

Онтология управления: проектная воля против процессной рутины

Владимир Лемех, 2025

Введение

Современный менеджмент поражен опасной болезнью – иллюзией тотального контроля. Нам внушают: «Любую деятельность можно превратить в алгоритм. Опишите бизнес-процесс, внедрите KPI, и успех станет неизбежным». Эта логика безусловно работает в режиме эксплуатации, где отклонение – это брак, но становится смертельной ловушкой, как только речь заходит о созидании. Проблема не просто в методической ошибке, а в сбое «исходного кода» управления. Мы перестали различать *функционирование* (воспроизводство прошлого) и *развитие* (вторжение в будущее). Попытка применить циклические законы конвейера к векторным явлениям прорыва приводит к онтологическому конфликту: мы пытаемся измерить вектор циркометром.

Бизнес-процесс отвечает на вопрос «Как делать правильно?», но он бессилён перед вопросом «Зачем мы это делаем?». В момент реализации уникального Замысла – будь то создание нового рынка, преобразование экосистемы региона или обретение личной судьбы – бизнес-процесс существовать не может, так как он ещё не создан. Пытаясь «отрегулировать» творчество инструкциями, мы не просто снижаем эффективность – мы убиваем саму возможность возникновения Субъекта. Чтобы выйти из этого тупика, нам необходимо реабилитировать понятие Замысла и провести жесткую демаркационную линию между зоной Процесса и территорией Проекта.

Анатомия понятий

Для доказательства несовместимости Замысла и Процесса обратимся к их онтологической сути:

Замысел – это ментальная конструкция будущего, которого ещё нет в реальности. Это волевой акт, создающий уникальную целевую структуру.

Характеристика. Уникальность (ранее не существовало) и конечность (исчезает в момент реализации).

Метафора. Выпущенная стрела. Полет заканчивается, когда цель поражена.

Бизнес-процесс – это циклическая последовательность операций для воспроизводства известного результата.

Характеристика. Шаблонность (результат предсказуем) и потенциальная бесконечность (повторяется, пока не отменят).

Метафора. Река Нил. Вода течет не потому, что у нее есть цель попасть в море, а из-за гравитации. Цикл испарения и осадков бесконечен и безличен.

Замысел и Процесс онтологически противоположны. Нельзя одновременно двигаться к уникальному финалу (проект) и бесконечно ходить по кругу (процесс).

Формула Проекта (1+2+3)

- 1 *Стратегическая триада* (Замысел→Задачи→Приоритеты) – это «душа» проекта. Замысел диктует задачи, а задачи ранжируются через приоритеты. Это зона чистой воли и уникальности.
- 2 *Технология* – инструментарий («как делать»). Здесь могут скрываться рутинные операции (сварка, кодирование, документооборот), но они играют служебную роль.
- 3 *Среда* – контекст («где делаем»). Рынок, законодательство.

Доказательство от противного:

Представим, что бизнес-процесс является главным в этой формуле. Тогда он должен диктовать условия Замыслу. Но Процесс требует повторяемости, а Замысел уникален. Если процесс побеждает – Замысел упрощается до шаблона (инновация умирает). Если Замысел побеждает – Процесс ломается и перестраивается под уникальную задачу. Следовательно, в ядре изменений Процесса нет. Есть только Проект.

Феноменология: стартап, река Нил, человеческая жизнь

Стартап

Стартап – это чистый Проект.

У него есть Замысел (например, изменить рынок), уникальные задачи (поиск product-market fit) и конечность (выход на IPO, продажа или смерть). Попытка управлять стартапом как «процессом инноваций» приводит к бюрократии. Стартап не занимается *процессом продаж*, он занимается *проектированием модели продаж*.

Стартап – это проект по созданию будущих процессов.

Река Нил

Река Нил – это чистый *Процесс*.

Неверно: «Строительство плотины – это Проект».

Верно: «Проект – это пересоздание гидрологии региона (Замысел), где строительство плотины выступает ключевой технологией реализации». Само по себе строительство плотины – это сложный инженерный акт, но это еще не Проект. Это лишь инструмент. Проект – это всегда изменение. Бетон и арматура (строительство) — это лишь «тело» проекта, но его «душа» – это Замысел. Если убрать Замысел и оставить только стройку, мы получим не Проект, а «Долгострой» или «Белого слона» – дорогостоящий объект, лишенный смысла существования.

Человеческая жизнь

Самый сложный пример. Является ли жизнь Проектом?

Если человек живет по инерции («дом-работа-сон»), воспроизводя биологические и социальные функции – он существует в режиме Процесса (подобно реке). Если человек формирует Замысел («кто я?», «что я оставлю после себя?») и выстраивает задачи и приоритеты – его жизнь становится Проектом.

Жизнь как биологический факт – это процесс. Жизнь как судьба – это проект. Разница – в наличии стратегической триады.

Где место бизнес-процессу?

Бизнес-процесс не может быть «королем» изменений. Он существует в двух состояниях:

- 1) *Субстрат (ДО Замысла)*. Операционная база, которая кормит проект (бухгалтерия, логистика, жизнеобеспечение). Это «гумус», на котором растет уникальное растение Проекта.
- 2) *Осадок (ПОСЛЕ Замысла)*. Успешно реализованный проект оставляет после себя технологию. Когда уникальное становится тиражируемым, рождается процесс.

Но никогда не СТОИТ «процессировать» Замысел. Там, где рождается новое, конвейер останавливается. В точке сингулярности творчества бизнес-процессов не существует – есть только принцип (воля), задачи и приоритеты.

Высшая форма Проекта (на примере Сталинского плана преобразования природы 1948-1953 гг.)



Сталинский план преобразования природы – это эталонный пример *Макро-Проекта*, где объектом изменений стал физический ландшафт и климат огромной страны. Это историческое доказательство того, как мощный Замысел способен переписать деструктивные природные Процессы.

1. Онтологический вызов: воля против стихии

До 1948 года степная зона СССР жила в логике дикого природного Процесса:

Каузальная цепь: суховеи из Средней Азии → выдувание гумуса → эрозия → засуха → голод.

Статус-кво: человек был лишь пассивным наблюдателем, подстраивающимся под капризы природы.

Сталинский план стал актом радикальной субъектности. Впервые в истории был сформирован Замысел глобального масштаба: создать новый экологический каркас на площади 120 млн гектаров (территория, равная совокупности Англии, Франции, Италии, Бельгии и Нидерландов).

2. Архитектура Замысла

План был не просто набором мероприятий, а сложной инженерной конструкцией, полностью соответствующей формуле успеха.

А. Замысел (телеология):

Обеспечить продовольственную безопасность не через экстенсивное расширение пашни, а через качественное изменение агроклиматического потенциала. Цель – гарантированные урожаи независимо от погоды.

Б. Задачи и технология (комплекс Докучаева – Вильямса):

В отличие от современных точечных «КРІ», план работал как единый народнохозяйственный организм. Использовалась синергия трех элементов:

- 1) Лес. 8 гигантских государственных лесополос (протяженностью 5300 км) действовали как аэродинамические барьеры, ломая силу ветра.
- 2) Вода. Строительство 44 000 прудов и водоемов меняло гидрологический режим, создавая запасы влаги.
- 3) Земля. Внедрение травопольных севооборотов восстанавливало структуру почвы.

Это была не просто посадка деревьев, а создание «биологического щита». Технология превращала хаотичную степь в управляемую экосистему.

3. Реализация: создание инфраструктуры Проекта

Для реализации Замысла государство не стало нагружать существующие (процессные) структуры колхозов, понимая, что рутина съест инновацию. Были созданы специализированные инструменты развития:

Институт «Агролеспроект» – мозговой центр (Генеральный конструктор).

Лесозащитные станции (ЛЗС) – 570 специализированных предприятий, оснащенных техникой (аналог МТС).

Это подтверждает тезис: уникальный Замысел требует уникального носителя. ЛЗС были «спецназом» преобразования, который занимался исключительно Проектом, не отвлекаясь на рутину посевной или уборки.

4. Эффект

Результативность плана подтверждается тем, что созданная система работает до сих пор, спустя 70 лет, даже будучи лишенной управления.

- 1) Климатический сдвиг. Лесополосы снизили скорость ветра на полях на 30-40%, испарение влаги уменьшилось на 20-30%.
- 2) Экономическая отдача. Урожайность зерновых на защищенных полях выросла на 25-30%, трав – на 100-200%.
- 3) Наследие. Те самые государственные полосы (например, «Белая Калитва – Пенза» или полосы вдоль Волги) сегодня видны из космоса. Они стали Субстратом.

Проект был настолько мощным, что перевел природу в новое состояние. Рукотворный ландшафт начал самовоспроизводить благоприятный микроклимат.

Сталинский план доказывает:

- 1) Масштаб Замысла определяет результат. Нельзя решить проблему засухи (системный сбой), просто поливая грядку (локальный процесс). Нужно менять архитектуру системы.
- 2) Единство науки и технологии. План сработал там, где опирался на научную базу (Докучаев) и жесткую проектную дисциплину.
- 3) Судьба Проекта без Субъекта. Свертывание программы в 1953 году и последующая деградация системы в 1990-е («ничьи» лесополосы) показывают, что даже самый великий Субстрат деградирует, если исчезает Владелец, удерживающий Замысел. Лесополосы стоят до сих пор, но без ухода (проектной поддержки) они дичают, превращаясь из инструмента управления климатом в просто лес.

Триумф онтологического смирения (на примере метода Тони Ринаудо в Африке)



Если Сталинский план – это пример того, как воля пытается переломить процесс, то история Тони Ринаудо¹ и метода FMNR (Farmer Managed Natural Regeneration) – это обратный пример. Это демонстрация того, что самый эффективный Проект – тот, который не строит новое, а пробуждает спящее.

1. Кризис технократического подхода

К 1980-м годам борьба с опустыниванием в Сахеле (Нигер, Эфиопия) велась в классической логике «индустриального Проекта»:

- Замысел. Посадить миллионы деревьев.
- Действие. Импорт саженцев, тяжелая техника, огромные бюджеты.
- Результат. Провал. 80-90% саженцев погибали.

Ошибка была онтологической. Менеджеры воспринимали пустыню как «пустое место», куда нужно принести жизнь извне. Они пытались инсталлировать Проект (чужеродные саженцы) во враждебный Процесс (засуха, эрозия, выпас скота). Среда отторгала интервенцию.

2. Инсайт

Тони Ринаудо совершил открытие не агрономическое, а философское. Глядя на пустыню, он увидел не отсутствие леса, а его невидимое присутствие.

- Факт: то, что считалось кустарником-сорняком, оказалось живой корневой системой гигантских деревьев, ожидающих шанса.
- Смена парадигмы: лес не нужно *создавать* (Проект строительства). Лесу нужно *разрешить быть* (Проект снятия барьеров).

Так родился метод FMNR. Вместо того чтобы тратить ресурсы на внешнюю экспансию (покупка саженцев), Ринаудо направил энергию на управление внутренним ресурсом.

3. Технология

В нашей формуле успеха (*Проект = Триада + Технология*) изменился вектор технологии. Обычно Технология – это «добавление» (построить, внедрить, купить). Метод Ринаудо – это технология «отсечения лишнего»:

- фермер не сажает дерево;
- фермер находит пень, выбирает самый сильный побег, а остальные срезает;
- Он защищает этот побег от коз и людей.

Это гениальный менеджмент: Проект заключался лишь в минимальной коррекции природного Процесса. Корневая система (Субстрат) делала 99% работы сама: искала воду, питала ствол, сопротивлялась ветру.

¹ Тони Ринаудо – австралийский агроном, известный как «человек, который вырастил лес» за разработку и распространение недорогих методов восстановления деградированных земель в засушливых регионах Африки.

4. Масштабирование

Почему проваливались госпрограммы? Потому что лес был «государственным» (ничьим). FMNR сработал, потому что вернул фермеру субъектность:

- В Эфиопии (регионы Тыграй и Амхара) крестьяне поняли: это не «гуманитарная помощь», это их актив.
- Восстановление 5 млн гектаров в Нигере и 1 млн в Эфиопии произошло без миллиардных инвестиций. Это эффект резонанса: малое усилие воли (подрезка ветки) высвободило колоссальную энергию жизни (рост дерева).

5. Результат

Восстановленный лес изменил макро-показатели:

- поднялся уровень грунтовых вод;
- вернулась урожайность (леса дают тень и гумус);
- стоимость восстановления оказалась в 20 раз ниже классических методов.

Это доказательство того, что истинный Проект не обязательно должен быть громким, дорогим и ресурсоемким. Иногда он невидим.

История Тони Ринаудо учит нас онтологическому смирению:

- 1) Часто в системах уже заложены мощные процессы развития, которые просто подавлены рутинной или неправильным управлением (как пни в пустыне).
- 2) Проект как Активатор. Задача менеджера – не насаждать искусственные конструкции («сажать саженцы»), а найти живые точки роста и убрать помехи («подрезать сорняки»).
- 3) Жизнеспособность. То, что выросло само (из корня), всегда сильнее того, что принесено извне (из питомника). Внутренний Проект всегда устойчивее навязанного.

Анти-пример. Когда технология вытесняет смысл (на примере «Умных городов» Сонгдо, Масдар)

Строительство объекта, даже самого сложного, не является Проектом, если в его ядре нет гуманитарного Замысла. Города Сонгдо (Южная Корея) и Масдар (ОАЭ) подавались миру как вершина проектной мысли. Но по факту они стали памятниками величайшей онтологической ошибке.

С точки зрения онтологии, Сонгдо (Масдар) – это не Проект города. Это гигантский, застывший в бетоне Бизнес-процесс. Вся логика этих городов построена на оптимизации функций:

- оптимизация трафика;
- оптимизация энергопотребления;
- оптимизация безопасности.

Но Оптимизация – это свойство Процесса (конвейера), а не жизни.

В этих городах нет «души» (субъектности), потому что их создавали не для того, чтобы там *творили* люди, а для того, чтобы там *функционировали* алгоритмы. Человек здесь — не житель (Субъект), а «пользователь инфраструктуры» (объект), который не должен нарушать идеальную работу датчиков. В итоге мы получили

«города-призраки», в которых идеально работают лифты, но в которых не хочется жить:

- Технология победила: мусор убирается автоматически.
- Замысел проиграл: люди бегут оттуда, называя атмосферу «стерильной» и «депрессивной».

Города не рождаются из желания «сделать умно». Великие города рождались из мощного человеческого Замысла – имперского, торгового, сакрального. Сонгдо и Масдар – это попытка создать форму без содержания. Это «карго-культ» урбанистики: мы построили декорации (дома), но забыли написать пьесу (смысл).

Заключение

Мы живем в эпоху «онтологической слепоты», где понятия вывернуты наизнанку. С одной стороны, мы наблюдаем инфляцию Проектов. Любая банальная задача – от закупки канцелярии до обновления софта – теперь гордо именуется «проектом». Проекты плодятся как грибы после дождя, но 90% из них – это просто переименованная рутина. С другой стороны, мы видим обожествление Бизнес-процесса. Стандарты ISO, регламенты и KPI возведены в ранг религии. Мы пытаемся описать живую реальность мертвым языком инструкций, надеясь, что тотальный контроль породит эффективность.

Этот двойной сбой порождает три фатальные ошибки:

1. Карго-культ управления

Называя рутинную деятельность «Проектом», менеджмент занимается самообманом. Истинный Проект – это всегда риск, прыжок в неизвестное и сверхусилие (как в случае с Планом преобразования природы). Когда вы называете «проектом» внедрение CRM или переезд офиса, используя атрибутику (диаграммы Ганта, Agile-доски, скрам-митинги), но не задействуя суть – волю к созданию нового. Это карго-культ: мы строим самолеты из соломы (рисует красивые презентации), но они не летают, потому что внутри нет двигателя – уникального Замысла.

2. ISO

Стремление загнать деятельность в стандарты качества (ISO) и процессные карты полезно для завода по производству кирпичей. Там вариативность – это брак. Но когда логика ISO применяется к интеллектуальному (сложному) труду, инновациям или развитию, она становится ядом:

- Процесс стремится к покою и повторяемости (гомеостаз).
- Развитие требует конфликта и нарушения правил (экспансия).
- Пытаясь регламентировать творчество, мы создаем «идеально описанный труп» бизнеса. В нем все процессы прозрачны, все инструкции подписаны, но жизни – нет. Как часто бывает в жизни мы часто автоматизируем не деятельность, а бюрократию, заливая живое дерево бетоном регламентов.

3. Потеря «подземного леса»

Кейс Тони Ринаудо (FMNR) вскрыл главную проблему технократического подхода. В погоне за новыми «проектами внедрения» мы игнорируем скрытый

потенциал того, что уже есть. Менеджеры пытаются «посадить новые саженцы» (купить технологии, нанять звезд, заказать консалтинг), не замечая, что у организации есть мощная корневая система (компетенции, культура, люди), которая просто задавлена «сорняками».

Итоговый манифест

- 1) Вернуть слову «Проект» его величие. Проект – это акт войны с энтропией. Это создание того, чего не было. Если вы точно знаете, что получите в конце, и у вас есть инструкция, как это сделать – это не Проект. Не обманывайте себя.
- 2) Указать Процессу его место. Процесс – это слуга, а не господин. Он должен обслуживать результаты, добытые Проектом. Как только Процесс начинает диктовать условия Замыслу (например, «мы не можем внедрить инновацию, потому что нет регламента»), организация начинает умирать.
- 3) Управлять через Субстрат, а не через насилие. Величайшие изменения (как в случае с FMNR или лесополосами) происходят не тогда, когда вы ломаете систему через колено, а когда находите в ней живые точки роста и убираете барьеры. Истинное управление – это не написание инструкций, а «подрезка лишнего» ради освобождения энергии.

Финальная формула:

- 1) Бизнес-процессы нужны, чтобы не стать хуже (удержать норму). Проекты нужны, чтобы стать иным (создать прорыв). Смешивать их – значит получить бюрократизированный хаос, где никто ни за что не отвечает, но все при деле.
- 2) Остановить конвейер псевдо-проектов.
- 3) Найти свой «подземный лес».