

ИВАН КАРПУШКИН
ОЛЕГ ИВАНОВ

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОРЫВА

РЕСУРСЫ И ЦЕННОСТИ

Иван Карпушкин

**Ресурсы и ценности.
Методология прорыва**

«Издательские решения»

Карпушкин И. С.

Ресурсы и ценности. Методология прорыва / И. С. Карпушкин —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-500409-3

В книге предложен новый взгляд на идеологию прорыва и устойчивого развития в оптике креативно-инновационного пространства. Рассмотрены вопросы теории КИП и его моделирования, джект-анализ, ресурсный баланс, новые командные практики, работа с изменениями, подход, основанный на ценностях и др. Приведена методология и практический инструментарий, идеология и культура прорыва. Книга будет полезна всем, кто занимается практической реализацией изменений и достижением целей прорыва.

ISBN 978-5-00-500409-3

© Карпушкин И. С.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Глава 1. Изменения быстрее мысли	9
Кризис экономических моделей	9
Неэкономическая эффективность	11
Взлом проектного менеджмента	13
Условия прорыва	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Ресурсы и ценности Методология прорыва

**Иван Сергеевич Карпушкин
Олег Валентинович Иванов**

Предисловие Софья Троценко

© Иван Сергеевич Карпушкин, 2019

© Олег Валентинович Иванов, 2019

ISBN 978-5-0050-0409-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Сейчас, читая «Ресурсы и ценности», я все еще нахожусь под впечатлением первой книги Ивана и Олега, которая была издана в самом начале этого года под названием «Креативно-инновационные пространства: теоретические основы».

Новое время требует пересмотра прежних взглядов, оно стремительно отрывает нас от прошлого. И не только потому, что оно «новое» – это было всегда, – но в первую очередь потому, что все последнее десятилетие происходит формирование и накопление совершенно нового социального опыта, связанного с появлением в нашей жизни технологий как естественной среды и высокой степени неопределенности будущего. В этих условиях очень важно уметь структурированно мыслить, чувствовать изменения и разбираться в основах происходящего. Мне очень импонирует, что авторы взялись за переосмысление таких глобальных тем, как проектное управление и стратегическое планирование, и что им удалось заставить читателя думать вместе с ними.

Создавая Центр современного искусства Винзавод, мы очень быстро поняли, что отдохнуть не получится. Современное искусство – среда динамичная, и оно требует постоянного взаимодействия с окружающим миром. На каждом шаге нам приходится делать новый выбор, переосмысливать, спорить. Без этого не было бы большого проекта и тех изменений в системе искусства и в городской среде, которые очень быстро произошли в ходе его реализации. После того, как эти тенденции стали очевидными, креативно-инновационные пространства, о которых говорят авторы, стремительно обосновались вокруг нас; их надо было просто увидеть и описать. Мысль, которая, кажется, лежит на поверхности. Но кто-то должен был сделать это первым.

Конечно, многое из написанного в этой книге пока только теория, но она важна для практики. В основе книги богатейший опыт авторов, полученный в результате работы в десятках проектов – от кино до развития территорий, от театра и цирка до космоса и информационных технологий.

Здесь они предлагают новые конструкции, которые где-то заменяют, а где-то очень грамотно дополняют старые модели. С авторами можно спорить, с чем-то можно не соглашаться, но это точно заслуживает того, чтобы быть прочитанным. Простой и понятный стиль повествования, а скорее – диалога с читателем, прекрасно сочетается с большим количеством новых терминов и смыслов. Повторюсь, многое может быть спорно, но не это главное. Просто мы должны видеть, осмысливать происходящее, искать новые точки зрения, выбирать подходящую оптику, чтобы смотреть на окружающее нас иначе.

Мир меняется, и мы уже точно не останемся прежними в наших планах и надеждах, в наших мечтах.

СОФЬЯ ТРОЦЕНКО

Основатель Центра современного искусства Винзавод, Директор Школы дизайна РАНХиГС

Введение

Как создается новое? Мы не в первый раз задаёмся этим вопросом. Можно сказать, что вопрос этот стал главным предметом наших теоретических и практических исследований последних месяцев. Время стремительно сжимается, и нарастающая плотность информационного потока выталкивает на поверхность новые концепции, теории, смысловые конструкции, которые настолько очевидны, что их уже нельзя не замечать. Мы снова и снова ощущаем себя в роли того мальчика, который увидел голого короля и не смог промолчать.

Мир меняется. Все говорят об этом, кто восхищенно, кто прозаично. Но наша книга не об этом. Мир меняется! Это значит, что теоретические конструкции рушатся, модели рассыпаются, методологии теряют смысл. Мир меняется!!! Он меняется постоянно, но большинство из нас замечает это только тогда, когда происходит радикальное изменение привычных смысловых конструкций, онтологий, картин мира и других устойчивых образов, на которых построено наше субъективное мировосприятие. И тогда нам кажется, что мир рушится. Но мир меняется по своим законам независимо от того, каким мы его воспринимаем, хотя мы сами, чаще всего, и являемся субъектами этих изменений.

Сколько бы мы ни говорили об этом, мир все равно меняется. Вместе с ним должен меняться речевой аппарат, как самая используемая, самая архаичная, самая примитивная и самая устойчивая модель отражения окружающей действительности.

В связи с этим, должны обратить внимание читателя на то, что в этой работе мы проявляем некоторый радикализм в отношении привычного терминологического ряда. Мы идем на это сознательно, ибо многие привычно употребляемые слова потеряли всякий смысл, став междометиями для других таких же бессмысленных слов. Наш речевой аппарат потерял свою семантическую чистоту, уступив место терминологическому смешению из различных предметных областей, языков и культур. Мы не можем сказать, хорошо это или плохо, но мы констатируем, что современный русский язык – это не лучшая модель для терминологического описания какой-либо деятельности. Нет, он по-прежнему богат и могуч, в этом его сила, но в этом же и его слабость.

На русском языке можно описать все, что угодно – им впитано и переварено столько культур, что на несколько веков вперед хватит. Но, впитывая элементы словообразования из других языков, русский терял их этимологическую природу, их связность друг с другом. Вместе с этим ломалась целостность картины мировосприятия, заложенная в языках с древних времен. Потеряв множество своих исходных праславянских корней, русский язык впитал и гармонизировал греческие, латинские и тюркские заимствования. И теперь мы вынуждены постоянно выполнять реверсный семантический инжиниринг, дабы определить исходный смысл общеупотребимых терминов. И мы иногда приходим в ужас, когда понимаем, насколько искажен наш, казалось бы, привычный речевой аппарат.

Мы заранее просим прощения у тех, кто ревностно относится к общепринятым терминам и определениям. Мы подвергаем каждое из них сомнению и всячески стараемся переопределить. Мир меняется (впрочем, об этом мы уже говорили).

Эта книга появилась как продолжение исследовательской работы по тематике креативно-инновационного пространства. В предыдущей книге¹ мы изложили теоретические основы, и, хотя в целом изложенные в ней взгляды и теоретические конструкции не претерпели существенных изменений, в данном издании мы полностью пересобрали теорию креативно-инновационного пространства. Этой пересборке посвящены вторая и шестая главы этой

¹ Карпушкин И. С., Иванов О. В. Креативно-инновационные пространства: теоретические основы, М.: Литрес: Самиздат, 2019

книги, а в первой мы даем описание кризиса экономических моделей и тех устаревших теоретических конструкций, которые предлагается пересмотреть. Завершается книга нашим взглядом на идеологию прорыва, которым так увлечено современное российское общество.

Мы тоже увлечены, но мы уверены, что бежать сломя голову не стоит – без правильного понимания *сути прорыва* мы имеем все шансы прибежать не туда, куда хотелось бы. Прорыв – это не про буквальное исполнение вертикально спущенных целей, это не про каскадное планирование и даже не про выполнение целей национального развития. Прорыв – это переход в принципиально новое состояние, это преодоление сдерживающих факторов, это внутренняя и внешняя трансформация. Национальный прорыв – это сумма, а точнее – произведение множества маленьких прорывов в бизнесе, в работе, в жизни, в сознании. Государство, принимая на себя роль модератора прорыва, ни в коем случае не является его ключевым актором. Государство – это сервис прорыва, который предстоит совершить всем нам. И в таком понимании прорыв становится делом не больших бюджетов в высоких кабинетах, а делом ежедневной работы каждого, кто этот прорыв готов совершить. Для себя, для своих детей, для своей Родины.

В этой книге мы предлагаем читателю свой взгляд на философию, идеологию и методологию прорыва, которые в нашей оптике вытекают из правильного понимания креативно-инновационного пространства и деятельности в нем. Коротко говоря, книга об этом.

Глава 1. Изменения быстрее мысли

Кризис экономических моделей

Время, когда деньги могли использоваться в качестве универсальной системы измерения значимости, закончилось. Все чаще попытки применения такой системы оценки сталкиваются с неразрешимыми противоречиями, что приводит к необходимости искать новые подходы и способы оценки.

Попробуйте, например, оценить экономическими мерками эффекты от реализации социальной программы, направленной на развитие детского художественного образования, или, скажем, культурного проекта по сохранению деревянного зодчества. Культура, социальная сфера, экология, человеческий капитал, пространственное развитие не могут, вообще говоря, оцениваться в денежных единицах, и потому проекты в этих направлениях всегда являются проблемными с точки зрения обоснования их целесообразности.

Оценка проектов всегда упирается в некоторые упрощения. Особенно это касается проектов развития и проектов с высоким внеэкономическим эффектом. Упрощения эти продиктованы, в основном, необходимостью соблюдения баланса стоимости и качества такой оценки: нужно обеспечить одновременно недорогую, качественную, универсальную, понятную и применимую в дальнейшем оценку, что накладывает на используемую систему оценки множество ограничений.

Лучше всех в этом плане продвинулась экономическая теория, предложившая инструменты оценки, которые в той или иной степени могут быть применимы к любой области человеческой деятельности. Вкупе с большим числом обученных специалистов, знающих и умеющих применять экономическую теорию, это обеспечило доминирование экономических инструментов при оценке проектов настолько, что практически вытеснило методы, позволяющие оценить иные, внеэкономические эффекты.

По этой причине большинство из имеющихся на сегодня систем оценки проектов не могут ответить на множество важных с точки зрения целей развития вопросов. Как оценить социальный проект, а точнее – его социальную значимость? Как сравнить два проекта с высокой социальной значимостью, какому отдать предпочтение, если они начинают конкурировать за ресурсы? А как оценить проект комплексного развития территории, если в нем объединено воздействие на коммерческие и социальные объекты, природные объекты и объекты культурного наследия? И как такие проекты развития влияют на социальные коммуникации и развитие человеческого капитала? И, вообще, что такое «социальная значимость»? Какая она бывает еще?

Есть общее правило, которое до сих пор позволяло производить сравнительную оценку различных видов эффектов через приведение их к единой модели экономической эффективности. Вводятся дополнительные количественные показатели эффективности, которые достаточно просто переводятся в экономическую стоимость. И принято считать, что таким образом через финансово-экономические показатели считается любая эффективность.

Однако, такой подход обладает рядом критических уязвимостей с точки зрения получения объективной и всесторонней оценки. Во-первых, в качестве показателей эффективности выбираются критерии, которые имеют экономическую основу, а значит неэкономические критерии не могут быть учтены. Во-вторых, не могут быть приняты во внимание динамические изменения, отклонения и перекосы, возникающие в ходе реализации проекта, когда, к примеру, может возникнуть дефицит одного из неэкономических ресурсов, или проявляется конфликт ресурсов, когда проект вообще не может быть реализован. При этом, в представлении

через экономические стоимости такую ситуацию невозможно увидеть, причем даже в самых, казалось бы, очевидных случаях. Получается базовое противоречие: чтобы оценить эффективность проекта, мы должны упростить его представление до экономической модели, но, упростив, теряем возможность комплексно его оценивать и управлять им.

Неэкономическая эффективность

Да, весь прошлый век был посвящен экономике и любые оценки переводились на язык денег. И даже когда речь шла о социальных проектах, люди стремились оценить социальные выгоды и эффекты экономически, оценивая их в деньгах. Например, если какая-либо социальная программа направлена на укрепление здоровья населения, то эффект от ее реализации измеряется деньгами, которые потребовались бы для излечения людей, заболевших в отсутствие этой программы.

На переходе веков менялась парадигма, экономическая стоимость начала сдавать свои позиции социальной стоимости. Потребовались новые, отвечающие вызовам времени подходы. Социальная стоимость должна иметь собственные измерители, ее не нужно переводить в деньги для того, чтобы сравнивать между собой социальные проекты. А если учесть, что стоимость может быть не только социальной и экономической, но и, к примеру, экологическая или информационная, то возникает явный запрос на радикально новый подход к системам оценивания.

Когда речь заходит об эффективности проекта или какой-либо деятельности, мы оцениваем «вход», то есть те ресурсы, которые были потрачены, и «выход», то есть то, что мы получаем в итоге. Если на выходе мы получаем больше, чем тратим на входе, то считается, что проект эффективен. Сложность заключается в том, что у любого проекта или деятельности на выходе не только деньги, экономические выгоды, но и другие – социальные, административные, информационные, и потому соотнести «вход» и «выход» оказывается затруднительно. Более того, внеэкономическая стоимость во весь рост проявляется не только на выходе, но и на входе.

Обычно для реализации проекта используются как ресурсы, обладающие экономической стоимостью и оцениваемые в деньгах, так и ресурсы, которые не имеют никакой экономической оценки, например, символические, административные и человеческие. Оценка эффективности проекта, вычисляемая в виде дроби, где в знаменателе затрачиваемые ресурсы, а в числителе получаемые эффекты, оказывается невыполнимой. Такая дробь теряет всякий смысл. О множестве попыток решить эту проблему различными способами подробно рассказано в обзоре, который составили Карен Маас и Келли Лайкет². Мы также упоминали про эту проблему в отношении инновационных проектов и необходимость найти выход в нашей работе более 10 лет назад³.

Основная проблематика состоит в том, что социальные проекты и проекты развития в целом не могут объективно оцениваться по финансово-экономическим показателям. Все продолжают говорить о проектах развития на языке экономики, потому что экономика наиболее близка к языку цифр. Другие области в количественных показателях обосновываются хуже и, соответственно, какую-то универсальную оценку по этим областям давать крайне сложно. Эпоха роста глобальной экономики ставила проекты развития в один ряд с текущими, используя единые методы оценки и управления, которые не совсем удачно сводились к экономической модели или вовсе игнорировали внеэкономические эффекты.

Но проекты развития – это особый вид проектов. В отличие от текущих, обычно связанных с реализацией типовых бизнес-процессов, проекты развития имеют обычно более высокий уровень неопределенности и амбициозные цели, связанные с существенным изменением

² К. Маас, К. Ликет. Social Impact Measurement: Classification of Methods // Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. – Springer, 2011. pp. 171—202.

³ Иванов О. В. Эффективность инновационной деятельности // Сб. научных докладов конференции «Социология инноватики: теория и практика». – РГИИС Москва, 2005.

параметров объекта развития. Такие проекты требуют более адаптивной системы оценивания, которая могла бы подстраиваться под особые условия реализации проекта, включая *систему ценностей*, в которой этот проект реализуется. Для целей прорыва именно проекты развития представляют особый интерес, поэтому здесь и далее мы будем говорить именно о них.

В ходе наших исследований были изучены наиболее распространенные методы учета социальной стоимости и социальных эффектов, которые приведены в приложении. Предложенный нами и рассматриваемый в этой книге подход, на наш взгляд, имеет принципиально новую природу и ключевым для него является понимание ресурсов и ценностей.

Взлом проектного менеджмента

Мы не ошибемся, если назовем Project Management одной из самых популярных дисциплин XX и начала XXI века. Ей посвящены сотни книг, десятки тысяч публикаций и сотни тысяч судеб. Стратегическое и тактическое планирование, оперативное управление, диаграмма Ганта и канбан поглотили миллионы человеко-дней самых влиятельных людей мира.

Мир меняется, и подходы к управлению меняются вместе с ним. Проектное управление в его классическом варианте уходит в прошлое, идет постоянный поиск новых подходов. На смену прежним инструментам приходят гибкие agile-практики (фреймворки). Но, хотя они и более гибкие, но все же и они в современных условиях не дают ясного ответа на вопрос – как управлять, а главное – зачем? Нетрудно заметить также, что вообще вся организационно-управленческая деятельность в последние годы подвергается фундаментальным изменениям.

Мы всегда полагали, что выполнение проектов – это деятельность некоего субъекта для достижения проектных целей в заданные сроки и с использованием установленного объема ресурсов. Определение проектных целей всегда было задачей этапа проектирования или оформления проекта. С распространением и укоренением проектного подхода категория проекта стала настолько доминирующей в любого рода деятельности, что в понимании многих участников реализация проектов превратилась в самоцель. То есть, цель деятельности стала заключаться в реализации проектов, а не в достижении тех целей, ради которых эти проекты реализуются. И даже сами цели перестали иметь какое-либо значение – во многих проектах они заведомо подгоняются под необходимый результат. Мы и не заметили, как сама деятельность стала называться проектом.

Очевидно, что такая ситуация является пережитком индустриальной эпохи, когда массовость и тиражирование стали синонимом эффективности. Не важно, что ты делаешь, главное – сможешь ли ты это поставить на конвейер – вот в упрощенном виде основной закон успешной индустриализации. Вслед за массовым производством товаров народного потребления (а точнее – в поддержку их продвижения) стала развиваться массовая культура – такой же тираж, повторение образов. Как результат – массовое мышление, апофеозом которого стала проектная деятельность. И сегодня в большинстве конкурсных программ тиражируемость проекта является одним из ключевых критериев его оценки. Мы не говорим, что это плохо, – тиражируемость и масштабируемость (которые часто ошибочно принимают за синонимы) безусловно важны для реализации текущих проектов. Более того, они также могут усиливать эффект от реализации проектов развития. Наша цель – не отказаться от привычных критериев оценки проектов, а разобраться и найти инструменты, позволяющие определить важность такого рода критериев для каждого конкретного проекта развития.

Мы понимаем, что в процессе эволюционных изменений в организационных структурах ситуация с проектным управлением начала меняться. Развитие средств коммуникации наряду с переходом к постиндустриальному экономическому и общественному укладу привело к тому, что вертикально интегрированные иерархические структуры управления стали терять свой смысл на фоне гибких горизонтальных организационных структур. Эти изменения преследуют практически все сферы человеческой деятельности – от институтов гражданского общества до рынка недвижимости. Не обошли они стороной и проектное управление. Вместо ветвистых вертикально интегрированных департаментов и специально выделенных организационных единиц, носивших гордое название «проектный офис», все чаще стали появляться горизонтально взаимодействующие малые группы, решающие множество достаточно мелких задач, достигая при этом целей практически любого уровня сложности.

Высокоэффективные средства коммуникации и новые подходы к управлению позволили существенно упростить понимание содержания и формы деятельности, диверсифицировать зоны ответственности, снизить номенклатурные и административные расходы, устранить массу противоречий и, главное, ликвидировать огромный отрыв от реальности, которым всегда страдало архаичное проектное управление.

Здесь уместно обратиться к военным аналогиям. Можно с уверенностью сказать, что использование agile-подходов во многом определило победу Красной армии в Сталинградской битве. В газете «Сталинское знамя» 2 января 1943 года, в самый разгар битвы, командующий 62-й армией будущий маршал Советского союза В. И. Чуйков писал: «Защитники Сталинграда создали штурмовую группу особого типа. Она явилась как орудие городского боя. Она, гибкая, максимально маневренная, грозная своими средствами, прошла испытания и активной обороны, и наступления в условиях города... Ее удар – короткий, действия – быстры, дерзки»⁴. Штурмовая группа в Сталинграде сильно отличалась от привычных армейских подразделений. Каждая выполняла локальную боевую задачу, каждая могла вести автономные действия в течение нескольких дней и даже недель. Оборона города велась в условиях, не позволяющих строить долгосрочные планы – слишком много было условий, влияющих на успех того или иного участка обороны. Война план покажет... Именно работа автономных штурмовых групп, способных решать тактические задачи в рамках общей метацели, предрешила исход битвы. Казалось бы, где agile и где Красная армия? Но факты – упрямая вещь.

Сегодня мы видим, что практически вся инновационная деятельность уходит в область малых групп. Даже крупные корпорации формируют и отчуждают от себя малые группы – стартапы и команды роста, которые используют тактику тех самых штурмовых групп в борьбе за новые рынки. Команды действуют автономно, не обременены тяжелыми стратегиями, имеют собственные бюджеты, возможность принимать самостоятельные решения и, что очень важно, право на ошибку. Эти команды могут взаимодействовать в рамках общей цели корпорации, реализуя при этом собственные цели, горизонтально коммуницируя друг с другом на уровне отдельных персон или подразделений. И достигают множество разноуровневых целей – личных, командных, корпоративных и т. д.

Приведем еще одну аналогию, которая будет нам полезна для понимания – игровые виды спорта. Каждый спортсмен в команде проявляет свою субъектность, он принимает в ходе каждой игры сотни, если не тысячи персональных решений, которые влияют на общий исход. Есть общая цель на игру, есть нормативные установки и вклад каждого участника в достижение цели. И есть прямое противоборство, конкуренция за результат, причем как между командами, так и внутри одной команды. Вот и получается, что у каждого игрока есть своя цель, у команды – своя, у тренера – своя. У команды, в свою очередь, есть цель на игру и есть цель на сезон. И все это связано с какой-то деятельностью, личной и совместной. Ведь можно рассмотреть игру как проект? – Можно. А можно рассмотреть конкретную атаку в ходе игры как проект? Тоже можно. Потому что и там и там есть целенаправленная деятельность.

Здесь мы остановимся и попробуем расставить все по местам. Мы опять вернулись к деятельности, как проекту, хотя на самом деле проект никакой деятельностью не является. Проект – это лишь отражение деятельности в какой-то модели, ее представление или *проекция*. Реальная деятельность существует вне проекта, а проект нужен лишь для того, чтобы формализовать эту деятельность, облечь ее в некоторое представление, «упаковать» в модель проекта. Деятельность первична, проект – вторичен. Это – одно из важных соображений, на которых мы будем основываться.

⁴ Чуйков В. И. Штурмовая группа – главное звено городского боя, Газета «Сталинское знамя», 1943, №2 (2 января 1943)

Условия прорыва

Когда мы говорим про малые группы, стартапы и команды роста, следует обратить внимание на теории, которые используются нашими коллегами в Силиконовой долине. Библия любого калифорнийского стартапера – книга профессора Гарвардской школы бизнеса Клейтона М. Кристенсена «Дилемма инноватора» вводит важнейшую, на наш взгляд, типологию инноваций, выделяя среди них подрывные и поддерживающие.⁵

⁵ Клейтон М. Кристенсен. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании, пер. с англ. Т. Овсенева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.