





























































инновации)<sup>38</sup>. В своей книге «Структурирование организаций» Г. Минцберг практически ставит знак равенства между адхократической и инновационной организаций, используя данные понятия как синонимы<sup>39</sup>. Поэтому для того, чтобы адхократическая структура взаимодействия стратегических субъектов могла сложиться «естественным» путем, на территории должно существовать достаточно *влиятельное инновационное сообщество*<sup>40</sup>. Только если доминирующие на территории стратегические субъекты принимают рамку инновационных изменений, их готовность к выслушиванию других и самоограничению ради общего развития превышает стремление защищать честь мундира и определять стратегию росчерком начальственного пера. В противном случае имеет место «административная версия» известного из теории организации *эффекта сопротивления изменениям* — и для формирования адхократического типа взаимодействия стратегических субъектов нужно целенаправленное «искусственное» влияние, которое, как показывает практика, наиболее эффективно могут оказать *внешние консультанты*.

6.2. Корпус консультантов оказывает воздействие на процессы институциональных изменений тех сообществ и организационных структур, на которые направлена его профессиональная деятельность. В частности, предметом интереса российского методолога Б. В. Сазонова стало *консультационное сообщество как институциональный механизм развития организации*<sup>41</sup>.

«„Организация“ как особая сущность, — пишет Б. В. Сазонов, — является порождением новейшего времени, точнее, порождением XX века и его знаменем. Предшествующее время знало торговые лавочки и фабрики, государственные учреждения и присутственные места, суды и армейские казармы. *Должна была появиться особая деятельность, которая стала бы рассматривать и, что очень важно, конструировать и развивать все это разнообразие под одним углом зрения, в качестве одного и того же. Несколько модернизируя, назовем эту деятельность консультационной*, хотя долгое время она проходила под именем теории организации»<sup>42</sup>.

<sup>38</sup> См.: Красникова Т. С. Адхократическая организация... С. 78.

<sup>39</sup> См.: Mintzberg H. The Structuring of Organizations: Synthesis of the Research. N. Jersey, 1979.

<sup>40</sup> Это является дополнительным основанием для выделения инновационного сообщества в качестве самостоятельного и значимого стратегического субъекта развития территории. См. сноску 13.

<sup>41</sup> См.: Сазонов Б. В. Организация как социальный институт. Смена парадигм // Социальные мышление и деятельность: влияние новых интеллектуальных технологий. Сб. трудов Института системного анализа Российской академии наук / Под ред. Б. В. Сазонова. М.: URSS, 2004. С. 183–203. <http://old.circle.ru/disclub/bvs001.zip>. См. также комментарии В. Г. Марача к данной статье: <http://old.circle.ru/disclub/vgm001.zip>

<sup>42</sup> См.: Сазонов Б. В. Организация как социальный институт. Смена парадигм. С. 184–185.

Далее Б. В. Сазонов акцентирует внимание на *естественно-искусственном характере организации*: «Таким образом, — продолжает он, — организация стала специфическим искусственно-естественным, может быть даже больше — естественно-искусственным общественным образованием. Нет возражений против того, чтобы считать ее искусственным „существом“, которое создано ради определенных, внешних для организации и внутренних для ее творцов целей. Она искусственна в способе существования, поскольку управляема в своем функционировании и развитии определенным слоем лиц, который постоянно отслеживает те цели, ради которых она создана. Но при всем том она естественна, поскольку имеет собственные законы развития и способна на сопротивление управленческим воздействиям»<sup>43</sup>. По сути, естественно-искусственный характер организации как института означает запрет на «демиургическую позицию», или «чисто искусственное» отношение к ней как консультантов, так и управленцев. В противном случае возникает «сопротивление управленческим воздействиям» — т. е. тот эффект сопротивления изменениям, о котором говорилось выше.

Подобный *институциональный механизм развития через взаимодействие с сообществом консультантов, экспертов и прикладных исследователей* характерен не только для организаций, но и для других социальных образований. В частности, в середине XX в. при переходе к «обществу потребления» он был реализован для развития рынка промышленных товаров (схема «промышленные исследования — промышленный маркетинг, формирующий новые потребности — разработка новых образцов продукции — расширение рынка» и далее — новый цикл инноваций). Когда на рынке труда стала востребована частая смена профессий и квалификаций, сходная схема была реализована за счет связи социальных исследований и инновационно организованной педагогики<sup>44</sup>. По мнению Б. В. Сазонова, подобные схемы, включающие исследования и разработки, приводящие к формированию новых потребностей, вообще являются проявлением инновационного способа жизни на конкурентном рынке<sup>45</sup>.

6.3. Все сказанное ранее о воздействии консультантов на процессы институциональных изменений организаций можно перенести и на организацию взаимодействия стратегических субъектов развития территории. По сути, в данном случае речь идет о *взгляде на процесс формирования Стратегии как на поле конкуренции проектов и программ будущего раз-*

---

<sup>43</sup> См.: Сазонов Б. В. Организация как социальный институт. Смена парадигм. С. 192.

<sup>44</sup> Сазонов Б. В. Смена парадигмы и инновационно организованная педагогика // Кентавр. 1996. № 15. <http://old.circle.ru/kentavr/TEXTS/015SAZ.ZIP>

<sup>45</sup> Сазонов Б. В. Вступительная статья к кн. Б. Санто «Инновация как средство экономического развития». М.: «Прогресс», 1990.

вития территории, выдвигаемых различными стратегическими субъектами. В данном контексте вышеупомянутая «административная версия» эффекта сопротивления изменениям, проявляющаяся в стремлении свернуть публичную коммуникацию по поводу Стратегии и не допустить перехода к адхократическому типу взаимодействия, — не что иное, как следствие страха перед необходимостью защищать и обосновывать собственное видение будущего, перед конкуренцией с «неудобными» альтернативами развития.

Интересным примером позитивного влияния внешних консультантов на тип взаимодействия стратегических субъектов развития территории может служить параллельная разработка Консалтинговой группой «РОЭЛ Консалтинг» двух документов: Стратегии социально-экономического развития города Бийск Алтайского края до 2025 года и аналогичного документа для Алтайского края в целом. Город Бийск, обладая мощным научно-производственным комплексом, влиятельным инновационным сообществом и статусом наукограда Российской Федерации, не только заложил путь инновационного развития в собственную Стратегию, но и выдвинул ряд стратегических инициатив на краевом уровне<sup>46</sup>.

*При «естественном» ходе событий эти инициативы, скорее всего, не оказали бы сколько-нибудь существенного влияния на общекраевую Стратегию: доля научно-производственного комплекса Бийска в общем объеме реализации продукции Алтайского края не слишком велика, да и инновационный потенциал города на фоне «больших» соседей — Томска и Новосибирска — пока не столь заметен. И, скорее всего, в отношениях региональных и городских властей воспроизвелась бы привычная модель иерархических отношений. Однако, поскольку проект общекраевой Стратегии готовила та же команда консультантов, что и для Бийска, возникли благоприятные условия для того, чтобы тип отношений сменился на адхократический и часть стратегических инициатив города обрела статус одного из стратегических направлений развития края<sup>47</sup>.*

6.4. Учитывая значимость воздействия консультантов на процессы институциональных изменений тех сообществ и организационных структур,

---

<sup>46</sup> В частности, был предложен проект формирования биофармацевтического кластера экологически чистых инновационных производств. Ядром кластера, согласно данному проекту, должны стать бийские предприятия, в то же время производственные цепочки захватят и другие территории края (Барнаул как образовательно-инновационный центр, федеральный курорт Белокуриха как центр оздоровительной медицины и курортологии, ряд других городов как центры смежных производств с перспективами внедрения бийских инновационных разработок, сельские районы края как центры производства лекарственного сырья для производства биофармацевтической продукции и т. д.

<sup>47</sup> Речь идет о стратегическом направлении № 3, получившем название «Повышение уровня инновационности экономики края на основе формирования региональных центров инновационного развития и территориальных кластеров».

с которыми они работают, интересно сопоставить трактовки консультационной деятельности двумя известными российскими методологами — С. В. Поповым и Ю. В. Громыко.

С. В. Попов, противопоставляя свою деятельность традиционному консалтингу, называет ее «интеллектуальным продюсированием»<sup>48</sup>. Согласно Попову, *продюсирование* как тип деятельности возможно в любой сфере (от шоу-бизнеса до стратегического управления), в которой профессионалы по отдельности не могут решить определенную проблему, выходящую за рамки их квалификации. *Интеллектуальное продюсирование* существенно сложнее, поскольку возникает в ситуации, когда даже сама эта неразрешимая для отдельных профессионалов проблема по началу неизвестна, поскольку нет таких интеллектуальных средств, которыми ее можно было бы помыслить. «Существующие знания не отвечали на этот вопрос, опыта такого не существовало, консультанты были бесполезны, соответствующих понятий не было — так характеризует подобную ситуацию С. В. Попов. — Трудно было даже помыслить такое. Это и есть *интеллектуальная ситуация*, с этого и начинается интеллектуальное продюсирование»<sup>49</sup>.

Как и традиционный консалтинг, интеллектуальное продюсирование начинается с постановки проблем. Однако если для первого постановка проблем — это диагностика их наличия в рамках известного круга проблем (как врач при постановке диагноза опознает у пациента одну из уже известных болезней), то второе исходит из того, что *суть проблемы принципиально неизвестна, она может выходить за пределы не только нашего опыта решения проблем, но и теоретических представлений о возможных проблемах*: «Интеллектуальное продюсирование это не теория, которая дает правильный ответ, решает какие-то проблемы. Это формирование качественно новой ситуации в определенной сфере за счет организации интеллектуальной деятельности людей»<sup>50</sup>.

Безусловно, «формирование качественно новой ситуации в определенной сфере за счет организации интеллектуальной деятельности людей» осуществляет и традиционный консалтинг — однако это обычно происходит в рамках контракта с заказчиком на постановку и решение проблем как раз *в рамках известного круга*. Кроме того, организация интеллектуальной деятельности людей, осуществляемая «традиционными» консультантами, имеет *единый центр управления*, все принципиальные шаги по изменению ситуации согласовываются с заказчиком. Ситуация же, с которой работает

---

<sup>48</sup> Об истории возникновения интеллектуального продюсирования и связи его становления с методологией Московского методологического кружка см.: <http://www.mmass.ru/about/history>

<sup>49</sup> См.: <http://www.mmass.ru/ip/whatisip>

<sup>50</sup> См.: Там же.

интеллектуальное продюсирование, всегда имеет *несколько центров управления, которые могут даже бороться между собой за то, чтобы организовать интеллектуальную деятельность людей на основе собственных представлений о ситуации, о характере проблем, о том, в каком направлении нужно двигаться и какими средствами решать эти проблемы.* «Это сложное взаимодействие разных социальных структур, игроков различных сфер, борьба разных интеллектуальных средств, — поясняет С. В. Попов. — Результат этой борьбы заранее предсказать сложно, но это позволяет нам формировать такие представления, которые оказываются на порядок мощнее всех существующих и постепенно поглощают остальные»<sup>51</sup>.

Именно с подобным типом ситуаций мы сталкиваемся, осуществляя консультирование по проблемам регионального развития. В отличие от консультирования предприятий, где предполагается единый центр управления, проблемы регионального развития приходится ставить и решать в ситуациях, где потенциальных центров управления или, как мы их называли выше, стратегических субъектов, по меньшей мере несколько. И здесь в распоряжении консультанта имеется *три группы инструментов:*

- рефлексивное управление ситуацией борьбы стратегических субъектов с выбором одного или группы стратегических субъектов для их интеллектуального продюсирования;
- создание площадок коммуникации для согласования интересов стратегических субъектов;
- формирование институтов развития.

*Логика совместного использования указанных групп инструментов* заключается в создании площадок коммуникации для того, чтобы от ситуации борьбы разных игроков (как это описывает С. В. Попов) с присутствием ей рефлексивным управлением переходить к согласованию их интересов и определению набора стратегических направлений развития, в рамках которых каждый из стратегических субъектов мог бы реализовать свои цели. Согласованные решения, к которым пришли стратегические субъекты в результате адхократического взаимодействия на площадках коммуникации, могут быть положены в основу формируемых на территории институтов развития<sup>52</sup>.

Впрочем, сходная ситуация может возникать и в крупных корпорациях, где есть коллектив сотрудников, менеджмент и собственники (акционеры).

<sup>51</sup> См.: <http://www.mmass.ru/ip/whatisip>

<sup>52</sup> Институты развития территории имеют самостоятельное значение и могут формироваться и параллельно, однако они не будут эффективно функционировать без обсуждения и проработки стратегических проектов развития на площадках коммуникации. Одной из возможных форм подобных обсуждений и проработки могла бы стать описанная в разд. 5 методологически организованная общественная экспертиза.



Именно поэтому, анализируя работы Б. В. Сазонова, мы акцентировали внимание на естественно-искусственном характере организации как института и принципе запрета на «чисто искусственное» отношение к ней как консультантов, так и управленцев. Если мы признаем в организации наличие нескольких самостоятельных позиций (в данном случае коллектива сотрудников, менеджмента и собственников), то это фактически означает необходимость признания наличия нескольких центров управления. Собственники не должны вмешиваться в оперативное управление, делегируя необходимые полномочия менеджменту, а тот, в свою очередь, должен включать в процесс выработки решений сотрудников, учитывать сложившуюся в компании корпоративную культуру. Если же кто-то попытается занять «демиургическую позицию», возникает «сопротивление управленческим воздействиям», о котором говорилось выше.

6.5. На подобный тип ситуаций ориентирована и *антропологическая модель специалиста по развивающему (преобразующему) консалтингу*, предложенная Ю. В. Громыко: «Основная идея преобразующего консалтинга, — пишет он в своей недавно вышедшей книге, — состоит в том, что специалист по консалтингу в этом случае не является советчиком — консультантом сотрудников фирмы, хотя, возможно, он может давать достаточно много советов. Не является он и универсальным решателем проблем. Специалист по преобразующему консалтингу является профессионалом при осуществлении в данной конкретной организации работ по обеспечению развития, изменения, преобразования данной организации... Развитие для нас характеризует такой тип преобразования, когда создаваемый образец деятельности предприятия или фирмы определяет выход за освоенную границу образцов деятельности фирм, с одной стороны, и опирается на естественно складывающиеся тенденции развития деятельности в данной области — с другой»<sup>53</sup>.

Принципы, на которых Ю. В. Громыко предлагает строить преобразующий консалтинг, сходны с теми, которые выделяют Б. В. Сазонов (при анализе организации как института) и С. В. Попов (при обсуждении интеллектуального продюсирования). Сходство здесь и в том, что консультант не является ни советчиком, ни универсальным решателем проблем, а выступает профессионалом в области организации работ по обеспечению развития, и в том, что в результате такого развития создаваемый образец деятельности определяет выход за освоенную границу уже существующих образцов. Однако есть и принципиальные отличия. В плане представлений, на которые опирается консультант, С. В. Попов делает акцент на борьбе разных интеллектуальных средств, результат которой заранее

<sup>53</sup> См.: Громыко Ю. В. ВЕК МЕТА: Современные деятельностные представления о социальной практике и общественном развитии. М., 2006. С. 389.

предсказать сложно. Лишь участие в такой борьбе, которая не является чисто интеллектуальной — это также борьба разных социальных структур, игроков различных сфер — позволяет формировать такие представления, которые оказываются на порядок мощнее всех существующих и постепенно поглощают остальные.

То есть, согласно С. В. Попову, изначально интеллектуальные средства игроков, между которыми идет борьба, не имеют общего основания, и лишь в конечном счете они могут быть поглощены (сняты) представлениями игрока, оказавшегося наиболее мощным.

Ю. В. Громько же, напротив, априорно полагает, что организация коммуникации и взаимодействия всех игроков может строиться на основе мыследеятельностных представлений: «Мыследеятельность преобразующего консалтинга предполагает, что коллектив, который его проводит, способен разработать представление о ближайшем шаге развития данной конкретной профессиональной практики. Это означает, что коллектив способен вообразить или понять („увидеть“), как может перспективно строиться практика в данной области»<sup>54</sup>.

6.6. Принципиальный вопрос, возникающий в отношении подхода, предложенного Ю. В. Громько, заключается в следующем: раз речь идет о едином коллективе, действующем на основе мыследеятельностных представлений, не возвращаемся ли мы вновь к демиургической позиции? С точки зрения Ю. В. Громько — вовсе нет, поскольку мыследеятельностные представления допускают многопозиционность. Вот что Ю. В. Громько пишет дальше: «Очень часто это перспективное видение основывается на формировании сценария взаимодействий нескольких сегодня никак не связанных групп позиций. Способность завязать эти позиции в единое целое и является условием формирования видения о следующем шаге преобразования практики. Важнейшая способность профессионала в области преобразующего консалтинга состоит в том, что он может на основе проспективной рефлексии и видения (понимания — воображения) создавать сценарии коммуникативных взаимодействий сегодня разрозненных групп позиций. Эти сценарии объединяют людей, взаимодействие которых может обеспечить получение значительно более сложного продукта, чем тот, который производится сегодня, или системы соотнесенных нескольких продуктов. Подобные сценарии фиксируются на специальных схемах»<sup>55</sup>.

Но различие между позициями, допускаемое Громько, совсем иного качества, чем у Попова, у которого общее для всех позиций интеллекту-

<sup>54</sup> См.: *Громько Ю. В.* ВЕК МЕТА: Современные деятельностные представления о социальной практике и общественном развитии. С. 393.

<sup>55</sup> См.: Там же.

альное основание появляется лишь тогда, когда в борьбе победит наиболее мощная из них. При этом изначально борющиеся игроки могут быть не настроены на сотрудничество. В этом принципиальное отличие ситуаций, с которыми работают интеллектуальный продюсер и специалист по преобразующему консалтингу. В последнем случае у нас изначально предполагаются общее интеллектуальное основание и ориентация на сотрудничество (коммуникацию, взаимодействие).

Если у Попова допускается борьба с присущим ей подлинным *драматизмом* — то Громыко говорит о *драматургии* в рамках сценариев, предложенных консультантом. По сути, заранее обладая объемлющими представлениями (такова презумпция Громыко), консультант может *сценарировать и далее режиссировать* ход борьбы и направлять его в русло рациональной коммуникации и организации взаимодействия: «В слое коммуникации специалисты по преобразующему консалтингу должны быть способны построить на основе созданных сценариев своеобразную драматургию — обращение ко всем участникам ситуации таким образом, чтобы участникам захотелось разыграть предложенный им сценарий. Сценарий в слое коммуникации определяет формы обращения и способы взаимодействия. В слое мышледействия участники разыгрываемого сценария должны построить новую предметность своей работы, т. е. определить новые цели, новые формы организации взаимодействия, новые схемы участия в работе»<sup>56</sup>.

Подводя итог, можно сделать вывод, что использование методов регионального стратегирования, форсайта и методологически организованной коммуникации стратегических субъектов развития территории позволит повысить эффективность государственного управления региональным развитием в Российской Федерации и создаст благоприятные возможности для решения реально существующих и потенциальных проблем и преодоление ограничений социально-экономического развития российских территорий, прежде всего, в следующих областях:

- уровень и качество жизни населения, высокая степень расслоения по доходам;
- уровень поступлений в бюджет для решения комплекса социально-экономических проблем территории;
- эффективность расходования бюджетных средств;
- темпы роста объемов производства реального сектора экономики и, как следствие, налогооблагаемой базы;

---

<sup>56</sup> См.: Громыко Ю. В. ВЕК МЕТА: Современные деятельностные представления о социальной практике и общественном развитии. С. 393–394.

- полнота реализуемости планируемых мер по социально-экономическому развитию территории;
- эффективность системы территориального планирования, подготовленность к реализации положений Федерального закона № 131 от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и Градостроительного Кодекса;
- эффективность системы управления развитием территории;
- других проблем, выявляемых в ходе диагностики и анализа положения дел на территории и потенциала ее развития.