

В.А. Павлов, Р.Ю. Максишко, Н.В. Смагина, Е.К. Бурмистрова

## Зачем научный продюсинг?

**Павлов:** Добрый день. Начну с небольшой истории. Как-то мне пришлось многократно беседовать с генерал-лейтенантом Службы внешней разведки (СВР) России. Сначала он закончил Бауманку, потом – лесную школу, где получил специфическое образование, а потом отправился работать за границу: Индия, США, Норвегия. И в какой-то момент до меня дошло: вот вас научили правильно сморкаться, говорить на языке и т.п., но откуда вы знаете, что вам делать? Кто вам ставит задачи? Вас научили добывать информацию и маскироваться, чтобы вас не раскрыла контрразведка, но что именно добывать?

**Максишко:** А ты вспомни Штирлица. Он получил задание узнать, кто из высших бонз рейха вышел на сепаратные переговоры, а дальше – крутись, как хочешь.

**Павлов:** Кто в центре сгенерировал это задание? Что за структура?

**Максишко:** НКВД, конечно, и Сталин лично.

**Павлов:** А если это научно-техническая разведка? Вот была такая организация – Госкомитет по науке и технике, которая как правило возглавлялась людьми науки, академиками: Кириллин, Марчук, Лаверов. Но именно в этой большой организованной структуре происходили процессы изучения того, что происходит в нашей стране и за рубежом, стыковки одного с другим по поводу народного хозяйства – на нашем языке анализ ситуации – и далее формирование задач. И генерал говорит, мол, мы были просто исполнители. Нам выдавали сформулированное задание, и потом уже шел шпионаж. Ну, например, массовое производство холодильников, электронных часов, самолетов Боинг, глубоководных тралов, систем океанографического мониторинга... Перечислять можно до бесконечности. Сколько усилий было привлечено по поводу этих сформулированных заявок! И существовал орган – ГКНТ, – который специально этими задачами занимался, организация в общем-то достаточно закрытая, и мы о ней практически ничего не знаем.

**Максишко:** Да, я лично ничего не знаю про Госкомитет.

**Павлов:** Помнишь, как шаманы. А они с бубнами пляшут, между тем. Как у Шукшина. 😊 И в этом смысле ГКНТ решал задачи для функционирования страны.

Теперь выскажу гипотезу. Научный продюсинг является таким свернутым эмбрионом Госкомитета по науке и техники, который для деятельностных структур решает блок вопросов, связанных с постановкой задач: что мы хотим, что у нас есть, чего у нас нет, где можно взять и – уже отдельно – какими ресурсами обеспечить?

В каждой нормальной структуре, или фирме в той или иной форме (то ли в виде зародыша в мозжечке руководителя, то ли в чуть более развитой форме, например, в виде группы специалистов-аналитиков и стратегов) эта история должна существовать для предпринимателей. Мозговой центр компании, который отвечает за картину мира будущего, за описание способов достижения этого – ГКНТ в свернутом виде.

Попробую привести простой пример. Когда компания разрабатывает продукт, какие требования должны быть предъявлены к нему? Это:

- уникальность продукта;
- разработка должна быть самостоятельной, или взятой откуда-то, но обязательно с определенной адаптацией;
- контроль ключевых технологий, иначе кто-нибудь когда-нибудь тебя отключит, как был отключен Зеленоград от американской электроники...

**Максишко:** Помню в Зеленограде была такая шуточка: «Да здравствуют советские микросхемы – самые большие микросхемы в мире!» 😊

**Павлов:** Тем более, что зеленоградские заводы были привезены благодаря во многом усилиям чиновников ГКНТ. И таких историй было две – одна в Зеленограде, другая – в Минске. И есть даже фамилии американских специалистов, которые эти заводы запускали. Но продолжу:

- расширение возможности доступа к новым патентам;
- скорость разработки и вывода на рынок.

Вот те задачи, которые по идее должен решать некоторый мозговой центр в каждой предпринимательской компании. А содержание деятельности этого внутреннего ГКНТ – это и есть научный продюсинг.

**Максишко:** О каких компаниях ты говоришь? О любых, то есть в целом о бизнесе, или о наукоемких стартапах? Наука тут при чем? Почему ты это

стратегирование называешь научным продюсингом, а не просто хорошим менеджментом? Включение каких-то инноваций в бизнес – это не наука.

**Павлов:** Да. Производство мороженого, например, меня не очень интересует. А вот производство микросхем – интересует. Потому что обычное улучшение жизнедеятельности компании – это действительно в компетенции нормального менеджмента и к задачам научного продюсинга относится в меньшей степени. А вот поиски новых технологий – это совсем другое. Это уже относится к первому пункту из вышеперечисленных – формированию уникальности продукта. Наука здесь выражается формулой: иди и ищи.

Почему мы все время отделяем одно от другого? Вместо того, чтобы ковыряться с нанометрами, решим-ка лучше задачку с квантовой запутанностью.

Я слышу твой вопрос: а где здесь наука? И говорю, что наука состоит в понимании того, что есть, чего хочется и как этого достичь с точки зрения ресурсных, технологических, организационных и иных возможностей. Это первое.

**Максишко:** Погоди. Возьмем простейший пример: некий завод клекает микросхемы. В Зеленограде при нем есть научно-исследовательский институт. Там все было сделано так, что заводы и НИИ были слиты воедино. И понятно, что ребята в белых халатах ставили какие-то эксперименты что-то искали, изучали. А ребята в синих халатах на заводе все это обкатывали. Такая структура вполне могла бы тянуть на научность, которая тут же, моментально внедряется в хозяйственные или экономические рамки. А рядышком стоит МИЭТ – Московский институт электронной техники, – где учат студентов и куют кадры. Кстати, сейчас МИЭТ разрастается, там строят новые общежития. Видимо, рванет куда-то в область развития. Он и без того был неплохим институтом, а теперь станет еще лучше. Контур замкнут: образование, наука, производство.

**Павлов:** Но при этом уже сорок лет как принято решение, что мы будем покупать микросхемы на Западе.

**Максишко:** Да, там много непонятного. Сейчас вообще эти заводы стоят полупустые, забитые офисами и складами всяких фирм и фирмочек. Но я-то говорю о схеме.

**Павлов:** Которая не была реализована. Вот есть Тайвань, там все и купим.

**Максишко:** Да, ты прав. Не реализована. Но схема была, и я говорю лишь о ней. Где в той схеме научный продюсинг? Что он делает, или что мог бы делать?

**Павлов:** Научный продюсинг был в эту схему заложен как комбинация образования, разработки технологий и их реализации. Там не было маркетинговой составляющей, но в целом – вся схема и есть научный продюсинг. В любом вменяемом секторе он всегда был, однако представлен неявным образом. В твоём примере с Зеленоградом это было реализовано – с недоделками, недомыслием – но воплощено. То, что потом правительство выбрало другой путь – это уже второй вопрос. В схеме была правильно организована стыкуемость блоков: кадры, отработка технологий, тиражирование.

Подобных историй было довольно много в ВПК. Взять хотя бы нашу любовь к большому количеству конструкторских бюро. Я знаю ситуацию, когда КБ Королева и КБ Челомея делали нестыкуемые по типоразмеру детали, а некоторые из них были в прямом смысле из золота. Ресурсы гражданки вообще не подходили к ресурсам оборонки, плюс немыслимая секретность. И приходилось строить в ВПК собственные контуры, опирающиеся чуть ли не на первичные ресурсы: на качество стали и сплавов, электроники. Под каждую ракету строился свой стол запуска – совершенно невменяемая конструкция. Я один раз в Казахстане видел ее, мне чуть дурно не стало.

**Макшишко:** Бывал на Байконуре?

**Павлов:** Ну, да...

Нельзя сказать, что есть некое идеальное решение этой ситуации. Но в той или иной форме продюсинг присутствовал. Другое дело, что на следующем уровне смежники не стыковались друг с другом.

**Макшишко:** Я все пытаюсь нащупать специфику научного продюсинга. Смотри, мы с тобой уже много раз обсуждали стихийный научный продюсинг, который практически со времен царя Гороха применяется всеми известными нам учеными. Все они – Бойль с Мариоттом, Ньютон с Лейбницем и пр. – известны нам именно благодаря своему талантливому продюсированию своих собственных идей. Параллельно с ними существовали другие исследователи и алхимики, идеи которых вместе с ними самими бесследно канули в Лету, несмотря на то, что их мысли вполне могли оказаться более светлыми и перспективными.

Стихийный научный продюсинг присутствовал везде, где наука приобретала общественное значение, включая последний провальный эксперимент с Зеленоградом, где предполагалось, что упомянутая выше организационная триада – образование, наука, производство – собственно само собой станет схемой продюсинга. Это ведь тоже стихийный продюсинг, поскольку ничто

не делалось внутри него по алгоритму, по науке, – все делалось по наитию. Отрефлексировать бы эту стихию.

**Павлов:** Наитие – вполне нормальный подход для Зеленограда тех времен. Можно обсуждать почему эта схема не пошла: политическая ситуация ли, экономическая ли, или межотраслевое взаимодействие дали сбой. Но принципиальная схема была выстроена правильно. В девятке люди понимали, что творили.

**Максишко:** Но ты сейчас говоришь следующее: мы можем придумать правильную схему, которая уткнувшись в какие-то непредвиденные обстоятельства, забуксует.

**Павлов:** Я пытаюсь сказать, что научный продюсинг всегда существовал. И когда создавали ракету – а это ведь огромное количество сопряженных отраслей, смежников – продюсирование происходило, только называлось иначе: ракеты летали. И я говорю, что это необходимый элемент любой предпринимательской структуры. Принцип везде один и тот же: понимание, самоопределение, анализ ситуации и ситуационный анализ, выработка позиции, оценка ресурсов и продукта, технологическое соответствие и т.д. Раньше у нас это было, а теперь благополучно утрачено.

И вот тот самый внутренний ГКНТ, о котором я все время говорю, и является научным продюсингом. И вообще-то это комитет сначала по науке, а потом уже по технике.

**Максишко:** Это просто слова, поскольку техника без науки невозможна, но приоритетом там была все же техника. Госкомитет не занимался фундаментальной наукой, если она не выводила в какие-то важные прикладные вещи. Например, ядерной физикой занимался, поскольку это связано с бомбой и энергетикой. Космосом тоже. А вот бабочками не занимался, потому что они никому не нужны.

**Павлов:** При всем этом Госкомитет ставил задачи и Академии наук.

**Максишко:** Ну, я твою мысль понял, что продюсер должен уметь самому себе ставить задачу.

**Павлов:** Под продюсером мы понимаем группу.

**Максишко:** Да, группу. Но как только ты говоришь о группе, тебе придется расслаивать позиции, разрабатывать разделение труда, компетенции. Поэтому сейчас я пока обобщенно говорю – продюсер, чтобы не уходить пока в детали. Группа подразумевается.

**Павлов:** Мы это сделаем потом на схеме трилистника. А теперь я позволю себе еще два более абстрактных прохода.

Научный продюсинг имеет функцию распределения имеющегося ресурса во имя реализации собственных задач.

**Максишко:** Тех, которые внутренний ГКНТ поставил.

**Павлов:** Да. При этом сначала необходимо понять, что было вокруг, для чего это, как это может быть распределено в своих целях – это и есть задача научного продюсинга уже в несколько расширенном варианте. То есть, необходимо положенное вне перевести во внутрь положенное.

**Максишко:** А в какой момент это распределение происходит? Когда ресурс начинает сбоить? Или, когда КПД понижается? Или, когда возникают проблемы со смежниками? Или проблемы политического характера, или внутренние проблемы? Например, я добываю огонь трением, и у меня есть ресурс: дерево и сера – я спички делаю. Можно так жить веками и горя не знать. В какой момент возникает необходимость проблематизации ресурса? Может быть из-за того, что на ветру спички гаснут и плохо разжигается огонь? Так?

**Павлов:** Да. И тогда мы строим сооружение, в котором непрерывно поддерживаем огонь.

**Максишко:** Или начинаем добывать огонь другим способом. В любом случае, чтобы проблематизировать ресурс, тебе нужно столкнуться с какой-то внешней проблематизирующей ситуацией. Ты не можешь проблематизировать ресурс просто так, оттого что тебе так просто захотелось, или у тебя по графику по вторникам идет проблематизация ресурса и надо отработать.

**Павлов:** Так. Но есть нюанс, состоящий в том, что я это делаю относительно задачи. А это значит, что это процесс – непрерывный. Я начинаю проблематизацию не тогда, когда смежники начали сбоить, а когда сам понял границу спичек, их возможностей. Это не ситуация одноразового включения и выключения проблематизации, это непрерывно идущее действие.

**Максишко:** Я все про технологию продюсинга думаю. Грубо говоря, следуя твоим выкладкам, значит ли что твоей продюсерской группе вне зависимости от внешней проблемности необходимо время от времени заниматься проблематизацией своего ресурса?

**Павлов:** Обязательно. Задачи, которые будут ставиться, неизбежно потребуют этого.

**Максишко:** Задачу ты ставишь себе сам. Например, такая задача: придумать, чтобы огонь не гас на ветру, разобраться с этим феноменом, мобилизовать ученых. И тогда ты в какой-то момент начинаешь проблематизировать ресурс: «А правильно ли мы поступаем, что разводим огонь спичками? Не лучше ли как-то иначе, линзой и солнечным светом, например?»

**Павлов:** Да. Но позволь я договорю свой второй тезис. Там, где есть необходимость перевода из вне положенного во внутрь положенное для реализации моих целей, встают два вопроса: как распредемечивать внешнее, и как опредмечивать уже для себя? Пока я очень мало что могу сказать по этому поводу: как распредемечивать, и как потом обратно переводить из неживого в живое?

**Максишко:** Ух ты... Ты прямо это на живое-неживое замкнул?

**Павлов:** Ну, да. Отец Сергей Булгаков намекнул на это.

**Максишко:** Любопытный ход. Распредемечивание ведь в чем-то сродни смерти, когда у тебя валяются все жизненные основания, а в данном случае – технологические, или теоретические, или мировоззренческие.

**Павлов:** Следующий тезис, примыкающий к этому блоку, – это организованность, генерирующая креативность. Креативность – это, конечно, отдельная тема, о которой можно поговорить особо. Сейчас важно, что это некая область, которая очевидно существует и не менее очевидно производится. Научиться генерировать креативность – это еще одна рамка для научного продюсинга.

**Максишко:** То есть, британские ученые доказали, что креативность повышается, если ты себя щекочешь, следовательно, по четвергам мы теперь друг друга щекочем, чтобы повысить креативность. ☺ Извини, я все в технологию пытаюсь переводить то, о чем ты говоришь, хочу понять, включается это в нашу внутреннюю технологию, или нет. Вот у нас идет цепочка технологических шагов: получение задания, потом проблематизация ресурса, потом генерация креативности. Так?

**Павлов:** Нет, генерация креативности – это параллельно идущий процесс.

**Смагина:** Что такое генерирование креативности в вашем контексте?

**Павлов:** Что мыслимо, то и возможно. И опирается этот тезис на некую креативную веру и ресурс креативности. Научный продюсинг есть организационно-деятельностная форма креативной веры. То есть, процесс творения – это такая метаморфоза мыслимого в существующее. Технологии перевода имеющегося состояния в креативность у меня на данный момент

нет. Я точно знаю, что такие технологии существуют, и они могут быть задействованы, и смогут на основе креативной веры генерировать ресурс под названием «креативность». И научный продюсер – а это не персоналия, но всегда группа – может в себе вырабатывать такое странное свойство.

**Макшишко:** Я так понимаю, что Виктор в данном случае не о генерировании креатива говорит, а о создании ситуации, комфортной для того, чтобы люди, включенные в группу, генерировали креатив. Потому что креатив в принципе и по сути – неотъемлемое свойство человека. И креатив можно генерировать где угодно и как угодно, а можно специально и направленно – на решение конкретной проблемы. И есть такие техники, их много, включая организационно-деятельностные игры, мозговые штурмы и т.п., которыми продюсеры должны владеть, чтобы создавать в нужное время в нужном месте правильные ситуации генерирования креатива – креатив в мирных целях, так скажем 😊.

**Павлов:** Конечно же, – это создание условий, но не гарантии. За счет этого может быть повышена креативоспособность.

**Смагина:** В моем понимании, креативность – это создание чего-то нового, либо принципиально нового, либо с новизной в преподнесении. Но у нас мало того, что мы креативим, мы еще и продюсируем: произвели что-то новое, и теперь нам надо это продвинуть. Правильно я понимаю продюсинг?

**Макшишко:** В известном смысле – да. Но в данном случае Виктор говорит не о продвижении, а о включении результата научной деятельности в какую-то другую рамку, например, в производство.

**Павлов:** Для креатива в чистом виде формы вообще блистательно отсутствуют, поскольку он замкнут сам на себя. Ему даже не нужно ничего предъявлять. Но оставляя следы в виде форм, которые фиксирует Роман, глядишь, что-нибудь полезное и вывалится. Поэтому ситуация не совсем такова, что мы что-то креативное нашли, а потом побежали его продвигать. Мы с самого начала совершаем весь комплекс действий.

**Смагина:** Это идеальная ситуация: создавать то, что заведомо нужно, на что есть запрос.

**Павлов:** Нет. Скажи, Nokia лет эдак 25 назад, создавая мобильный телефон, так и знала, что выйдет на миллиардные продажи?

**Смагина:** Про миллиардные продажи скорее всего не знала, но то, что существует запрос на мобильную связь – знала однозначно.



**Максишко:** Здесь нам мешают временные рамки. 25 лет слишком мало. Здесь можно провести много параллелей и все-таки догадаться. А вот два века назад – вообще невозможно было предвосхитить мобильную связь.

**Смагина:** Я другое имела в виду. Мы продюсируем что-то, заведомо учитывая контекст. На языке маркетинга – есть потребность, которую мы можем удовлетворить. И если мы эту потребность знаем, то мы ее и учитываем. Приведу более приземленный пример. Когда у меня родился первый ребенок, мы не пользовались памперсами. Но любую женщину, которой потом показали этот одноразовый подгузник, не надо было убеждать в том, что это хорошо и нужно. Это – гениальное изобретение человечества.

**Максишко:** Согласен. Я тоже с первым ребенком стирал эти маревые подгузники, не испытывая от этой процедуры никакой радости.

**Смагина:** Вот. То есть у нас есть потребность, которую некий гениальный человек взял и закрыл.

**Максишко:** Интересно, а то что Виктор говорил про проблематизацию ресурса, может быть связано с тем, что есть потребность? Откуда эта проблематизация растет? Ну вот, например, мы чувствуем, что обрыдло бесконечно стирать подгузники, и дальше так невозможно, и надо бы что-то предпринять, и тогда идет проблематизация ресурса, и мы начинаем шевелиться. Так это действует? Или не так?

**Смагина:** Если бы люди так поступали, – это было бы идеально.

**Максишко:** О! Я кажется понял одну вещь. Получается, что проблематизация, как и ГКНТ, возможна только на себе, поскольку твоя проблема – это твоя проблема, и не факт, что она является проблемой для других. Поэтому проблему нужно еще научиться каким-то образом объяснить или предъявить окружающим. Вот, к примеру, ты понимаешь, что с подгузниками есть проблема, а другие люди могут мучиться, но проблемы не видеть. Им надо еще показать, что тут есть проблема, плюс есть возможность эту проблему решить. И тогда они на ура примут современные подгузники. Хороший пример с подгузниками, простой и ясный, спасибо Надежда.

Значит, проблематизация ресурса имеет две стороны. С одной стороны, она является проблематизацией группы научных продюсеров, а с другой стороны, – проблематизацией и проблематизирующим внедрением некой идеи в среду производства или эксплуатации.

**Павлов:** Да. Это анализ и работа с потенциальным спросом, который, может еще и не существовать, или существовать в очень зачаточном виде. Его еще формировать придется.

**Максишко:** Если потенциального спроса нет, тут без проблематизации не обойтись вообще. Поскольку проблему должны увидеть не только продюсеры, но и другие, в частности, потребители, производственники, бизнесмены и пр. Отсутствие спроса не говорит о том, что его нет. Его нет в голове. Люди не думают об этом и не мечтают о бульбикаторах, поскольку не знают, что это такое и для чего. Я могу ходить и говорить: «Вам нужны бульбикаторы!» Но они еще никому не нужны в действительности сознания, даже, если нужны в реальности. И тогда моя задача – проблематизацию внедрить, и все скажут: «О! Как же мы без бульбикаторов раньше жили?»

**Павлов:** Смотри, Надежда, какой вариант с подгузниками тут мог бы быть? Нанимаем кучу таджикских женщин, загоняем их на фабрику-прачечную, они непрерывно стирают, а таджикские мужчины на электровениках развозят заказы. И этот абсурд, как только ты мысленно его представишь, неизбежно приводит к идее: «А почему бы не создать одноразовый подгузник, который стирать не надо?»

**Смагина:** Ну, да. Там ведь сначала некая эволюция была. Придумали какие-то компромиссные вещи, чего-то подкладывали в пеленки и трусы и выбрасывали, а потом, раз, и все сложилось. Оказывается, можно вообще подгузники выбрасывать, а потом создали и форму одноразовых впитывающих трусиков. Сейчас практически никто не пользуется классическими носовыми платками, все сморкаются в бумажные салфетки, которые потом тоже выбрасываются. Но когда-то кому-то впервые это пришло в голову. Помнишь, Роман, у тебя когда-то была идея сделать газету на туалетной бумаге.

**Максишко:** 😊 Да. Но тогда эта идея была слишком преждевременной.

**Смагина:** Смотрите, с одной стороны, можно выявить потребность и провести проблематизацию ресурсов, а с другой стороны, потребность можно вырастить, воспитать. Мы ведь многие вещи делаем, не задумываясь о том, что их можно как-то оптимизировать. Мне очень хочется, чтобы кто-то умел проблематизировать ресурсы, понимал эту важность и делал все правильно, поскольку, когда появляется что-то новое, что делают все вокруг? Они отвергают инновацию, говоря: «Да ну, какая ерунда! Всю жизнь жили и ничего». И дальше есть 8% прогрессивного меньшинства, которые сразу положительно реагируют на новшество, есть вялое большинство, есть агрессивные ретрограды, которые вообще ничего не хотят менять. Сложно

пробивать что-то новое. И тут я начинаю понимать необходимость научного продюсинга – помочь изобретателям колеса, или подгузника, продвинуть свою идею, чтобы остальные увидели ее нужность. Если ничего не менять, человек обойдется, и будет все делать по старинке.

**Павлов:** теперь, если продолжить схему с подгузниками, мы достаточно быстро понимаем, что через некоторое время этих использованных подгузников будет, как грязи. Возникает вопрос, связанный с теорией экстерналий – нанесенный, но неоплачиваемый ущерб.

Если теперь мы с самого начала заложим в схему возможность утилизации подгузников и поймем, кто за это платит – ведь это ресурс, – тогда мы поле замкнем. У нас есть воспроизводимый продукт, есть на него спрос, есть способы оплаты, и мы решаем проблему выброса. Это к вопросу о том, как могут замыкаться схемы. Если мы запускаем одновременно производство и с небольшим запаздыванием – утилизацию, все на этом заработают. Переработка этого ресурса окажется очевидно дешевле заново добываемого, но для этого нужны определенные технологии, которые должны разрабатываться сразу в пакете вместе с технологиями производства.

**Смагина:** Когда ООН принимала декларацию из двадцати стратегических целей мирового развития, там чуть ли не номером один значилась утилизация, которую надо сразу продумывать в момент создания инноваций и разных новых девайсов – в рамках защиты окружающей среды и т.п.

**Павлов:** Пусть ООН охраняет природу, если у нее об этом голова болит. У меня же голова болит о том, чтобы цикл был замкнут, экологически чист, и чтобы не возникали экстерналии.

**Максишко:** Правильно ли я понял, что у нас выстраивается некая технологическая линия?

1. Формирование задания;
2. Проблематизация ресурса;
3. Генерирование креативности;
4. Утилизация.

**Павлов:** Да.

**Максишко:** А внедрение где?

**Павлов:** Ты просто упустил элемент. Сгенерировали креатив, продвинули, а результаты утилизировали. Кстати, может быть, утилизация и не всякий раз будет нужна.

**Максишко:** Я бы не сказал. Что бы ты ни делал, тебе все равно за собой надо убрать свое рабочее место. Если ты изначально закладываешь в технологию продюсирования внедрение, а потом утилизацию, то ты заранее решаешь множество проблем.

**Смагина:** Пока вы говорили, мне на ум пришли страусы. Знаете, почему их стали разводить?

**Максишко:** Из-за яиц, чтобы заменить куриные.

**Смагина:** Не только. Дело в том, что страус – это такая животино, у которой в дело может быть пущено буквально все вплоть до когтей, перьев и помета. После его переработки не остается ничего 😊. Те кто разводят страусов, используют их от и до. Пример, может быть, не корректный, но тем не менее здесь мы видим безотходное производство. Конечно, какие-то отходы все равно будут: упаковка, грязная вода, но сам страус как явление природы – безотходен. Все, что он дает, мы можем потребить. Да простят меня страусы.

Или вот другой сюжет про утилизацию: на Новый год одна московская компания затеяла переработку елок, где из них делали все подряд, что можно произвести из опилок и стружек. Это хороший пример того, что мусор становится ресурсом.

**Максишко:** Да. Это хороший пример поскольку он лежит в рамках идеологии создания нового ресурса из того, что ранее ресурсом не являлось, как в «Незнайке на Луне» – любимый образ из арсенала Виктора Павлова 😊.

**Павлов:** Кстати, по поводу страусов. Австралийские фермеры придерживаются сильно иного мнения о них 😊. В какой-то момент им пришлось даже привлечь армию в борьбе со страусами. Гонялись за ними на джипах с пулеметами, а потом посчитали, что затрат на одного убиенного страуса слишком много – тридцать тысяч пуль нужно потратить, чтобы попасть в бегущее животное – и прекратили войну, оставили жить как природа велела.

**Смагина:** Так в Австралии страусов не разводят, они там сами живут.

**Павлов:** Да, и являются для фермеров бегущим злом.

**Максишко:** У нас в Сибири в естественных условиях страусы не приживутся, поэтому можно спокойно разводить 😊.

**Павлов:** Вот банальный механизм: ты покупаешь елку и тут же получаешь талон, что если ты ее сдашь в специальный пункт, то 20% стоимости тебе

вернется в течение двух месяцев. Схема при нынешних электронных системах – элементарная. И люди побегут сносить, и будут по квартирам ходить, мол, нет ли елки на выброс. То есть, даже в твоём красивом примере – схема недоделанная. Но хорошо, что хоть такая есть.

**Смагина:** Значит, есть где себя применить научному продюсингу. Это очень хорошо, что схему не доделали. Работа есть 😊.

**Павлов:** Здесь, правда науки нет. Но как принцип – годится.

**Максишко:** Тренируемся на понятных вещах. Ведь если мы будем обсуждать продюсирование каких-нибудь исследований по теории квантового поля, то трудно понять, какие там будут последствия, и как их утилизировать. Мы даже представить себе этого не можем.

**Павлов:** А потом в какой-то момент начнем и провалимся в черную дыру.

**Смагина:** Может мы уже в черной дыре, просто не знаем об этом.

**Павлов:** В этом смысле научный продюсинг как внутренний ГКНТ создает возможности самореализации и перевода неживого в живое.

**Максишко:** И наоборот: живого в неживое.

**Павлов:** Да. И это мой ответ на вопрос: зачем научный продюсинг? В той или иной форме мы по жизни являемся продюсерами для себя. Одни – более рассудительные – оценивают ресурсы, просматривают последствия. А другие – безбашенные – несут деньги в МММ.

**Максишко:** Красиво замкнул.

**Смагина:** Мне тоже понравилось.

**Максишко:** Но, как говорят наши братья по разуму, схема нужна.

**Павлов:** Попробую изваять.

**Максишко:** Ты задал некоторую логику и создал цепь, звенья которой не только идут друг за другом, но могут и в иной плоскости колебаться относительно друг друга. И это в принципе правильно, потому что раньше мы никогда не структурировали эти разные виды деятельности и мышления в некую ясную последовательность. А технологи, как ни крути, – это всегда линейка.

Надо думать над этим.

Давай еще раз проговорим последовательность:

1. Формирование задания;
2. Проблематизация ресурса;
3. Генерирование креативности;
4. Реализация, внедрение и продвижение;
5. Утилизация.

ГКНТ надо выращивать в себе. Твое собственное внутреннее задание должно быть максимально осмысленным. Ведь в былые времена в ГКНТ – какие бы там дебилы ни сидели – все-таки пытались достаточно широко узреть ситуацию, и задания выдавались из включенности ожидаемого продукта в какую-то более емкую и более общую систему. И это был правильный подход. Другое дело, как все это в жизни происходило.

И этот внутренний ГКНТ, анализируя ситуацию, дает задание, исходя из которого ты проблематизируешь свои ресурсы, генерируешь креативные решения, создаешь и внедряешь, а затем – утилизируешь.

На этом цикл замыкается, синусоида от неживого к живого и далее опять к неживому выполнила весь ход. То есть, ты нечто неживое оживил, когда же оно выделило мертвые экскременты, похоронил его, чтобы это новое неживое не портило окружающий вид, а из него потом может родиться нечто новое живое, если этот процесс не останавливать и продолжать раскручивать синусоиду, вовремя включив проблематизацию, новый этап генерирования креатив и т.д. Получается бесконечное повторение цикла в развитии.

**Смагина:** Тогда получается замкнутый круг, как круговорот воды в природе.

**Макшишко:** Только не круг, а спираль, каждый виток которой делает шаг относительно предыдущего.

**Павлов:** Там из каждой точки может вырасти новая синусоида. Ты на самом деле создаешь поле генерации. И поскольку у тебя по ходу раскручивания этой синусоиды возникает множество новых синусоид, которые могут отталкиваться от любой точки первой синусоиды, возникает отдельная тема – правильно их отсекают, чтобы не свихнуться от счастья.

**Макшишко:** А это и есть анализ ситуации, чтобы сформировать задание на новое исследование, если этот ход представляется тебе перспективным, либо отсечь и передать в другое ведомство, либо просто отсечь и забыть, или законсервировать в виду неясности, что с этим делать.

**Павлов:** Из этого может даже получиться собственный рынок заданий. Самовоспроизводящийся рынок.

**Максишко:** Какая интересная вещь получается! Когда мы обсуждали компетенции продюсеров, мы в основном говорили об инструментах, которые могут продюсеру понадобиться. А сейчас ты уже начинаешь обсуждать не средства, а разворачивание самой технологии.

**Павлов:** У нас была позиция проектировщика. Это его миссия.

**Максишко:** Представь себе, что ты читаешь лекцию студенту, который хочет обучиться научному продюсингу. Это уже не идеологизация и не мировоззренческие вещи, и не инструментальные, а организационно-технологические, проектные и пр. Средства, которые к этому могут быть подтянуты, например, студенты должны изучить основы патентного дела, или научиться говорить на трех языках – уже не так важны. Важна технологическая линия как принцип создания новых научно-исследовательских или научно-практических тем.

То есть, продюсер, освоив технологию в широком смысле, в локальном смысле всегда может подтянуть правильные средства, как инструментальные, так и организационные, и финансовые. Пройдя курс научного продюсинга, студент должен понимать, что он выстраивает свою работу по таким-то и таким-то шагам. Не может продюсер раскрутить тему, не понимая, как будет утилизирован продукт, или не зная, как будет вестись проблематизация ресурса, или еще чего-то, находящегося на каком-то из этапов описанного пути.

Будем думать. Схема кажется интересной, но возможно она не полна, или наоборот, чем-то перегружена. Возможно придется серьезно поломать голову над переводом проблемного поля в ресурсное.

**Смагина:** Виктор, мне очень нравится твоя идея проблематизации ресурса. И если изобретатель изначально будет думать, как весь процесс разложить на составляющие, он сможет минимизировать отходы и хвосты, вываливающиеся из проекта, чтобы эти хвосты уже заранее приносили пользу.

**Максишко:** И это, как утверждает Виктор, – один из пунктов задач научного продюсера.

**Смагина:** Я за!

**Максишко:** Важно не просто что-то изобрести и впарить всему миру, а изобрести, впарить и еще знать, как из этого выкрутиться, пока бить не начали 😊.

**Смагина:** И тут я вижу сразу с чего нужно начинать деятельность научного продюсера. С экспертизы. Можно брать какие-то направления и смотреть, где проектировщики не подумали о чем-то важном. Взять к примеру ядерные отходы. Там, конечно многие думают, как их утилизировать, но может они думают неправильно.

**Павлов:** Я все время пытаюсь сказать, что ситуация научного продюсинга разлита в воздухе. Эти идеи, наэлектризованы донельзя. Он все время в разных местах присутствует какими-то своими частями. И никто не занимается методической сборкой всех этих историй.

**Смагина:** Я как раз это и предлагаю.

**Павлов:** И это в любой области нужно. Потому что – простой вопрос – вы чем загрязните в результате своей деятельности планету?

**Максишко:** И куда мы будем девать последствия экологической энергетики?

**Павлов:** В том числе.

**Максишко:** Определенные мировые силы всеми возможными и невозможными средствами продавливают идею глобальной зеленой энергетики. А какие последствия всплывут? А ведь о них так же не думают, как не думали о возможных последствиях ядерной энергетики. Птицы уже гибнут от ветрогенераторов, и всех солнечных батарей мира в сумме будет недостаточно чтобы перекрыть возможности одной единственной атомной электростанции.

**Павлов:** Тем более, что при возможности получения 300% прибыли, капиталист забывает обо всем.

**Максишко:** Это точно. В любом случае, надо думать об этом заранее, и мы можем потом смело предлагать им нашу технологию продюсирования, когда докрутим ее до ума.

**Павлов:** Да, сначала надо со схемой разобраться.

**Максишко:** Ее надо развивать. Оттолкнувшись от того, что Виктор сегодня наговорил, поискать в ней проблемные места, которых я пока на вскидку не вижу. На этой торжественной ноте семинар можно завершить. Спасибо.