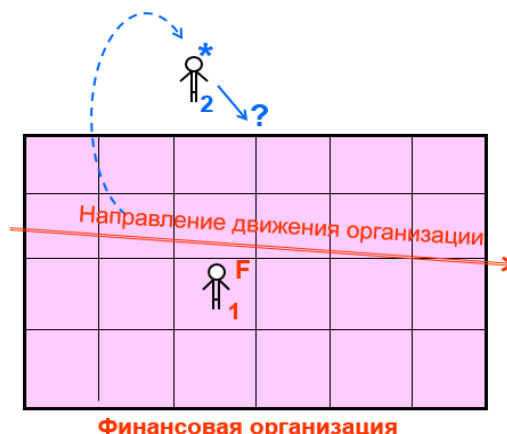
поврозь копать ямы, это будет гораздо дольше и труднее, чем если они организуют свою работу, и будут вдвоем работать над одной ямой, потом над другой и т.д. Один копает и выбрасывает наверх, другой – отбрасывает ее от края ямы. Потом меняются местами. Иначе – каждый должен будет через какое-то время вылезать наверх, откидывать землю от края, потом снова спускаться и копать. Эффективность такой работы будет существенно ниже, чем эффективность работы в организованной паре.

Эмерджентный эффект работы организации состоит в том, что она всегда дает гораздо больше, чем ее компоненты по-отдельности. Но бывают такие случаи, и они, в общем, не редкие, когда организация, которая когда-то создавалась для чего-то, и она была достаточно эффективной, через какое-то время становится либо вообще неэффективной, либо начинает давать сбои. Либо еще какие-то проблемы у нее возникают. Тогда возникает вопрос о её развитии.

На 4-м слайде я нарисовал произвольную финансовую организацию. Клеточки – это функциональные ячейки этой организации. Функциональные места. В одной из клеточек – какое-то функционирующее должностное лицо. «F» – символизирует выполнение какой-то функции.

Очень много людей так живут. «Сидят в клеточках» всю свою жизнь. Их это вполне устраивает, независимо от того, как работает организация в целом. Нормы для

## В функционирующей финансовой организации возможны два типа финансистов



**Первый** живет (функционирует) по законам организации, нормы которой для него – внешние.

**Второго** не устраивает эффективность работы его организации, и он выходит во внешнюю, рефлексивную позицию, задаваясь вопросом: **можно ли осуществить действие по развитию организации?**

работы такого должностного лица, задает организация. Они для него внешние.

Например, в нашем университете для любого преподавателя внутренние нормы работы университета являются внешними для него. Тут уже много чего наплодили за последние 25-30 лет; это всё сейчас – в соответствующих местах, в папках, в компьютерной сети университета – разложено и развешено. И многих это вполне устраивает. И они готовы всю жизнь сидеть на своем месте, работать в соответствии с внутренними нормами, независимо от того, как в целом эта организация может выглядеть со стороны.

А направления движения организации могут быть разными. Она может идти в рост, как, допустим, этот университет. 25 последних лет он достаточно бурно расширялся: с маленького Нархоза, у которого было всего два корпуса и полторы тысячи студентов, до огромного университета, в котором теперь учится 30 тысяч студентов. И имеется уже 60 корпусов разного назначения. И даже в такой большой организации, в которую превратился Байкальский университет, могут возникнуть разные трудности, проблемы, когда процессы будут идти не так хорошо, как они шли до этого.

Тогда может появиться другой тип человека (это может быть группа лиц), который показан на рисунке. Второго может не устраивать эффективность данной организации. Он выходит во внешнюю, рефлексивную позицию (звездочкой в методологии принято пометать рефлексивную позицию), чтобы посмотреть на всю организацию в целом и задаться вопросом: можно ли осуществить действие по развитию этой организации? Здесь (на слайде) написано, что это – о финансовой организации (поскольку у нас финансовая тематика). А вообще, подобная речь может идти об организациях любого профиля: финансового, учебного, производственного, любого другого.

А внизу на 4-м слайде написано то, что я вам уже, чуть выше, говорил: «Развитие» – это изменение способов работы организации с усложнением ее функциональных структур и всего остального.

Теперь следующий, 5-й слайд. Вот, у этого рефлексизирующего человека, рефлексизирующего финансиста, возможны две стратегии дальнейших действий: либо – руководящая, либо – оргуправленческая.

Самым ярким, на мой взгляд, примером первой стратегии могут служить наши российские реформы. Их осуществляют безостановочно уже четверть века руководители самого высокого ранга, в т.ч. в финансовой деятельности. И, на мой взгляд, ничего, кроме вреда, эти реформы еще не сделали. И в финансовой области, и в образовательной... Науку всю разоряют... Какую бы область реформ мы не взяли, везде одно и то же – полный провал. Армию всю кончили. Все эти реформы осуществляются именно из этой руководящей позиции. Отдал министр приказ, например, ввести ЕГЭ в школах, и всё! Нужно оно нашим школьникам, не нужно? Вообще, стране это нужно? Это что-то дает или ничего, кроме вреда, не дает? Все эти вопросы вообще никого наверху не волнуют. Детей гробят уже 10 лет этим ЕГЭ. Они из школ выходят полудебилами...

**Из зала:** Их там уже не учат, а натаскивают на ЕГЭ.

**ЮБ:** Конечно, натаскивают, как «правильно» галочки расставлять в бланках ЕГЭ? Они уже полностью разучились разговаривать, хотя бы чуть-чуть рассуждать о чем-либо, разучились писать...

Вот этот тип реформ из внешней, руководящей позиции приводит к очень нехорошим последствиям. И одна из важнейших особенностей, когда из такой стратегии начинают осуществлять действия по так называемому «развитию» (они же тоже называют это «развитием»), состоит в том, что сами руководители не предполагают собственных изменений вместе с изменениями руководимых организаций. Если бы сам министр, который вводил ЕГЭ в школах, попробовал бы на себе, к чему это приводит? – я думаю, ситуация очень быстро бы изменилась.

И есть вторая стратегия – оргуправленческая, ставящая в качестве своей цели – развитие организации. Для этого она должна быть вооружена специальными средствами. Если вот эта позиция (показывает на рефлексизирующего человека на 4-м слайде) «голенькая», не вооруженная соответствующими средствами, а имеет полномочия отдавать приказы (чтобы отдавать приказы, не



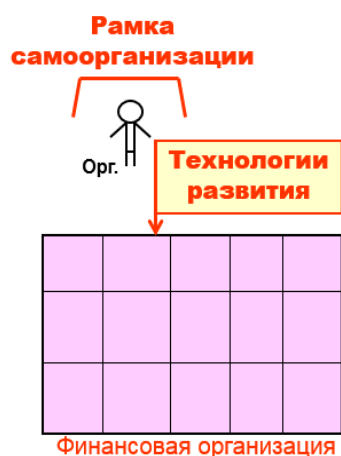
нужно никаких ни средств, ни технологий, рывкнул на подчиненного, и тот должен корячиться, но что-то делать), из всего этого может получиться только то, что Георгий Петрович называл «ФДП» – фиктивно-демонстративный продукт.

Оргуправленческая позиция должна быть вооружена специальными технологиями развития деятельности. При этом позиция организатора, которая находится вот здесь, во внешней позиции, должна, по мере осуществления деятельности развития, сама меняться вместе с той организацией, которую он пытается развивать. И это – принципиально важно. Если организационная позиция не меняется вместе с развиваемой организацией, то это очень быстро гложет и перестает чему-то соответствовать.

**Из зала:** У него же полномочия должны быть.

**ЮБ:** «Полномочия» – это вот здесь, в руководящей стратегии. Управленец, вообще, должен видеть только процессы деятельности. Люди в деятельности – «вещь»... Я не хочу сказать, что второстепенная; всё же на активности людей осуществляется. Но деятельность втягивает в себя людей и определенным образом заставляет людей действовать. Людей можно поменять, а деятельность-то все равно остаётся. А деятельностные процессы от полномочий начальников не зависят никак, но зато они зависят от косвенных управленческих воздействий.

Следующий, 6-й слайд: требуемая осредствленность организатора развития финансовой деятельности. Здесь опять условно показана «финансовая организация». А у позиции организатора развития должно быть на вооружении два типа организующих схем, или ин-



**Развития деятельности «самотёком» или «под руководством» – не бывает**

струментов развития: во-первых, это – рамка самоорганизации, которая должна очень жестко удерживаться. И она разная для разных технологий развития. Применяешь одну технологию развития – один «одеваешь» себе на голову «корсет», который будет тебя правильно направлять. Берешься за другую технологию – другая рамочка на тебя должна быть «одета».

Развития «самотёком» или «под руководством» не бывает. Никогда! Это я уже раньше говорил, а здесь это очень важно еще раз специально подчеркнуть.

Смотрите, 7-й слайд: на сегодняшний день существует несколько, я здесь обозначил семь, технологий, которые используются для работы с будущим. Они сильно отличаются друг от друга – и по качеству, и по возможностям, и по (так скажем) «степени методологичности». Основных (если мы, действительно, хотим осуществлять развитие) – две: «программирование развития деятельности» и «организационное проектирование». Здесь (на слайде) мне не хватило места: соответственно, «проектирования деятельностных структур», имеется в виду.

К этим, основным технологиям, часто прилагают, или используют, три вспомогательных: это – «исследовательская технология», это – «сценарирование» (разработка сценариев развития), и это – «концептуирование» (разработка концепций развития той или иной деятельности).

И есть две не методологические технологии. Кстати, очень живучие, как тараканы, которые, бог знает, когда были придуманы). Это – «прогнозирование» и это – «планирование». Это такие низовые формы, применение которых ни к какому развитию не приводит, но они, с маниакальной упёртостью, вновь и вновь применяются на самых разных уровнях.

**Из зала:** А чем они отличаются?

**ЮБ:** Я сейчас специально об этом буду говорить.

Каждый из типов указанных технологий имеет свои условия применения. Что – очень важно. Это, просто, принципиально важно! Потому что, там, где возможно планирование, там невозможно прогнозирование. Там, где применяют концептуирование, там прогнозирование – ни к чему. Условия совершенно другие нужны. Для исследования – свои условия. Для разработки сценариев – совсем особые условия должны быть выполнены. Я уж не говорю про эти две верхние технологии – для них совершенно определенные условия должны быть выполнены. Если они не выполняются, то программа развития может запросто превратиться в обыкновенный «план мероприятий». Надо сказать, что в нашей стране она, чаще всего, и превращается в это убожество. Только потому что, условия не выполняются. Технология программирования развития, которая требует для своего осуществления совершенно определенных действий, совершенно определенных шагов, форм организации деятель-

ности... Если это всё не выполняется правильно, то всё редуцируется и скатывается в самые низовые и примитивные формы. Хотя слова мы можем употреблять при этом самые красивые...

Вот, слово «проекты» в нашей жизни употребляются по любому поводу. Какой-нибудь вшивый музыкантишко придумал три глупых песенки и во всеуслышанье вещает: «У меня новый проект». К проектам это не имеет, ровным счетом, никакого отношения.

Ну, и с «программами» то же самое. У нас во всех «серых домах» разрабатывают «программы развития» территорий, городов, транспорта... Чего угодно. При этом никакого ни развития, ни программ... Ничего такого нет и в помине. Я чуть попозже покажу, что из себя представляют эти «программы», в кавычках. Это, на самом деле, узаконенный «распил» денег, и ничего больше, если говорить своими словами. Но называется красивыми словами: «комплексные целевые программы развития...».

Следующий, 8-й слайд называется «Условия применения указанных технологий». Начну с самых простых, снизу.

Планирование. Что такое «планирование», по большому счету? «Планирование» – это распределение ресурсов (в т.ч. трудовых) по заранее известным работам с привязкой к временному фактору.

Вот, у нас в университете на всех кафедрах, все заведующие кафедр обязаны к началу учебного года разработать учебные планы для каждого курса по каждому направлению обучения. Что такое «учебный план»? Это – квадратно-гнездовая матрица, в которой перечислены изучаемые предметы, показано, в каких семестрах они будут изучаться, и сколько часов отводится на прохождение каждого предмета. Если 15 недель в первом семестре, то против какого-нибудь предмета будет написано: 30 – 30, т.е. по 2 часа на одно занятие; соответственно, 30 часов лекций, 30 часов семинаров. Всё! Весь план.

«План развития Народного хозяйства» в советские времена (хоть для отдельного предприятия, хоть для страны в целом) составлялся в точности по такому же принципу.

Планирование никогда не носит целевого характера. Преподаватель должен провести запланированные часы занятий. К чему это приведет? – план не говорит никогда. Какая цель проведения занятий? – тоже в учебном плане не говорится.

Соответственно, планирование никогда не ведет ни к какому развитию. Просто, на ведет! Само слово «план» от слова «плоскость». Сверху смотришь на весь ареал работ и распределяешь: ты вот эту работу делаешь, ты – эту...

Тебе вот столько дается на выполнение твоей работы, тебе – столько, тебе – столько. И график исполнения работ должен быть всеми выполнен. Ничего другого под «планами» и под «планированием» никогда не понималось и не понимается до сих пор.

**Из зала:** Текущая деятельность без всякого развития.

**ЮБ:** Конечно.

**Из зала:** ...неразборчиво.

**ЮБ:** Это уже будет не план. Еще раз повторяю: план – это распределение людей по работам и ресурсов по работам с привязкой к графику выполнения работ. Всё остальное – от лукавого. Выдумки. Когда говорилось, в советские времена, что такой-то завод должен за год произвести 10 тыс. тонн стали, это же – не цель. Это объем производства, соответствующий его мощностям. Это то же самое, что мне в год планируют 750 часов занятий. Это я столько должен провести аудиторных занятий. И всё! К цели занятий это не имеет никакого отношения. «Цель» – это идеальный результат, который я должен получить в результате своих занятий со студентами: научить чему-то, помочь освоить им какие-то компетенции, еще что-то. Ничего такого в учебных планах нет и в помине. На заводе производство стали тоже осуществляется не ради самого производства, а для чего-то другого, чего в планах не писали.

**Из зала:** Я же могу меньше произвести.

**ЮБ:** Конечно, так оно часто и было. И наши планы часто не выполнялись. Или, наоборот, когда специально создают для какого-нибудь Стаханова уникальные условия, чтобы он мог перевыполнить план и мотивировать остальных на перевыполнение. Но планирование никогда не носит целевого характера. Оно чаще всего ситуативно.

Как ни странно, планирование может использоваться во вспомогательных целях, в том числе и организаторам развития на конечных стадиях реализации программ развития и развивающих оргпроектов. Чуть позже я буду говорить о программах развития. Так вот, в программах, когда дело доходит до решения конкретных задач, там на финальной стадии уже можно всё расписывать в «планы мероприятий» с распределением ресурсов, с установлением графиков и т.д. Но это – только в самом конце решения каждой задачи. А если только этим ограничиться, то ничего не будет.

Прогнозирование (9-й слайд). Наше правительство 25 лет назад отказалось от планирования, Госплан разгромили и сказали: «Теперь мы будем прогнозировать развитие». И они каждый год составляют «прогноз». В зависимо-

сти от того, в какую сторону доллар начинает вилять, «прогноз» корректируется. Вот, сейчас после этого падения, опять очередную коррекцию делают. То у них было 2% «прогнозного» роста ВВП, теперь будет -0,8% падения ВВП.

На самом деле, это – не прогнозирование.

**Из зала:** Это моделирование экономики?

**ЮБ:** Нет. Смотрите. Само слово «прогнозирование» состоит из двух слов: «про» указывает на будущее (всегда «про» это – «забрасывание в будущее: «про-ект», «про-гресс» и т.д. – везде указание на работу с будущим); «гно-сис» – по-гречески «знание». «Прогноз» – это «знание о будущем».

По большому счету, здесь ошибка в самой идее. Поскольку мы с вами обсуждали, как устроено «знание», и я там говорил, что знание возможно только про то, что есть сейчас. Ни про какое «будущее» знаний быть не может.

Сам же термин и понятие «прогнозирование» взялось из естественных областей науки, где предполагается, что есть научные законы, которые инвариантны по отношению ко времени. Закон Галилея (о свободном падении) и 400 лет назад был такой же, что и сейчас, и в будущем он останется таким же. Атом был тысячу лет назад таким же, как и сейчас. Т.е. в естественно-научной области предполагается, что знаниевые конструкции не подвержены изменениям во времени. Поэтому законосообразные процессы («законосообразные» не с точки зрения юридической практики, с точки зрения именно науки) не привязаны к времени – ни к сегодняшнему дню, ни к будущему.

Поэтому прогнозировать адекватно, т.е. осмысленно, можно только такие процессы, которые носят законосообразный характер. На слайде так и написано. «Прогнозирование» – это экстраполяция прошлых тенденций изменения отдельных параметров на будущее. Т.е. если процесс как-то шел в прошлом, и если этот процесс носит законосообразный характер, то он и в будущем будет так же идти. В этом случае можно прогнозировать.

Смотрите, можно спрогнозировать, в каком месте орбиты будет Земля, например, в мае. Да? И астрономы это легко делают. Можно спрогнозировать, какая погода будет завтра. Естественные процессы переноса атмосферных масс с использованием современной, в т.ч. космической, техники позволяют прошлые их тенденции (которые вчера были) экстраполировать на ближайшее будущее. Например, точно известно, что то, что вчера было над Красноярском, завтра будет у нас, на Иркутском.

Такие прогнозы возможны. А всё, что связано с деятельностью людей, особенно на финансовых рынках, которые очень быстры и очень рефлексивны,

прогнозированию в принципе не поддается. Если кто-то покажет, что он собирается завтра действовать так же, как действовал вчера, то его точно «подставят». Вот, как сейчас нас подставляют на валютном рынке действующие там игроки. Крупные игроки. Долларовый курс рубля специально обваливают. Это спрогнозировать нельзя было ни три месяца назад, ни – даже месяц назад. Пару месяцев назад он опускался медленно, а сейчас же – просто обвал. То же самое делают с ценами на нефть. Прогнозировать такие процессы совершенно нельзя, поскольку они не законосообразны.

Поэтому все «прогнозы», касающиеся финансовых, экономических и прочих деятельностных вещей, на мой взгляд, бессмысленны изначально. Ну, и не только на мой взгляд. Вы, наверное, уже поняли, что существует серьезная дисциплина – методология, которая к этому совершенно однозначно относится. Прогнозирование – имеет смысл только в области естественно-научных, законосообразных и не подверженных изменению во времени инвариантов. В экономике такого нет. В финансах тоже.

Еще одним условием прогнозирования является отсутствие в будущем искусственного влияния на объект прогнозирования. Допустим, летит ракет по законосообразной траектории, которую баллистик может вычислить. Если с земли по этой ракете шлёпнуть, то спрогнозировать, куда после этого полетят осколки ракеты, нельзя, поскольку осуществлено искусственное действие на этот естественный процесс. Там осколки, куда угодно, могут полететь.

Смотрите. И это означает такую вещь: естественно-научного движения в сторону развития не может быть. Это возможно только благодаря искусственным действиям со стороны организатора развития. А раз «искусственное действие», значит прогнозирование в принципе неприменимо. На слайде так и написано: прогнозирование не носит целевого характера. Нельзя спрогнозировать, как пытается наше министерство экономического развития, развитие экономики.

Кстати, даже в самом названии министерства бред написан – «экономического развития». Т.е. какими бы глупостями они там, в министерстве, ни занимались, всё это, с их точки зрения, «развитие». Не знаю, как у вас, а у меня, когда я такие вещи читаю или слышу, уши вянут.

Прогнозирование никогда не носит целевого характера. «Цель» – это всегда из мыслимого будущего, а «прогноз» – всегда из прошлого. И эти вещи никак не соотносятся.

Еще одна принципиальная характеристика прогнозирования: оно к развитию деятельности не приводит. Более того, прогнозирование возможно

только в тех областях, где никакого развития не бывает никогда. Ведь природа не развивается. Она не может развиваться. Она по определению, такая, какая она есть. Если бы она развивалась, то ни физика, ни химия не могли бы существовать. Любой физик, любой химик изначально предполагают, что те идеальные конструкции, которые ими выделяются. Например, про молекулу воды нельзя предположить, что она через сколько-то лет разовьется в какую-то другую молекулу воды. Была-была «аш два о», а потом превратилась вдруг в «аш три о». Такого быть в принципе не может. Поэтому прогнозирование возможно только для тех областей, для которых понятие «развитие» в принципе не применимо.

А для организатора развития «прогнозирование» всё равно имеет смысл. И нередко делают прогнозы, в т.ч. в деятельностных структурах, но не с теми целями, с какими это делает наше министерство экономического развития, а совсем для другого. На слайде про это написано: для организатора развития прогноз имеет смысл для выяснения того, что не должно произойти в будущем.

Например, куда-то всё движется. А организатор развития может сделать прогноз и выяснить, что всё движется в пропасть. И нужно срочно предпринять какие-то действия, чтобы эту траекторию отвернуть от пропасти. Чтобы прогноз никогда не сбылся. А у нас, наоборот, «прогнозы» чаще всего делают для того, чтобы потом сравнить: совпало с реальностью или не совпало? Диссертации на этом защищают. Это «по-научному» называется «верификация прогноза». Сделал прогноз, потом подождал три года, посмотрел статистику, и делает вывод: отклонения маленькие, прогноз хороший.

В экономике и в финансах прогноз нужен только для того, чтобы узнать, чего не должно случиться ни при каких обстоятельствах. Где вовремя нужно вмешаться, чтобы сделать соответствующее воздействие и отклонить ту тенденцию, которая из прошлого тянется.

Я понятно говорю или нет?

**Из зала:** Это сценариями называется?

**ЮБ:** До сценариев дойдем. Знаете, как я в таких случаях обычно говорю? Нельзя делать третий шаг, пока второй не сделаешь – штаны порвутся.

**Из зала:** Смех... А как можно знать негативную сторону? Вы говорили, чтобы знать негативную сторону, нужно сделать прогноз.

**ЮБ:** Подождите. Я слово «негативный» не говорил.

**Из зала:** Вы говорили: «чтобы предотвратить проблемы...»

**ЮБ:** Погодите. Рубль катится в тартарары. Можно посмотреть тенденцию и выяснить, что за год рубль упал на 50%. Следовательно, в следующем

году он еще упадет на 50%. По прогнозу, исходя из прошлой тенденции. Вам это надо? Министерству финансов или Центральному банку это надо?

Можно такой прогноз сделать. Но тогда нужно приложить все усилия, чтобы этот прогноз не сбился. Понимаете, о чем я говорю?

Или, например, не нравится правительству, что рецессия наступает... Раньше хоть по 2-3% рост шел, потом стало 0%, я сейчас уже -0,8%. Вползаем в рецессию. Это прогноз министерства экономического развития. Ну, так ты сделай хоть что-нибудь, чтобы рецессии не случилась. Я о министерстве говорю. Сделай! Хоть что-нибудь, чтобы этого не случилось. Нет! Ничего не хотят делать. Будут сидеть в теплых местах и ждать, когда станет -2%, -3%... И будут всё время «прогнозировать». Зачем? Какой смысл? Никакого!

А смысл прогноза – только в одном: получи знание о негативной тенденции, и сделай так, чтобы она не состоялась.

**Из зала:** Понятно.

**ЮБ:** Вот пример поближе. Некоторые наши студенты получают в год по 5-6 «хвостов». И у них к третьему курсу накапливается по 15 долгов. Можно сделать прогноз, что у них на четвертом курсе будет уже 20 долгов, потом 25. Да? А потом что? Потом таких выгонят, просто. Поэтому, если ты, преподаватель или декан, сделал такой прогноз об «успехах» своего студента, то ты же должен предпринять какие-то действия, чтобы такая негативная тенденция не продолжилась. Иначе этому студенту здесь не место. Не понятные примеры я привожу?

**Из зала:** Понятно. Правительство и при хороших тенденциях, и при плохих ничего не делает.

**ЮБ:** Конечно. Даже при плохих тенденциях ничего не делают. Вот, в чем беда состоит. Они же отказались вообще во что-либо вмешиваться. Они просто мониторят ситуацию. А в экономике мониторить ситуацию бессмысленно! Экономика – это область деятельности. Там нужно действовать совершенно определенным образом. Если что-то плохо складывается, значит, плохо организовано. А организацией не занимаются вот уже четверть века. Вообще, не занимаются!

**Из зала:** Но они же цели какие-то ставят...

**ЮБ:** Ну, какие же это «цели»? Смотрите. Допустим, поняли, что экономика – плохая, неорганизованная, недиверсифицированная, как говорят, «углеводородная». Можно поставить цель: сделать, чтобы экономика стала хорошей, современной, диверсифицированной. И искать способы её достижения. Не сколько стали выплавить, а чтобы экономика была процветающей. Чтобы



рубль был твёрже, чем доллар. Вот такую цель можно поставить. И если такую цель достичь, то произойдет шаг развития. А если ставят псевдоцель: увеличить ВВП на 2%, то это никакая не цель. Или с какого-то «бодуна» лягнули, что ВВП за 5 лет должен быть удвоен. И что? Правда, уже по-тихому забыли про эту «цель развития».

Концептуирование (10-й слайд). Это третья (если считать снизу) технология работы с будущим. Это вспомогательная технология, которая широко используется. Особенно, когда речь заходит о развитии.

«Концепт» по-латыни это – «идея», или «понятие». А само «концептуирование» – это выбор основополагающих идей, под которые в будущем будут осуществляться действия по развитию деятельности, в т.ч. финансовой деятельности.

«Концепция», как всякое понятие, носит смысловой характер. Ниже на слайде красным цветом написана метафора. Это Сергей Валентинович Попов (я вам его уже называл, это один из крупнейших ныне живущих методологов), пытаюсь донести до слушателей, что такое «концепция», говорил: «Вот, представьте: я помечтал о каком-то красивом будущем, этот взгляд остановил, а потом выбираю действия, чтобы до этого красивого будущего дойти». Вот этот «остановленный взгляд» – это и есть «концепция». И ничего больше.

**Из зала:** Красивая метафора.

**Из зала:** Это связано с визуализацией?

**ЮБ:** Ты можешь это нарисовать, можешь не рисовать, это не главное...

**Из зала:** Эту картинку?

**ЮБ:** Да, да. Которую ты уже в дальнейшем не меняешь. И ищешь пути, как ее реализовать. Т.е. концепция нужна для правильной постановки целей. Это такой, витающий в мысли ориентир для постановки целей. А цели бессмысленно ставить глобальные. Цели должны быть такими, которые ты уже сегодня можешь достичь. А завтра – следующая цель, которая тоже должна быть достижима. И т.д. Но, чтобы это всё двигалось в том направлении, которое зафиксировано в концепции.

Ошибочно полагать, что «концепция» – это «укрупненный» план или прогноз. У нас так очень часто думают. Я за свою жизнь много раз сталкивался с таким пониманием «концепции». Набрасывают какие-то грубые характеристики плана или прогноза, и говорят: «Это у нас – концепция». А потом дальше начинают ее уточнять. Расчеты более детально делать и т.д. Это – принципиально неправильно. Это к «концептуированию» не имеет никакого отношения.

А для организатора развития деятельности «концептуирование» – это начальный этап применения технологий развития. Какую бы технологию развития ни применял, первое, что нужно сделать, это проработать концепцию.

Например, прежде чем спроектировать качественно новую модель автомобиля, обязательно делают сначала «концепт-кар» (concept-car).

Еще пример. При президенте Медведеве было заявлено: Москва станет международным финансовым центром. Благородная такая установка: превратить Москву в международный финансовый центр. Как Лондон. Как Сингапур. Как Нью-Йорк. Ну, хорошо, разработайте концепцию этого замысла. Что такое «международный финансовый центр», да еще применительно к Москве? Поставьте ее в качестве ориентира, и найдите пути, как до него дойти. Нет. Поговорили. Поболтали. Одни сказали: это вполне возможно. Другие сказали: нет, это невозможно. И на этом всё заглохло.

**Из зала:** Там до сих пор считают, на сколько процентов это уже выполнено.

**ЮБ:** Да, да. «На сколько процентов выполнено»... Бред сумасшедших!

Вот, теперь сценарирование. «Сценарирование» – это разработка сценариев будущей деятельности.

«Сценарирование» очень сильно отличается и от «планирования», и от «прогнозирования», и от «концептуирования». И сценарирование возможно только при конкретных, определенных условиях. Если эти условия не обеспечены, то сценарирование как технология, применяемая при организации развития деятельности, становится невозможным.

**Из зала:** «Сценарирование» и «моделирование» – это одно и то же?

**ЮБ:** Нет. «Моделирование» – это совсем другое.

«Модель» – это заменитель какого-то реального объекта. Если я не могу построить самолет, запустить его, а потом он расшибется, потому что не доделан, я строю модель этого самолета. И прогоняю ее через аэродинамическую трубу с тем, чтобы отработать нагрузки на крылья, аэродинамику самого фюзеляжа и т.д. Т.е. исследуют модель, а результаты исследования потом относят к реальному объекту.

То же самое происходит при строительстве, например, плотин гидроэлектростанций. Я не могу строить и разрушать реальные плотины, поскольку это крайне дорого, опасно, и в то же время, я должен многое заранее знать, прежде чем ее взять и построить. Особенно, если о больших плотинах речь идет, например, таких, как Красноярская плотина, которая больше 120 метров высотой.

**Из зала:** Это – Саяно-Шушенская ГЭС?

**ЮБ:** Нет, Саяно-Шушенская еще в 2 раза выше Красноярской. Красноярская находится недалеко от города Красноярска.

Поэтому строят опять модели и на этих моделях начинают отрабатывать разные режимы нагрузок на плотину.

С экономическими моделями – то же самое. Беда только состоит в том, что в технических областях, тот, кто строит модель, должен доказать соответствие исследуемых процессов в модели и в реальности, а в экономике это не считают нужным делать. Но если в модели и в реальности будут протекать разные процессы, то это никакая не модель.

Ну, в русском языке само слово «модель» затаскано до безобразия, и смысл этого слова давно сместился. Вышла на подиум длинноногая барышня – говорят: «модель». Чего – «модель»? Что на ней отрабатывают? Чтобы все остальные женщины стали вот такими, тощими? Да?

Нет, «сценирование» к «моделированию» не имеет никакого отношения. Сценирование возможно, когда деятельностные единицы предельно самостоятельны. Представьте себе ситуацию, которая сейчас происходит на Украине. Или, например, ситуацию 20-летней давности в Югославии. Одни – за одно борются, другие – за другое борются, треть – за третье, правительство – само по себе, американцы – сами по себе, в России тоже определенные действия совершают в отношении Украины. Головорезы, которые не навоевались в Чечне, сами туда лезут, и тоже никому не подчиняются (кстати, лезут как на ту сторону, так и на эту). Такой клубок разных процессов, которые абсолютно на скоординированны ни с какой стороны. Целенаправленно воздействовать на эти процессы из какого-то одного или из двух центров, практически, невозможно.

В такой ситуации, когда нет возможностей влияния на ситуацию, кроме как включение самого себя в ситуацию с целью изменить текущий ход событий, и возможно сценирование.

Ну, как в театральном спектакле бывает. Каждый актер исполняет свою роль, и они друг от друга не зависят, хотя и завязаны друг на друга. А кто-то начинает собой менять весь ход спектакля. Например, пьеса носит трагический характер, а какой-то актер начинает вносить в ходе спектакля юмористические нотки. И сценарий сразу меняется.

Что произошло на Украине с Крымом? Это, конечно, моя версия, не более того. Как оно на самом деле? – я не знаю. Но, с моей точки зрения, с Кры-

мом был сделан типично сценарный ход. Путин (с помощью своего окружения, которое это быстро всё оформило) оттяпал Крым. И ситуация радикальным образом изменилась. Просто, радикальным образом! Был реализован совершенно определенный сценарий.

Сценирование возможно только при этих трех условиях (11-й слайд). Первое: когда деятельностные единицы самостоятельны и их нельзя другим способом сооранализовать. Нельзя приказать. Нельзя с помощью управленческих методов воздействовать. Нельзя спрогнозировать. Ничего нельзя. Тогда собой (как инструментом) берут и меняют ситуацию. Как Путин взял и бросил себя на «растерзание» всего остального мира. Но ситуацию переломил очень сильно.

Второе условие сценирования: плацдарм, на котором разворачивается сценарий, должен быть замкнут. Т.е. так же, как на театральной сцене («сценирование» и «сцена» – это однокоренные слова). Точно так же, как театральная сцена всегда замкнута, и на сцену не должен выбегать зритель и махать там портянками. Хотя бывают такие случаи, и сценарий резко меняется. Но чтобы можно было разработать предсказуемый сценарий (и сценарий театральный, и сценарий боевых действий, и сценарий финансовый), необходимо, чтобы не было появления процессов, которые непредсказуемым образом откуда-то появлялись бы, и куда-то исчезали.

Наконец, третье условие сценирования: единственным средством влияния на ситуацию является сам организатор, который сам себя использует в качестве участника, формирующего новую ситуацию. Например, тот же Путин (со своим правительством и послушной Думой) мог бы действовать в отношении Украины совершенно по-другому: мог бы через лазутчиков, советников, десантников, которые изподтишка засылались бы и влияли на ситуацию. А сделал он совершенно другое. Он свой «сапог» поставил на Крым, и всё радикальным образом изменил сразу.

Сценарная работа – это достаточно экзотическая вещь. Она используется организатором развития достаточно редко и исключительно во вспомогательных целях. Например, когда нужно какие-то провокации устроить. Еще что-то подобное. Ошибочно полагать, как делают очень многие (я это даже в диссертациях встречал), когда рассчитывают какой-нибудь «прогноз» в нескольких вариантах – «вариант минимальный», «вариант максимальный» и «вариант оптимальный», и говорят: «это – три сценария». Я почти дословно говорю, ничего не выдумываю.

**Из зала:** Ну, Улюкаев так и говорит.

**ЮБ:** Кто?

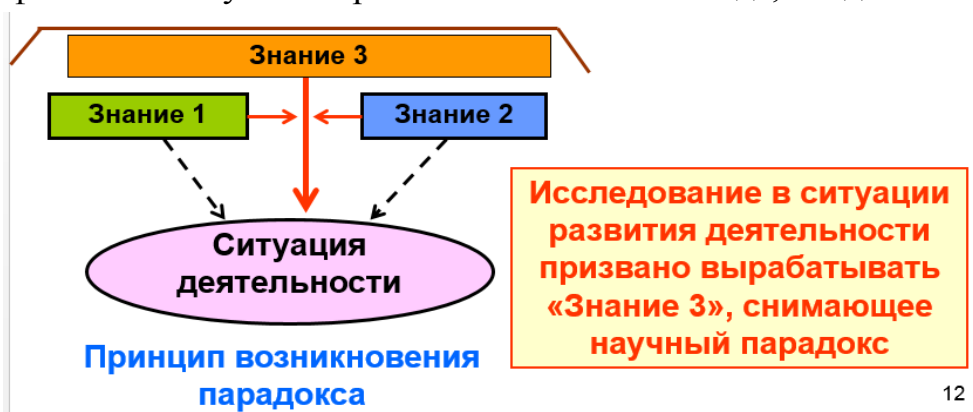
**Из зала:** Министр экономического развития Улюкаев.

**ЮБ:** А, Улюкаев. Да, он известный «специалист». Он сначала Центральный банк развалил. А теперь успешно разваливает работу министерства экономического развития.

Исследование (12-й слайд). Имеется в виду «научное исследование». «Научное исследование» – это получение необходимых научных знаний в проблемных ситуациях развития деятельности, где проблемы носят научный характер.

Вы теперь уже должны, наверное, понимать, что проблемы бывают чисто деятельностные, и бывают научные проблемы. Научные проблемы – совершенно специфические. Научные проблемы возникают тогда, когда возникает то, что

здесь (на 12-м слайде) написано – научный парадокс. Принцип возникновения и снятия науч-



ного парадокса здесь нарисован. Парадокс в науке возникает тогда, когда есть одно знание о каком-то объекте (в данном случае, о ситуации деятельности). Потом вдруг появляется какое-то второе знание о том же самом объекте. И выясняется, что эти два знания прямо противоречат друг другу. Таких примеров – полно было в истории науки.

Например, была в течение длительного времени так называемая «химия состава». Это то, что вы в школе учили под названием «Неорганическая химия». Там химическая единица, молекула, задается только составом атомов. Например, вода – «аш два о», спирт – «ц два аш пять о аш», когда указывается количество химических элементов в молекуле, и каких элементов. Эта неорганическая химия в течение двух столетий (начиная с XVII века) была совершенно непререкаема. Считалось, что в зависимости от химического состава вещества возникают и соответствующие свойства у этого вещества. У воды – одни свойства, у спирта – другие свойства, у графита – третьи свойства. И т.д., и т.д. А потом вдруг появилось второе знание: оказалось, что есть вещества, у которых абсолютно одинаковый химический состав, а свойства – сильно разные.

Спрашивается: с чего это вдруг свойства у веществ разные при абсолютно одинаковом химическом составе. Например, возьмем графит и возьмем алмаз. Выясняется, что и первое, и второе вещество состоит из одних и тех же атомов углерода.

**Из зала:** Только один – самый твердый минерал, а другой, наоборот. Да?

**ЮБ:** Да. Один можно пальцем растереть. Вот то, что у нас в карандашах. Графит. А другой – алмаз – самое твердое вещество на Земле. И возник научный парадокс. Соответственно, ученые начали искать, где разгадка этого парадокса?

Всякий парадокс в науке снимается за счет появления третьего знания. Здесь (на слайде) так и нарисовано. Пока не разработаешь третье знание, которое о том же самом, но снимает противоречие первых двух, парадокс и, соответственно, научная проблема остается нерешенной.

В том примере, который я вам привел, решение парадокса заключается в том, что всё зависело, как оказалось, от кристаллической решетки связей между атомами углерода. Всё состоит из углерода, но у графита структуры связей как бы слоистые (поэтому графит мягкий и скользкий), а у алмаза – очень жесткая структура связей между атомами того же углерода (и свойства становятся радикально другими).

И таких примеров можно привести много. В финансах – то же самое. Например, если взять советскую теорию финансов, где под «финансами» понимаются отношения людей по формированию и распределению денежных фондов. Разных: для государства, для предприятий и т.д. Это – вроде как, одно «знание» про финансы. В то же время нетрудно обнаружить, что, например, на Западе под «фондами» понимается просто совершенно другое. Там это – не «карман», из которого распределяют деньги. Взять «фондовую биржу». Что там, деньги распределяют? Нет. Оказывается, «фонды» можно понимать совершенно по-другому. И финансовую деятельность на фондовой бирже нужно понимать иначе, не так, как понимается в советской финансовой теории. И эти «знания» прямо противоречат друг другу. «Фонды» там и там. А работа – принципиально разная. Почему это там и там называется «фондами» – абсолютно непонятно. И пока не появится третье «знание» о том, что «финансы» – это деятельность, связанная и с распределением денег, и с обращением фондовых бумаг, разрешить это противоречие просто невозможно.

Соответственно, исследования в ситуациях развития деятельности призваны вырабатывать вот такие «знания третьего типа», снимающие научные

парадоксы. Это – вспомогательная работа. Она не главная. За счет исследования никакого развития построить нельзя. Но нередко случаи, когда приходится прибегать к исследованиям для того, чтобы продвинуться в том или ином шаге развития деятельности.

Теперь основные технологии развития. И первая из них – это «оргпроектирование» (13-й слайд).

Вообще, понятие и слово «проектирование» исторически возникло из ситуации проецирования чего-то на что-то. Вот у меня проектор, и я с его помощью проецирую на экран слайды. Это прямая модель того, что понимается под «проектированием».

«Оргпроектирование» – это разработка и реализация проекта развития организации деятельности как объекта.

Здесь очень важно понимать, что проектирование возможно только в тех случаях, когда объект проектирования хорошо представим, как в прошлой деятельности (которая по тем или иным причинам считается неудовлетворительной, с точки зрения организатора), так и в организуемом будущем. Т.е. проектировать можно только хорошо локализуемые вещи и формы деятельности.

Проектирование традиционно связывалось, и до сих пор чаще всего связывается, с проектированием конкретных вещей. Это – во-первых. А во-вторых, с проектированием по так называемым «прототипам».

Сначала – про вещи. Проектируют дома. Проектируют автомобили. Проектируют вот эти компьютеры. Проектируют разные вещи. Даже вот эти табуретки – и те проектируют. И считается, что можно, например, спроектировать автомобиль и начать его выпускать (производить). Длительное время так, собственно говоря, и делали. А в нашей стране – до сих пор так делают.

На Западе, в Штатах, а потом и в Европе очень быстро сообразили, когда автомобиль стал массовым, что проектировать только саму машину нельзя. Почему? По простой причине: машина должна ездить по дорогам, и дороги должны соответствовать автомобилю. Вот, в нашей стране дороги до сих пор делаются независимо от автомобилей. Дороги делаются по ГОСТам и стандартам, абсолютно не имеющим отношения к тому, что требует от дорог современный автомобиль. А современный автомобиль требует от дорог совершенно определенных характеристик и качеств. У нас на это абсолютно закрывают глаза.

Мало того – дороги. Автомобиль требует регулярных заправок топливом определенного качества. Соответственно, если ты проектируешь выпуск мил-

лиона автомобилей в года, ты должен спроектировать дороги на миллион автомобилей, которые по этим дорогам будут ездить и не ломаться при этом. Ты должен сервисные службы на этот миллион автомобилей спроектировать, заправочных станций – на миллион автомобилей спроектировать. Ты должен иметь соответствующие заводы по производству определенного бензина на миллион автомобилей. И т.д.

В современных нормальных странах это всё проектируется как единый такой «куст-проект». И смотрите: получается, что при таком организационном проектировании автомобиль оказывается своего рода «побочной» вещью. А проектом оказывается весь этот комплекс, вместе с людьми, с деятельностью процессами (причем, очень разными процессами).

И в финансовой деятельности это всё – один в один. Абсолютно. Например, нельзя спроектировать банкомат без проектирования всей системы обращения пластиковых карт: от самой карты, которую тоже нужно спроектировать, до процедур ее эмиссии, всей платежной системы с ее операционной системой (она должна быть тоже под эти карты спроектирована), с серверами необходимой мощности, и вплоть до проектирования клиентской базы. Т.е. если у тебя не будет проекта, как организовать массового клиента, пользующегося пластиковыми картами, то сама карта будет не нужна. В современных условиях проектируют весь этот деятельностный комплекс сразу как единую организационную систему финансовой деятельности.

Ну, и вот здесь (на 13-м слайде) я привел примеры проектируемых вещей. А у нас до сих пор разрабатывают и проектируют отдельные банковские продукты. Я много раз присутствовал на защитах диссертаций, где в качестве темы диссертации значилось: «Разработка (того или иного) банковского продукта». Ну, и описывают сам этот продукт, какие у него красивые характеристики будут. И абсолютно не рассматривают весь подобный комплекс деятельностных процессов, который за собой «потащит» этот банковский продукт, когда его реализуют практически.

Точно так же, как говорят некоторые методологи: нельзя было проектировать атомную бомбу, не проектируя человеческий мир в условиях существования атомной бомбы. Но американские идиоты, а вслед за ними и наши идиоты, это сделали. В результате проектирования только самой бомбы положили сотни тысяч человек, угробили экологию в целом ряде мест на Земле, разрушили несколько городов...

Я вот жил на Алтае, в Рубцовске, в 100 километрах от того места, где наши доблестные войска в 1949 году испытывали атомную бомбу, на полигоне



под Семипалатинском. А ветер в Рубцовске постоянно дует из Казахстана. И сейчас, несколько лет назад, я ездил туда к родственникам в гости. Мне там рассказывали, что теперь весь город на полоски поделен – черная полоска, белая полоска, черная, белая. Карта города похожа на тельняшку. Это – в соответствии со следами выпадения радиоактивных осадков после того испытания атомной бомбы. Ветер так распорядился, что одни улицы зацепило, а другие не зацепило, одни зацепило, другие не зацепило... Я жил на улице, где не зацепило. Моих родственников зацепило. Теперь те, кто представил документы, что они в 49-м году жили на таких-то улицах, отнесли к категории пострадавших. Им сейчас (кто дожил, разумеется) дополнительную пенсию платят и т.п...

Смотрите, только через 40-50 лет создали те необходимые в условиях существования атомной бомбы организации (МАГАТЭ и прочие). В т.ч. и те, которые хотя бы пенсии стали выплачивать пострадавшим. А за это время сколько померло людей! Сколько в раковых больницах кончилось от такого «недосмотра» властей (и не только в Рубцовске, но и по всему миру) – одному богу теперь известно.

На слайде перечислены некоторые из тех вещей, которые часто проектируют без учета их деятельностного окружения: банковские офисы, банкоматы, платежные терминалы и прочие. Их (и им подобное) просто нельзя проектировать как вещи. Но до сих пор проектируют.

И второе: традиционное проектирование осуществляется по прототипам. «Прототип» – это такой типовой шаблон, по которому проектировщик, по сути дела, тиражирует тот или иной тип объектов проектирования. Есть прототип жилого здания. Есть прототип общественного здания. Есть прототип банковской карты. Есть прототип банкноты... Что бы мы ни взяли, у всех современных вещей есть свои прототипы. Есть прототипы автомобилей и т.д.

Проектирование по прототипам – самая распространенная и самая легкая форма проектирования. Берут прототип, чуть-чуть подправляют его, приделывают к нему «бантики» и, соответственно, мы вокруг видим типовые здания, в банки заходим, там типовые банкоматы стоят. Банковские офисы все похожи как братья-близнецы, потому что они по одним прототипам делались. Денежные купюры тоже похожи. Какую бы мы страну ни взяли (за редкими исключениями, я чуть позже об этом скажу), везде деньги, разве что портретами отличаются. Всё сделано по прототипу. Все монеты разных стран (опять же, за редкими исключениями) тоже прототипированы. Я уж не говорю про пластиковые карты, банковские сейфы и т.д.

Теперь смотрите. В ситуациях развития проектирование должно радикально меняться. В проектировании развития необходимо проектирование всей организационной структуры, где проектирование вещей – лишь побочные эффекты оргпроектирования. А если всё-таки проектируют только вещи, то потом все равно, задним числом, с колоссальными потерями и затратами вынуждены «дополнять» спроектированные вещи их необходимым деятельностным окружением.

Ну, так же, как с атомной бомбой: задним числом МАГАТЭ создали, разные другие необходимые деятельностные организационности, которые что-то ограничивают, мониторинг какой-то ведут, какие-то стандарты вырабатывают и т.д. При этом, как я уже сказал, запоздали на 40-50 лет. Это опоздание обошлось в огромное количество жизней. Это обошлось в гигантские деньги. В отличие от того, если бы это сразу спроектировали. Мир бы был другой. Не было бы трагедий, связанных с Хиросимой, с тем же самым Рубцовском. И т.д.

Ну, и в ситуациях развития применение прототипов очень часто невозможно. Если применяешь прототипы, никакого развития не будет. Самое сложное проектирование, особенно, если речь идет не о проектировании вещей, это проектирование без прототипов. Но даже, если речь о проектировании вещей, проектирование без прототипов существенно сложнее и проблемнее.

Отсутствие прототипа – это проектная форма проблемы. В науке – парадокс, а в проектной деятельности отсутствие прототипа – это и есть проблема. Соответственно, если ты хочешь развиваться и развивать деятельность, ты должен найти новый способ проектирования без соответствующего прототипа. Потому что, если проектировщик использует прототип, то он его, как за хвост, в прошлое опять и утащит.

Один из примеров на 14-м слайде приведен. В 1988 году Австралия – первая из стран мира придумала и реализовала новый прототип денежной купюры. Они стали изготавливать деньги из специального полимера. Пластиковые банкноты выпустили. А сейчас уже такие же деньги есть примерно в трех десятках стран мира. Даже Россия для Приднестровской Молдавской республики изготовила пластиковые деньги.

Пластиковые деньги пока намного дороже в изготовлении, чем бумажные, но зато они служат в несколько раз дольше, чем бумажные. Кроме того, они позволяют осуществлять процедуры стерилизации. Например, японцы банкоматы специально оборудуют ультрафиолетовыми облучателями, и на банкнотах, которые попадают в банкомат, все бактерии убиваются. Бумага при

этом разлагается, а специальный пластик выдерживает такое облучение. И не только облучение ультрафиолетом, но и термообработку денег. А кроме того, пластик не впитывает потожировые остатки от пальцев рук.

Более того, в пластиковые купюры, как выясняется, можно встроить такие способы защиты от подделок, которые в бумагу не встроишь. Бумага легче поддается подделке, несмотря на то, что там сейчас много чего придумали, чтобы воспрепятствовать подделкам денег. В пластике защита более надежная.

Т.е. австралийцы придумали совершенно новый прототип денежных купюр. А теперь этот прототип уже достаточно активно тиражируется. Если вы в поисковике наберете слова «пластиковые деньги», то вывалится большой перечень стран, где это уже используют в своей финансовой практике. Даже у меня, например, есть пластиковые 10 долларов из Гонконга.

Недостатки проектной технологии. Эта технология применима только для локальных, хорошо выделяемых организованностей деятельности. Хорошо, если речь идет о каких-то вещах. Например, автомобиль. Посчитать, сколько всего должно быть спроектировано вокруг автомобиля (дороги, заправки и т.д.) не так сложно. А вот, если речь идет о финансовой деятельности, даже о такой относительно простой вещи, как пластиковая карта, то все спроектировать в едином комплексе чрезвычайно сложно. Карта у нас может выпускаться, а платежная система – в Америке. Операционная система тоже американская. Поэтому в одном оргпроекте это все проектировать бывает просто невозможно.

Специфика любого проекта в том, что он в точности должен быть реализован в будущем. Без каких бы то ни было отклонений. Полностью весь проект, до самого последнего винтика, предусмотренного проектом, должен быть реализован. Для оргпроектов, которые в себя включают деятельностные структуры (помимо вещей), это сделать бывает принципиально невозможно. А для локальных ситуаций проектирование является очень эффективной технологией. Это можно делать. И делают.

И еще. Очень часто, когда речь заходит о применении проектирования, то работа чаще всего начинается с составления так называемой «дефектной ведомости». Вот, вернемся к 4-му слайду. Если этого рефлектирующего финансиста не устраивает то, как работает эта финансовая организация, и он собирается использовать проектную технологию развития этой деятельности, первое, что делают – детально расписывают «дефектную ведомость», т.е. чем не устраивает данная организация и данный способ ее работы. И на основе

этого перечня недостатков существующей организации деятельности начинают разрабатывать проект, который бы не содержал выделенных из прошлой деятельности недостатков. По ходу проектирования вещи испытывают в полевых условиях, в специальных экспериментах. И тут же выясняют, что некоторые недостатки не учли. Дополняют дефектную ведомость новыми недостатками, и начинают заново перепроектировать.

Трудность оргпроектирования в том, что если что-то в начале не учел, то все заново нужно перепроектировать. Точно так же, как весь автомобиль заново переделывают, если обнаружат в предыдущем проекте какие-то неучтенные дефекты. Разобьют во время испытаний первый вариант проекта, тут же начинают создавать новый.

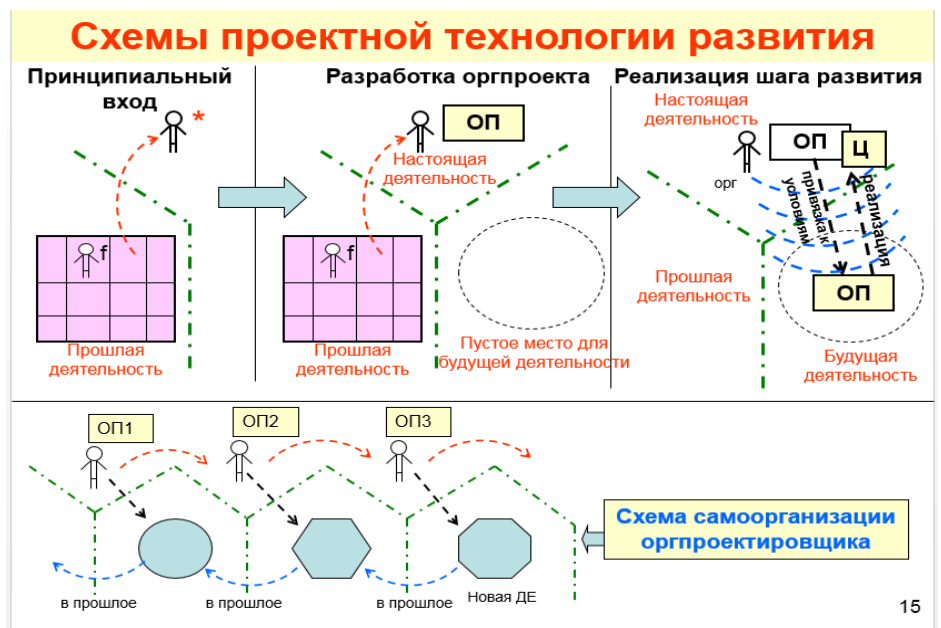
Но одно дело – автомобиль, и совсем другое дело – платежная система. Если ты ее запустил в действие и выяснил, что там есть недостатки, и ты ее не можешь подправить «на ходу», то ты ее заново всю должен переделывать. И заново реализовывать. Это бывает просто невозможно. Поэтому переход от одного проекта, ко второму, третьему, четвертому проекту, как это возможно при проектировании вещей, в оргпроектах бывает сильно затруднено.

Например, проектируют самолет. Начинают его испытания, и почти одновременно начинают его перепроектировать. Второй проект сделали, начинают испытания – одновременно начинают новый вариант проекта делать. И т.д. Это – так называемое «инфинитное проектирование», т.е. не имеющее «финиша», окончания. Оно постоянно продолжается.

С оргпроектированием такой способ проектирования – чрезвычайно сложно применить. Иногда – невозможно.

15-й слайд: схемы проектной технологии развития. Вверху на рисунке – этапы самого оргпроектирования. Здесь три главных я нарисовал.

А внизу схема самоорганизации оргпроектировщика.



Первое, что требует технология, это – выход и принципиальный отказ от той деятельности, в которой ты существовал до того. Это то, с чего я начинал. Но этот отказ должен быть принципиальным. Не может быть так: ты (или твоя группа) собрался развивать деятельность; при этом чуть-чуть поработаешь в старой, а потом пойдешь «поразвиваешь».

Нет. Если развивать, то выход должен быть принципиальный. И в схеме ребро показывает это принципиальное отделение от старого типа работы организации.

На втором шаге показано три ребра. Я прошлый раз говорил, что это символизирует «три времени». Точнее говорить: это – три разных временных модусов деятельности. Слева внизу на схеме второго этапа – прошлая деятельность. Вверху – деятельность, которая должна осуществляться в настоящее время. А справа внизу – деятельность, которая должна осуществляться в будущем. На втором шаге с прошлой деятельностью ты расстался, а в настоящем твоя деятельность должна быть посвящена разработке оргпроекта. «ОП» – организационный проект. А в будущем в это время – пустое место, куда должна быть помещена развитая структура деятельности.

И третий этап. Разработанный организационный проект должен быть помещен в это пустое место. Т.е. должно быть осуществлено то, что мы называем словом «реализация». Но эта реализация такая, двухшаговая. Что – очень принципиально. На первом шаге должны быть найдены (созданы) условия реализации проекта. Вот эти синие «волны», или шаги, символизируют последовательность необходимых условий реализации.

Эти условия бывают двух типов. Даже если речь идет о реализации проекта строительства какого-то здания, обязательно возникают эти два типа условий. Первое условие: бессмысленно рисовать картинку с этим зданием (то, что называется проектом здания), если у тебя нет соответствующих деятельностных структур по изготовлению проектируемого здания.

Например, разработали в 50-х годах проект панельной пятиэтажки (то, что стали потом называть «хрущевкой»), под этот проект нужно было развернуть соответствующие заводы, которые бы панели изготавливали. Нужно было создать специальные грузовики, которые эти панели развозили по стройкам. Нужно было создать производства специальных кранов, которые позволяли бы эти панели поднимать на этажи, чтобы их монтировать. Создать всю систему обучения людей для этого строительства. Т.е. создать всю деятельностную структуру по реализации этих проектов. Это первый тип условий, которые должны быть обеспечены.

Если я разрабатываю проект пластиковой денежной купюры, то мне уже те прошлые фабрики, на которых делались бумажные купюры, не будут устраивать. Мне нужно создать совершенно другие формы деятельности, которые станут необходимыми условиями реализации моего проекта. И это касается вообще любых проектов, которые осуществляются без прототипа.

А второй тип условий – это создание «условий для предыдущих условий». Т.е. они заключаются в том, что все условия реализации проекта должны быть обеспечены, даже если с ними кто-то не согласен или что-то мешает реализации проекта. Например, если дом должен быть построен на месте горы (так спроектировано было), то эта гора должна быть срыта. Независимо ни от чего. Если дом должен быть построен здесь, в центре, где старые гнилые деревянные дома, то эти «деревяшки» должны быть снесены. Независимо от того, хотят жители этих «деревяшек», чтобы их сносили или не хотят. И т.д.

Поэтому проектная работа, с одной стороны, имеет плюсы, а, с другой стороны – большие минусы. Чем хороша? То, что нарисовал, то и реализуешь. Без всяких искажений проекта. А с другой стороны, если проект крупный, то преодолеть все трудности, которые возникнут при реализации проекта, бывает чрезвычайно трудно. Или даже невозможно.

Например, если разрабатывается проект создания в мегаполисе принципиально другой транспортной системы (кто-нибудь видел, что сделали в Гонконге или в Японии на этот счет? Когда магистрали не на земле, а на разных уровнях), то чтобы его реализовать, нужно полгорода снести. Это далеко не всегда возможно сделать. И чем крупнее проекты, тем сложнее этот второй тип условий обеспечить.

А когда продумал, как будешь обеспечивать эти оба типа условий реализации проекта, после этого задним ходом ты этот проект последовательно реализуешь. Проект превращается в твою цель, и ты задним ходом (или как еще говорят – ракообразно) к нему движешься. А на этом пустом месте уже оказывается совсем другая деятельность, с другими характеристиками, функциями и всем прочим, по сравнению с теми, что были в прошлом.

Вот такие три этапа проектировочной технологии развития обязательно необходимы. У нее есть плюсы, но есть и очень большие минусы. У оргпроектирования. Но там, где она удается, там этот «шаг развития» становится очевидным. Это – реальные изменения, осуществляемые за сравнительно обозримое время. Со всеми вытекающими последствиями.

Теперь – что касается схемы самоорганизации проектировщика развития (тот же 15-й слайд). Здесь это тоже очень важно. Смотрите, что изображено на

схеме. Проектировщик реализовал проект, и тут же от него отказывается, «отправляя» его в прошлое. Делает шаг в другое «настоящее». Потом следующий шаг в другое «настоящее», оставив сделанное опять в «прошлом». И т.д. Принцип, который здесь зафиксирован: постоянное изменение себя за счет фиксации в каждом сделанном проекте новых недостатков и перехода к следующему варианту проекта. И так – непрерывно.

Вот, чего нет в руководящих структурах. Реформы ли они осуществляют или просто руководят текущей работой, они не предполагают каких-либо изменений с собой. Оргпроектировщик не может не менять себя в процессе инфинитного проектирования. Если он этого не будет делать, он перестанет быть организатором развития.

И наконец, то, ради чего я сегодня весь этот разговор и затеял. Программирование (16-й слайд).

«Программирование» – это разработка и реализация программы развития. Это, как бы, самоочевидно. Словосочетание «программа развития» давно и у многих уже на слуху. Делают это очень часто. Но вся беда в том, что то, что называют сейчас (в абсолютном большинстве случаев) «программами развития» и то, что реально может быть программой развития, это отличается как небо и земля. Просто, как небо и земля!

Эта технология развития деятельности становится незаменимой в тех условиях, когда оргпроектирование либо затруднено, либо невозможно вообще. Вот, все трудности, про которые я говорил выше, и которые возникают при оргпроектировании, они снимаются, если начинаешь использовать вот эту, самую прогрессивную на сегодняшний день технологию.

То, что я сейчас буду говорить про программы развития, очень сильно отличается от «программ» в кавычках, традиционно разрабатываемых на практике. Вот эту картинку не я нарисовал.

**Из зала:** Смех.

**ЮБ:** Это я просто набрал в поисковике «Программы развития в



картинках» и оттуда миллион картинок вылетело. Эта мне больше всех понравилась. Всю идиотичность того, что делают сейчас в большинстве случаев, она очень хорошо высвечивает. Всё называется «Комплексным планом» и это же – «Стратегия развития». «Комплексный план» состоит из «программ». А каждая «программа» состоит из набора «мероприятий». Здесь так и нарисовано: Мероприятия. Мероприятия. Мероприятия. И т.д. Иногда, «мероприятия», оказывается, могут реализовываться в качестве «проектов». А «проект» – это тоже набор «мероприятий».

**Из зала:** Так мы этим по факту занимаемся.

**ЮБ:** Конечно. Я же вам и говорю: то, чем все занимаются на практике, ни к какому развитию не при-во-дит! Ни одна «программа» так называемого «развития» не была реализована. Она даже в том виде, в каком прописывается, не реализуется. А уж к развитию – вообще никакого отношения не имеет.

**Из зала:** У нас сейчас на 19-й год планируются деньги. Мы понимаем, что денег не будет. А нам говорят: «потом программу скорректируем».

**ЮБ:** Вот, я и говорю: это – распил денег! Сейчас львиные доли всех бюджетов, начиная с федерального и кончая – региональными, распределяются через «программы». Через так называемые «Целевые комплексные программы». Это – самый лучший способ увода денег из бюджетов. Лучше ещё пока не придумали. Может быть, когда-нибудь придумают.

**Из зала:** Смех...

**ЮБ:** Вот, здесь, на слайде написано: Это – типичный пример того, что делают повсеместно в России: «Программа развития» понимается как перечень мероприятий с выделяемыми ресурсами, сроками выполнения и ответственными за те или иные мероприятия. Это никогда ни к какому развитию не приводит!

Вспомните, с чего я начинал сегодня: с планирования. Это – типичное планирование. Причем, в условиях, когда планирование невозможно. Планирование возможно (я вам говорил это), когда существует жесткая вертикальная (иерархическая) организация. И жесткое руководство существует. Например, разрабатывают «Программу территориального развития города»...

**Из зала:** ...Чтобы ее потом изменять.

**ЮБ:** Во, во, во!

Методологическое понимание «программирования развития деятельности». Эта технология применяется, когда объект развития выделить трудно. Т.е. когда оргпроектирование невозможно. Когда можно выделить, тогда лучше и легче сделать оргпроект. И его реализовать. А если выделить объект

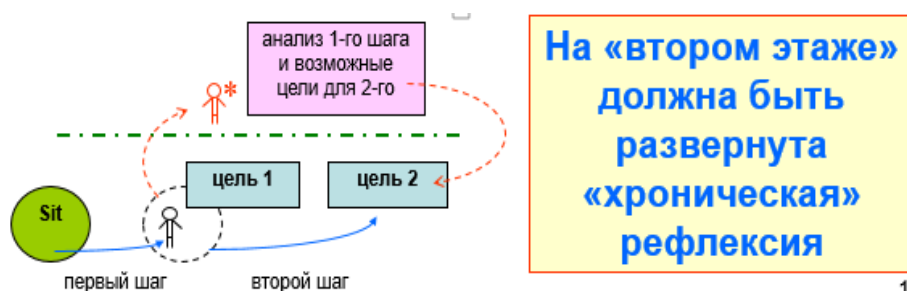


невозможно, тогда другого выхода нет, кроме как использовать технологию программирования.

И второе условие: эта технология применяется тогда, когда возникшая ситуация деятельности разнородна. Смотрите: какой-бы вы проект ни взяли, все равно там будут однородные вещи, искусственно созданные (придуманные). Хотя в проектировании домостроения, хоть в проектировании транспортной системы, хоть в финансовых проектах – везде так. Каждый проект однороден. Но деятельностные ситуации далеко не всегда состоят из однородных вещей. Очень часто возникают ситуации деятельности, которые чрезвычайно разнородны, затрагивающие много разных заинтересованных сил и групп людей. И, кроме того, когда невозможно выделение одного типа проблем развития. Когда возникает много разных проблем, и они не сводятся к одной, главной проблеме.

Во всех этих случаях нужно двигаться не так, как в проектировании: проект сделал и его реализовал в виде одного шага. На схеме так и было нарисовано – в виде одного «шага развития». А здесь приходится двигаться по множеству «мелких» шагов. Соответственно, цели должны быть не глобальные (как в проектировании: там проект и есть «глобальная» цель; ну, «глобальная» – не в смысле

«всей Земли в целом», а глобальная для конкретной ситуации в целом).

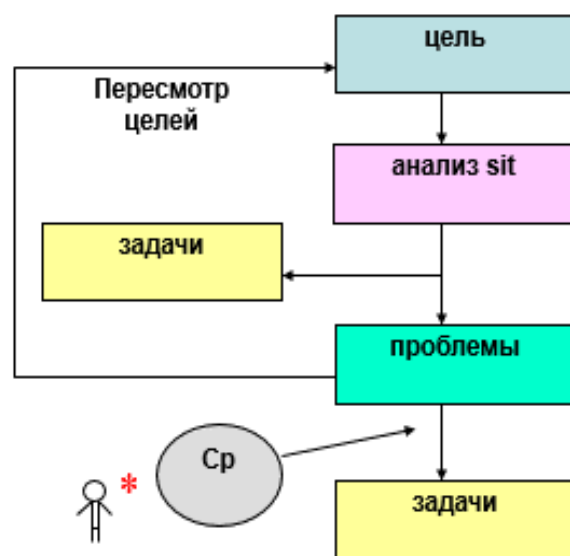


17

Здесь цели нужно ставить относительно ближайшего шага, который можно сделать. Сначала – одну цель, которую можно реализовать одним шагом, потом – другую цель, которую можно следующим шагом реализовать и т.д.

И, что очень важно, программирование развития становится невозможным, если сразу же не выстраиваешь вот этот «второй этаж» – так называемую «хроническую» рефлексия. Над тем, что случилось после первого шага, который ты сделал. Вот – исходная ситуация, поставил цель, реализовал. И тут же – анализ первого шага и – возможные цели для второго шага. Выбираешь второй шаг, сделал его и тут же анализ возможностей для третьего шага. И т.д. И программирование иначе – невозможно.

Работу по разворачиванию программы развития можно представить в виде следующего алгоритма (18-й слайд). Поставил цель следующего шага – у вас тут же меняется ситуация, поскольку ситуация всегда задается относительно цели, которая должна быть достигнута в этой ситуации. Тут же нужно делать анализ новой ситуации, который должен выявить две вещи. То, что можно в этой ситуации решить, относится к задачам. А «задача», мы с вами обсуждали это, это то, что может быть решено. Т.е. для ее решения есть средства и способы. То, что пока невозможно решить, относят к классу «проблем», и для них – цели пересматриваются. И опять – по новой.

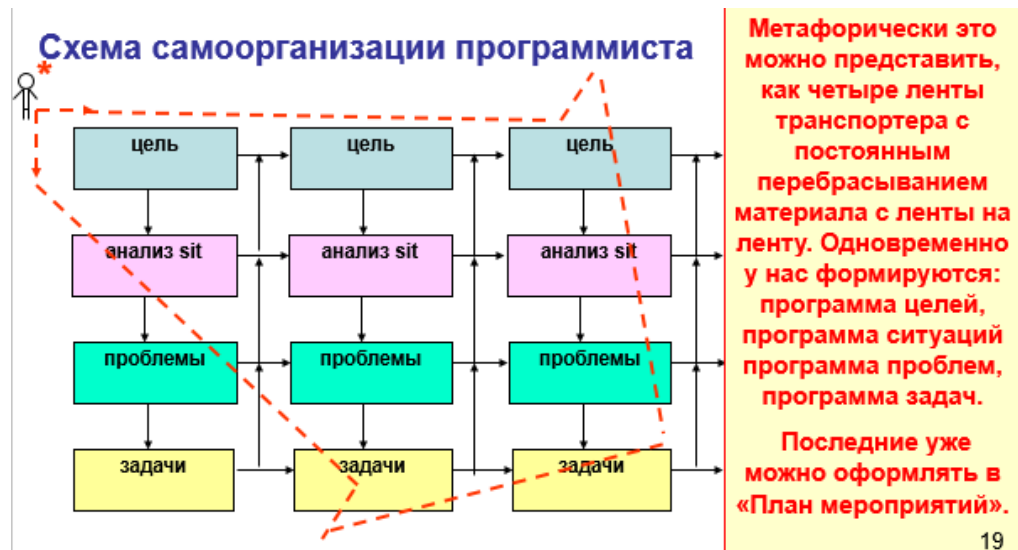


И этот алгоритм может «прокручиваться» 100 раз, пока соответствующую ситуацию развития не разрешишь. На слайде справа так и написано: Положив цель следующего шага, нужно произвести анализ ситуации. Анализ ситуации проводят не как в науке (я имел в виду: это не анализ цифр). Нужно собрать представителей разных заинтересованных сил (финансистов, юристов, властей, законодателей, бизнеса крупного и мелкого, населения, прессы и еще кого-то, может быть, инвесторов) и начать обсуждать с ними, в чем состоит ситуация? И где тот ближайший шаг, который мы сейчас уже можем сделать? Если можем сделать, соответственно, начинаем делать. Снова ставим цель, поскольку ситуация изменилась анализируем. Опять, то, что можем «отломить», делаем, и движемся дальше.

И по-другому не может решаться ситуация развития деятельности. Т.е. либо проектным способом, либо – программным по шагам.

Методологическая техника программирования может быть нарисована в виде такой двухмерной конструкции (19-й слайд). Вот этот рефлектирующий организатор. У него смотрите, какая должна быть схема самоорганизации. Поставил цель. Под нее сделал анализ ситуации. Из нее выделил проблемы. Из проблем выделил какие-то задачи. Снова возвращаешься к постановке новой цели. Под нее анализируешь уже сдвинувшуюся ситуацию. Опять выделяешь проблемы и задачи. И опять – к новой постановке цели. И т.д.

Смотрите: если так двигаться, у вас появляется расширяющееся поле возможностей. Метафорически это можно предста-



вить, как четыре «ленты транспортера»: «лента» последовательности меняющихся целей, «лента» разных, постоянно сдвигающихся ситуаций, «лента» меняющихся проблем, и «лента» задач, которые уже можно решать. И это всё начинает «плыть». Стрелка показывает, что это поле расширяется.

Программист развития это тот, кто превращает поле проблем в поле возможностей для решения уже конкретных поставленных задач, для которых уже есть необходимые средства решения.

А когда уже задачи выделены, тут можно составить «план мероприятий». У нас же с этого и начинают, оставив всё остальное, самое важное, за бортом. Следовательно, выбросив вместе с «помоями» и «ребенка».

И последний 20-й слайд: особенности программирования. Здесь три важных пункта. Во-первых, это – самая сложная (на сегодняшний день) технология, требующая очень высокой мыслительной, рефлексивной культуры организатора и полной разбюрократизации работы. Наш бюрократизм нас когда-нибудь совсем погубит. Потому что бюрократы есть и в других странах. Но там, где нужно решать реальные проблемы и реальное развитие осуществлять, там бюрократический «пресс» автоматически убирается. Абсолютно.

Во-вторых, программирование не отрицает другие технологии. В его рамках, там, где это возможно, разрабатывают отдельные проекты, реализуют сценарии, проводят исследования, делают прогнозы. А на заключительных стадиях могут расписываться и планы мероприятий. Т.е. шаг выделил. Если ты можешь его проектным образом оформить и решить, делаешь и реализуешь проект. Или заказываешь специалистам соответствующий проект. Если он уже поддается оформлению в качестве плана мероприятий, пожалуйста, ради бога. Если нужно какие-то исследования провести, заказываешь исследования.

И смотрите. Все начинают своими делами заниматься. И всё начинает постепенно меняться. А если всего этого не делать, то никакого развития не бывает никогда.

Наконец, последний тезис: программа развития – это поле проблем и задач, превращающееся в постоянно расширяющееся поле возможностей разнонаправленных сдвижек по совершенствованию финансовой деятельности. Если речь идет о финансовой деятельности.

Вот, собственно говоря, всё! Какие, может быть, вопросы появились?

**Из зала:** Получается, у нас такого вообще не существует?

**ЮБ:** Да, в официальных конторах вообще не существует. Но в некоторых местах – существует.

**Из зала:** Если делать одному шаг, как он это понимает, другой – как он это понимает, мы никогда не найдем общего языка и общих точек.

**ЮБ:** А и не надо искать общего языка и общих точек.

Вот, смотрите. Решается проблема рака, например. Как она на Западе решается? Собираются заинтересованные стороны: врачи, население, экологи, власти, законодатели, пятые, десятые. И начинают обсуждать: где тот первый шаг, который мы уже сейчас можем сделать в направлении решения общей проблемы? Один говорит: здоровьем нужно заниматься. Хорошо. Здоровьем уже сейчас можно заниматься. Построим понятие «здоровье» и сделаем что-то, чтобы люди начали своим здоровьем заниматься.

Начинают это делать – ситуация меняется. Начинают анализировать, что изменилось в проблеме рака? Кто-то говорит: экология подводит, в неэкологичном городе здоровьем заниматься невозможно. Хорошо. Займемся экологией: экологи – вперед!

Начинают этим заниматься – выясняется: денег не хватает...

**Из зала:** Эти проблемы – нескончаемы.

**ЮБ:** Конечно, нескончаемы. Зато всё время поле расширяется и всё больше и больше специалистов подключаются к решению проблемы. И не нужно ни с кем договариваться. Ни о чем.

**Из зала:** Так не будет края.

**ЮБ:** Конечно, не будет. Почему западные страны развиваются? Потому что они уже лет 20-30 наработывали для разных проблем такие поля возможностей. И у них всё постепенно начинает меняться. А мы хотим сразу «план мероприятий» расписать, деньги в карман положить, и завтра получить ситуацию хуже, чем она есть сегодня.

**Из зала:** Говорят все. Шум. Неразборчиво.

**ЮБ:** Смеётся.

**Из зала:** Но мы же, хоть и медленно, развиваемся.

**ЮБ:** Увы! К сожалению, давно уже не развиваемся, а деградируем. Если бы развивались, нас бы не относили к странам «третьего мира». Может быть этот вывод кого-то заставит выйти в рефлексивную позицию и задуматься: что нужно делать, чтобы и в нашей стране появилось развитие?

Всем спасибо за внимание и участие в работе.