

# История развития технологий управленческого консультирования в России: востребованность нового прочтения

М.В. Юрасова

*В статье в историческом разрезе рассматриваются методы и технологии работы консультантов по управлению. Большое внимание уделяется НОТовскому движению 1920-х гг., в рамках которого и возникло управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности. Рассмотренные технологии актуализируются в свете произошедших изменений в их исполнении.*

Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и политикам требуются ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также новые концептуальные подходы, необходимые для успешного ведения дел. В будущем философия управления компанией будет строиться не столько на существующих принципах собственности, стабильности и контроля, сколько на новых, только начинающих складываться представлениях о взаимозависимости и партнерстве управляющих и управляемых подструктур.

## **Управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности**

В качестве одного из явлений практики управления можно рассматривать возникновение и утверждение института внешнего и внутреннего консультирования. Преимущества консультантов по управлению перед управленцами состоят в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются

на широкое изучение и перенос опыта других организаций (в основном внешних консультантов).

Говоря образно, «подумайте немного о том положении, в котором находится консультант. Его можно сравнить с перспективой, открывающейся при полете на высоте 35 тысяч футов. Мир сверху выглядит чистым и простым – вы видите панораму. Вы видите, как все предметы соответствуют один другому – снизу этого не видно. Однако с высоты 35 тысяч футов многое невозможно разглядеть. Вы не в состоянии разглядеть детали. Вы не в состоянии увидеть, что находится на уровне земли, то есть детали, из которых состоит повседневный труд работников. «На земле» начинают действовать все детали реального мира. Теперь приходит пора поправок.

В новую систему, которая выглядела «с высоты 35 тыс. футов» такой ясной и простой, вносятся изменения, казавшиеся ненужными «сверху», но особенно важные на «земле». Шаг за шагом мы приближаемся к реальности, пока не заставляем нашу систему наконец действовать, и обнаруживаем, что получили две системы – новую, работающую весьма несовершенно, почти неизменную старую, работающую очень плохо; возможно, мы опять поклянемся оставить все, как было». Эти рассуждения привел в

Юрасова Мария Владимировна – к.соц.н., доцент кафедры социологии МГИМО(У) МИД России.  
E-mail: polevik-m@rambler.ru

своей книге Бен С. Грэм, специалист по организации производства и науки о поведении, в полной мере отражая соотношение амбиций и возможностей консультантов<sup>1</sup>.

История развития института управленческого консультирования в России берет свое начало в 20-х гг. прошлого столетия, когда повсеместно набирало силы движение за научную организацию труда, которое и явилось прообразом управленческого консультирования в современном виде. В это же время развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства, что, в свою очередь, влияло на развитие управления в целом. Ф. Тейлор стал создателем новой прикладной дисциплины – «науки об управлении», или рациональной организации фабрик, заводов, мастерских и их отделов. В России его идеи находили поддержку в разработке и внедрении принципов научной организации труда. С появлением идей Тейлора успешная организация предприятий перестала быть делом житейской сметки и обыденного опыта и поднялась до фундаментальности научной теории повышения производительности. Научные и технические общества брали на себя консультации в различных областях промышленности, издавали справочники и журналы, проводили циклы публичных лекций и обсуждений новинок мировой науки и техники с целью их пропаганды.

В это время в России, независимо от Ф. Тейлора, предпринимались разрозненные исследования производственного пространства и времени, организации труда (прежде всего научного), рациональных трудовых движений, вопросов производственной практики в высшей школе, профессионального отбора. На ряде петроградских, уральских, тульских и сестрорецком заводах внедрялись отдельные элементы НОТ: планирование, специализация, нормирование, типизация выработки и приемки готовой продукции, система инструктажа. Большую роль в судьбах становления института управленческого консультирования сыграли экономический кризис 1920 – начала 1930-х гг., многочисленные «бумы» производства, смена стадий промышленного развития. Стоит отметить, что недавний кризис заметно оживил рынок консалтинговых услуг: основные заказы касались проведения репутационного аудита компаний, а также выстраивания внешних коммуникаций.

Зарождение новой специальности в России восходит к 20-м гг. прошлого века, когда в стране развернулась в широких масштабах активная рационализаторская работа в области научной организации труда и управления во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата. В то время в России были наработаны и апробированы сотни технологий, связывающих науку и практику управления, которые на долгое время были забыты. Сегодня мы получаем их «обратно», «покупая» дорогостоящий иностранный опыт, оформленный в системы управления производством, которые пригодны не для всяких организаций.

В 1920 г. в Москве был создан Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный инсти-

тут труда (ЦИТ), где были разработаны массовые методики подготовки высококвалифицированных рабочих. В основу были положены следующие принципы: стандартность программы образования, рациональность организации рабочих мест, строго рассчитанный режим обучения, цикличность и непрерывный контроль. На основе соотношения квалификации работников и рабочих мест, создания типологии профессий и форм организации труда была сформулирована методология проектирования и планирования кадрового состава вновь создаваемых и реконструируемых предприятий, методология нормирования и совершенствования организации труда.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная А.К. Гастевым «концепцией трудовых установок», включала в себя три главных, организационно взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места, методику рационального производственного обучения, теорию управленческих процессов. Концепция трудовых установок охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в себе зародыше основы таких приобретенных в последующем широкое признание наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология. Неслучайно сами авторы называли свою концепцию «технобиосоциальной».

Сотрудники ЦИТа придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников, таких, в частности, как:

- наблюдательность, воля, «двигательная культура» (подвижность, быстрота реакции);
- изобразительность (способность точного отображения явления словом, письмом, графиком);
- режим (учет расходования времени) и т.д.

Все это, по мнению цитовцев, позволит успешно решить двуединую задачу, стоящую перед НОТ: максимальной активизации человека, сочетаемой со сбережением сил и здоровья работников, экономным расходованием их энергии. Эти же задачи решают сегодня консультанты по управлению в виде концепции развития человеческого капитала. Если рассмотреть набор параметров, которые включает в себя это понятие сегодня, – образование, квалификация, знания, умения и навыки, связанные с работой, профессиональные наклонности, психологические характеристики, здоровье сотрудника, – то можно отметить, что эти же направления активно развивались во время НОТовского движения 1920–1930-х гг.

Главным в деятельности институтов и лабораторий было создание систематизированных концепций в области организации труда и управления. Однако в силу специфики предмета изучения, а именно реальной управленческой деятельности, включая развитие человеческого потенциала, ака-

демическое изучение тесно переплеталось с практической работой. Большинство исследовательских институтов того времени одновременно являлись и рационализирующими центрами. Особый интерес представляют пути внедрения научных знаний в производство, опыт рационализаторской и консультативной работы хозрасчетных консультационных трестов, таких, как «Установка» Центрального института труда, «Оргстрой» Института техники управления и др.

В отличие от институтов и лабораторий, эти организации осуществляли прежде всего не научно-исследовательскую функцию, а рационализаторскую. Занимаясь практической рационализацией, они опирались не только на известные теоретические положения, но и делали собственные теоретические обобщения, имевшие общехозяйственную значимость. В январе 1922 г. была организована первая опытная станция ЦИТ при Центросоюзе. Опытная станция – это такой орган, который создавался на предприятии (учреждении) тем или иным научно-исследовательским институтом в области НОТ и управления центром (институтом, лабораторией и т.п.) для осуществления различного рода наблюдений, экспериментов, исследований существующей практики управления преимущественно в интересах самого исследовательского центра.

Первая опытная станция ЦИТ ставила перед собой следующие задачи:

– исследование техники административно-хозяйственного аппарата, системы работ учреждения и его составных частей;

– выяснение тех изменений, которые могут повысить продуктивность работы аппарата (системы управления);

– установление кратчайших административно-хозяйственных действий и распоряжений (налаживание внутренних коммуникаций).

#### **Развитие технологий управленческого консультирования**

Возрождение социологических исследований в нашей стране началось именно с заводских социологов, которые сегодня именуются внутренними консультантами или специалистами по развитию. В их задачу входит: диагностика работы организации, подготовка информационной составляющей для принятия управленческих решений и внедрения их (с учетом факторов сопротивления изменениям), налаживание внутренних и внешних коммуникаций, развития персонала, оценка маркетинговых стратегий и др.

Основной для станции являлась не практико-рационализаторская деятельность, выгодная предприятию и носившая временный, «гастрольный» характер (в результате чего предприятие оказывалось с вполне стройной теоретической системой, но практически совершенно для него не подходящей и неудобной), а исследовательская, теоретическая деятельность, позволяющая назвать этот орган не практико-рационализаторским, а скорее научно-экспериментальным. Именно недостаток практической направленности опытных станций быстро породил равнодушие к ним со стороны предприятий

и побудил искать другие формы рационализации при предприятиях и учреждениях.

Особый вклад в обоснование системного подхода к изучению организационной науки внес А.А. Богданов, основоположник теории систем, которая на сегодняшний день является необходимым условием работы управленцев и консультантов. Им была дана характеристика соотношения системы и ее элементов. Главная задача тектологии заключалась в лучшей организации вещей (техники), людей (экономики) и идей. Ученый высказал ряд интересных мыслей:

– о структурной устойчивости системы и ее условиях;

– об основных организационных механизмах: формирующем и регулирующем;

– о необходимости применения математического аппарата при анализе организации.

Он применил идею открытых систем к объяснению ряда проблем биологии и генетики, затем пришел к выводу, что методология системного подхода является более широкой и может быть применима в различных областях науки. Тектологические размышления Богданова предвосхитили современные теории самоорганизации и общих систем. «Всеобщую организационную науку, – отмечал он, – мы будем называть «тектологией», что в переводе с греческого означает «учение о строительстве»<sup>2</sup>. Термин «строительство» является синонимом для современного понятия «организация». Тектология Богданова – это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем. А.А. Богданову удалось заложить основы новой синтетической науки, хотя и не получившей признания длительное время.

Основная идея тектологии состоит в тождественности организации систем разных уровней, от микромира до биологических и социальных систем. Относительно социальных процессов А.А. Богданов считал, что всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. Он полагал, что дезорганизация – частный случай организации. Во всем мире происходит борьба организационных форм, и в ней побеждают более организованные формы (неважно, идет ли речь об экономике, политике, культуре или идеологии). Это происходит из-за того, что организационная система всегда больше, чем сумма ее составляющих элементов, а дезорганизационная – всегда меньше суммы своих частей.

А.А. Богданов считал, что всякую деятельность человека можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения, что всякая задача может и должна рассматриваться как организационная. Это положение – ключевая позиция современного менеджмента. А.А. Богданов одним из первых в мире ввел понятие «системность». Состояние системы определяется равновесием противоположностей. В результате непрерывного взаимодействия формируются три вида систем, которые он подразделяет на организованные, неорганизованные и

нейтральные.

В самой системе ученый одним из первых увидел два вида закономерностей:

а) формирующие, то есть закономерности развития, приводящие к переходу системы в другое качество;

б) регулирующие, то есть закономерности функционирования, способствующие стабилизации нынешнего качества системы.

Он ввел также ряд интересных терминов, характеризующих этапы развития различных систем:

– «*комплексия*» употреблялся им для обозначения ситуации, когда система представляет собой чисто механическое объединение элементов, между которыми еще не начались процессы взаимодействия. Это характерно для случаев, когда, скажем, предприниматель начинает создавать организацию (набрал кадры, закупил технику, нанял помещение и т.д.), но она еще не функционирует<sup>3</sup>;

– «*конъюгация*» (по Богданову) представляет собой первичный момент, порождающий изменение, возникновение, разрушение, развитие организационных форм. Он же – основа формирующего тектологического механизма. Это – и сотрудничество, и всякое иное общение, например разговор; и соединение понятий в идеи; и встреча образов или стремлений; и поле сознания; и сплавление металлов; и электрический разряд между двумя телами; и обмен предпринятиями товарами...<sup>5</sup>. Это такой этап развития системы, когда начинается сотрудничество между ее отдельными элементами;

– «*ингрессия*» выражает этап перехода системы к новому качеству (например, рост сплоченности, взаимопонимания, сработанности коллектива), а «*дезингрессия*», наоборот, означает процесс деградации системы, ее распада как целостного объединения. «Предположим, что двум лицам надо объединить свои усилия для одного дела. Полная координация достигается только тогда, когда у обоих имеется в сознании один и тот же план действий. Им надо «столкнуться» – тектологический процесс, орудием которого является речь. Но они говорят на разных языках и не могут понимать друг друга. Успешное разрешение задачи в пределах этих двух комплексов невозможно: цепная связь прямо не устанавливается. Между двумя лицами надо подставить подходящее третье, в данном случае просто переводчика.

В чем заключаются особенные свойства этого промежуточного звена? В том, что оно обладает общими элементами, соответствующими поставленной задаче, с каждым из крайних звеньев, в обоих случаях разными: с одним общая система сигналов – один язык, с другим – другой. Таковы бывают при создании цепной связи организующие комплексы, которые «входят» между организуемыми. Отсюда и название самого метода – ингрессия, то есть «вхождение»<sup>5</sup>. Не это ли наилучшее определение роли консультанта-переводчика теоретических конструкций на язык практики и обратно, формализующие практику управления для формулирования теоретических положений?

В Берлине А.А. Богданов опубликовал свои

идеи. С ними ознакомился австрийский биолог и философ Людвиг фон Бергаланфи, который создал второй вариант общей теории систем, заложил основы концепции организмического подхода к организованным динамическим системам, обладающим свойством эквививальности, то есть способностью достигать цели независимо от нарушений на начальных этапах развития. Идеи Бергаланфи привлекли внимание международной научной общественности, а идеи Богданова, к сожалению, оказались невостребованным потенциалом науки.

Создатель и руководитель Центрального института труда А.К. Гастев изучал управленческие процессы не «вообще», а происходящие в различных конкретных сферах общественного производства. Ученый вполне четко разделял управление производством на два самостоятельных объекта научного изучения: управление вещами и управление людьми. Констатируя наличие двух видов управления, А.К. Гастев выразил твердую уверенность в существовании общих черт, присущих обоим видам. Вот как сам автор выразил эту мысль: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины-орудия)»<sup>6</sup>. И сегодня этот прием используется в консалтинговой деятельности, когда работника объявляют руководителем своего рабочего места и стимулируют к принятию ответственных решений, находящихся в его компетенции.

А.К. Гастев считал, что русскому рабочему больше всего не хватает исполнительской культуры: умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, нравятся они ему или нет. В то же время человек проводит на производстве, в учреждении лучшую часть своей жизни, поэтому необходимо так организовать труд, чтобы работа приносила радость и была постоянной жизненной школой. Ученый предлагал:

– начинать надо с обучения исполнительской деятельности и затем переходить к распорядительской;

– стартовать с организации труда и далее идти к осмыслению его содержания.

Основатель и директор Казанского института НОТ И.М. Бурдянский полагал, что для нормальной работы любого предприятия необходимо выделение службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления. Эту по существу научно-исследовательскую и практико-рационализаторскую функцию, по его мнению, должны выполнять особые органы: фабрично-заводские лаборатории или бюро рационализации. Интересны рассуждения Бурдянского по вопросам рационализации. Понятие «рационализация», отмечает он, отнесенное к любой отрасли человеческой деятельности, означает наиболее разумную, наиболее целесообразную организацию этой деятельности. Применительно к хозяйственной деятельности она идет на смену «научной организации» и позволяет на базе научных методов достигать наибольших результатов при наименьших затратах средств (на единицу изделия определенного качества) и, сле-

довательно, при наименьших потерях<sup>7</sup>.

Профессор И.Н. Бутаков осуществил оригинальный подход к анализу проблем производства, сформулировав концепцию «механизма служебных отношений». Им был сделан исключительно важный вывод: «Приступая к изучению организации промышленных предприятий, мы в качестве основного положения должны установить: внимания изучающего недостойно как грубое невежество, отрицающее вовсе теорию административно-организационного искусства, так и умственно поверженный педантизм, считающий возможным все подвести под панацеи и шаблоны»<sup>8</sup>.

Этот принцип заложен и в сегодняшнюю позицию консультанта: количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточность ведет к неуправляемости; нельзя игнорировать стоимость сбора фактов, особенно если некоторые данные труднодоступны; не стоит и ограничивать себя в определении фактов и их источников; определяя объем данных, консультант должен помнить, что цель – не научное исследование, а мобилизация действий на решение проблемы, которые позволят усовершенствовать функционирование организации.

Л.А. Бызов – один из первых советских исследователей, кто сформулировал некоторые основные слагаемые метода научной организации управления:

– принцип систематического наблюдения в натуре происходящих или предприятий явлений. Причем это не просто изучение документов и не случайное наблюдение, а непрерывное наблюдение самих реальных процессов;

– принцип выделения из всей совокупности явлений, составляющих жизнь и деятельность предприятий, определенных объектов (процессов), изоляции их, разложения на составные элементы и систематического описания каждого из них;

– принцип связности отдельных звеньев изучаемого процесса в целестремительное целое. Отдельное звено, как и любой элемент административного потока, не может быть понято и, главное, правильно построено иначе, как с точки зрения целого потока, как его функциональная часть;

– принцип измерения наблюдаемых явлений (процессов). Это могут быть единицы времени (хронометраж и пр.), пространственные единицы и др.

Принцип эксперимента, в частности, испытанная практикой<sup>9</sup>.

Л.А. Бызов создал целое учение об организационных графиках, отражающие организационные отношения (структура предприятия, схема распределения ответственности, строение рабочего процесса и т.п.), причем не количественные, а качественные связи. Сегодня этот подход активно применяют социологи и менеджеры во всем мире. Идея создания новой организационной формы связи науки с производством – центральных осведомительно-исследовательских бюро при наиболее крупных или наилучших в данной отрасли промышленности предприятиях (ЦОИБ) принадлежит М.Х. Гефтеру. В задачи этих бюро должны были входить, помимо теоретической разработки технико-организацион-

ных проблем, тщательный учет и систематизация всех предложений по рационализации производства и управления, публикация проверенных предложений, снабжение необходимой информацией соответствующих предприятий и лиц, работающих над тем или иным вопросом в данной отрасли промышленности. По сути, речь шла о так называемых «банках данных», идее, намного обогнавшей время. Подобное направление сегодня реализуется, например, ФГУП «Почта России».

Заметное место в науке управления в 1920-х гг. занимали исследования социальных аспектов управления. Развитие этого направления в России связано с именем крупного отечественного ученого Н.А. Витке. В середине 1920-х гг. он был известен как идеолог, создатель и популяризатор оригинальной концепции человеческого фактора в управлении, предвосхитившей многие положения школы человеческих отношений, выдвинутые Э. Мейо, Ф. Реглибергером в 1930–1940-х гг. на Западе. Согласно этому подходу, в большей степени оказывалась помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями с целью повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Заслугой теоретиков человеческого капитала является признание первостепенной роли человека в общественном производстве. Это связано с усилением роли образования, которое становится основным ресурсом и источником формирования высококачественной рабочей силы. Человек, являющийся главной производительной силой, должен быть вооружен средствами производства и знаниями, то есть быть достаточно образованным. В настоящее время все большую ценность приобретает интеллектуальный труд, генерирующий знания, что обуславливает определяющую роль в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении качественных параметров организационного роста.

Разрабатывая принципы НОТ и управления, И.С. Каннегисер предложил систему материального поощрения рабочих, перевыполняющих норму. Каннегисер сформулировал правило, которым не следует пренебрегать всем руководителям, не только настоящим, но и будущим: «Хладнокровное и вежливое замечание действует гораздо сильнее, чем постоянный окрик и брань, которые иные лица считают необходимыми эмблемами власти». Вдумчивый, глубокий анализ проблемы труда руководителя позволил Каннегисеру сформулировать положение, которое спустя десятилетие было апробировано и подтверждено во многих странах мира: «Лучшим директором можно назвать того, который может по временам вовсе не бывать на заводе и отлучаться даже на продолжительное время без всякого ущерба для дела»<sup>10</sup>.

Важнейшей тенденцией развития НОТ и управления в 1920-х гг. стало сочетание методологических и конкретно-прикладных исследований. Научные споры между представителями этих направлений о подходе к научной организации труда и управления составили основу Второй Всесоюзной конференции по НОТ (1924 г.). Были

представлены два направления:

– «Платформа 17-ти» отражала позиции П.М. Керженцева, И.М. Бурдянского, М.П. Рудакова и др., которые выступали за необходимость широких теоретических обобщений НОТ и управления, за народно-хозяйственный подход к организационным проблемам, за широкое вовлечение масс в работу по НОТ через различные низовые ячейки, кружки, общества;

– и «Группа 4-х» крупного советского ученого А.К. Гастева и его сторонников, которые предостерегали от опасности чрезмерного теоретизирования и предлагали заниматься в первую очередь практическими вопросами, рекомендуя всю работу по научной организации труда и управления начинать с определения слабейших мест, с упорядочения труда отдельного человека, с рационализации трудовых операций.

Соотношения теоретических концепций и прикладных технологий всегда являлось предметом спора в научных сообществах. Практика управления требует новых подходов к решению актуальных вопросов. Теория развивается не столь стремительно, как решение практико-прикладных задач. Без знания теории прикладники не могут качественно работать, равно как без грамотных прикладников сложно построить любой теоретический конструкт.

Еще одна интересная и сегодня актуальная технология была предложена С.Д. Стрельбицким. Он пишет, что для изучения положения дел, прежде чем углубиться в его детали, «нужно сперва отчетливо представить его основы, а для этого с целью изолировать скелет дела от деталей вам достаточно, слушая объяснения, набрасывать графики производственных взаимоотношений отделов, административной структуры, двумя цифрами – наличности и потребности – уяснить относительное состояние кассы, складов, портфеля заказов и тому подобное»<sup>11</sup>. Он предлагает ставить вопросы (выгоднее заставлять высказываться, чем говорить самому), отсекая попытки загромоздить излишними подробностями (мелочами), одновременно начинается знакомство с лицами, находящимися в верхушке управления.

И только лишь после того, когда кабинетное знакомство с предприятием осуществилось, С.Д. Стрельбицкий предлагает: «Вооружившись отчетливым представлением о данном производственном организме, завершите первую фазу вашей работы непосредственным обходом предприятия и – что очень важно – не в порядке ведомого, а ведущего, так как, зная и видя графически организационную сеть предприятия, вы можете сами распланировать обход в интересах цельности представления тех или других ветвей производственного процесса»<sup>12</sup>.

Эта технология наиболее часто применяется при использовании модельной самооценки организации на соответствие критериям Премии Правительства Российской Федерации. Организации-участники конкурса оцениваются в баллах по модели, включающей в себя две группы критериев: первая группа характеризует, как организация добивается результатов в области качества – «возможности» и вторая

группа критериев характеризует то, что достигнуто – «результаты». И первая, и вторая группы критериев описываются моделью (модельная оценка), в соответствии с которой организация подтверждает наличие проводимой работы имеющимися примерами и/или отмечает отсутствие таковой. В любом случае организация (система управления) имеет целевые ориентиры, в соответствии с которыми она и оценивает свою деятельность.

То есть в рамках подтверждения и/или отсутствия какой-либо деятельности либо отклонения от численных и/или целевых показателей оценивается система управления. В этом заключается методологическая и технологическая простота применения данного подхода. В.В. Добрынин был одним из инициаторов «орга-игр», уже в 1920-х гг. использовавшихся в СССР для подготовки организаторов. Автор «организационной модели» управления предприятиями и учреждениями считает, что она может быть построена и чисто эмпирически. Но отличительной чертой научного управления как раз и является то, что при нем организационная модель, становящаяся в основу всего цикла, строится не по усмотрению и интуиции руководителя, а на основе научного изучения обстановки, имеющихся типов продукта, процесса и методов его изготовления. И только затем – сознательного творчества организационной модели, аналогичного творчеству ученого или изобретателя и основывающегося на целом ряде принципов, установленных на основании изучения и опыта и обеспечивающих возможно большую полезную эффективность конструируемой организационной модели<sup>13</sup>.

Пример «орга-игры», разработанной комиссией по методике организации Ленинградского института мозга с участием Добрынина: согласно условиям игры, все слушатели практикума делились по двое, причем один брал на себя выполнение функций «организатора», а другой – «судьбы», «преследующей» данного организатора и старающейся всячески помешать ему выполнить намеченное. На основе определенных правил организатор ставил цель и указывал обстановку ее проведения, которая затем и фиксировалась «судьбой» как первично данная. Затем организатор разрабатывал план мероприятий по достижению поставленной цели и передавал его вместе с условиями обстановки «судьбе», которая вносила в обстановку ряд вполне возможных изменений, в результате чего план делался невыполнимым. С этими изменениями «обстановка» возвращалась организатору, который должен был в течение 10 минут внести в план коррективы, парирующие все эти вредные влияния.

Измененный план вновь передавался «судьбе», которая вносила новые осложнения и т.д. Особый руководящий орган следил за тем, чтобы:

- все вносимые изменения в обстановку были вполне естественны и возможны;
- на каждую операцию уделялся срок, соответствующий действительности и лишь пропорционально сокращенный по особому масштабу;
- установленные сроки и условия строго соблюдались;

## ■ Социология

– ни организатор, ни «судьба» не могли бы изменить того, что по плану уже произошло.

Первая деловая игра не только в СССР, но и в мире была разработана под руководством М.М. Бирштейн в Ленинградском инженерно-экономическом институте в конце 1931 г. и проведена 23 июня 1932 г. Тема игры была «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде», сокращенно – «Пуск цеха». В 1933–1934 гг. были разработаны и проводились игры, связанные с внедрением диспетчерских служб в промышленности. Было внедрено около 40 игр различного назначения, характера и тематики. В декабре 1936 г. была проведена игра по перестройке производства «Красный ткач», разработанная в Ленинградской промышленной академии имени С.М. Кирова по заданию Наркомата легкой промышленности. Она называлась «Срочный перевод ткацкой фабрики «Красный ткач» на другой ассортимент».

В 1938 г. деловые игры в СССР были фактически запрещены, а их разработчики подвергнуты репрессиям. В 1930-х гг. упраздняются все рационализаторские органы при ведомствах и предприятиях, резко сокращается число институтов и лабораторий. Основную ставку административная система делает на «сильного» руководителя, единолично управляющего вверенным ему участком, неукоснительно выполняющего директивы сверху. Ликвидацию НОТовского движения довершил осуществленный в эти же 1930-е гг. разгром, по существу, всех выдающихся научных школ (И.М. Бурдянского, А.К. Гастева, Н.А. Витке и др.).

Можно сделать вывод о том, что НОТовцы фактически были прообразами сегодняшних консультантов на предприятиях: работали на стыке науки и практики, взаимодополняя и взаиморазвивая друг друга, активно апробируя новые методы и технологии повышения производительности. Ретроспективный взгляд позволяет увидеть и проследить определенные тенденции становления и развития методической и технологической базы такого практико-прикладного направления как управленческое консультирование.

В 1930–1950-х гг. в условиях безраздельного господства административного культа были оборваны исторические нити и фактически устранен источник развития научной организации труда и управления.

В 1960-х гг. теория опережает практику, активно пробуждается интерес к истории НОТ, внедряются такие ее принципы, как:

- разработка организационно-технического усовершенствования в работе управленцев;
- документооборот;
- социально-психологическое обучение руководителей;
- рационализация информационных потоков;
- построения таких систем, как «Бездефектное изготовление продукции (БИП)», «Система бездефектного труда (СБТ)», «Комплексная система управления качеством продукции (КС УКП)» и т.д.

Возобновление деловых игр в СССР произошло после войны и было связано с деятельностью про-

фессора И.М. Сыроежина в ЛГУ. В 1972 г. в одном из отраслевых институтов повышения квалификации была создана первая кафедра деловых игр под руководством профессора Р.Ф. Жукова<sup>14</sup>.

Очередной этап развития управленческой науки и управленческого консультирования характеризовало влияние западной управленческой мысли, уже сформировавшейся там теории управления, маркетинга, социологии и психологии управления; убеждение руководства страны в необходимости проведения экономических реформ в народном хозяйстве страны. Расширение самостоятельности предприятий, проявление личной инициативы подталкивало к изучению не только экономики, но и теории управления, закономерностей развития трудовых коллективов, методов управления ими.

Консультант является носителем теоретических знаний, ведет академическую работу. Чаще им выступает профессорско-преподавательский состав управленческих вузов. Сочетание обучения с консультированием рассматривается как конкурентное преимущество. Разрабатываемые ими методологии, методики и техники, как и конкретные результаты работы, оформлены в виде «кейсов» – случаев из практики. «Кейсы», как правило, отражают применение конкретной техники в консультировании и представляют собой крошечный кусочек консалтингового проекта. «Кейс» – это исследование возможных случаев, определение сути проблем, анализ ее значимости. В «кейсах» предполагается ряд возможных решений, лучшее из которых выполняется. Важное достоинство консультанта – искусство анализа. Он, как никто другой, сможет избрать наиболее рациональный подход в решении данной проблемы, искать источники ее возникновения, видеть, что связано с ее решением, и оценить ожидаемые последствия.

В России наряду с процессом становления консультационного бизнеса постепенно реализуется идея создания объединений профессиональных консультантов. Первые российские объединения – Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) и Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) были зарегистрированы в 1991 г. в Москве с целью пропаганды профессиональных норм консультационной деятельности и создания рынка консультационных услуг. С 2003 г. был организован Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ). В настоящее время в России действуют:

- профессиональные ассоциации консультантов по персоналу;
- Ассоциация компаний-консультантов в сфере общественных связей (АКОС)
- Ассоциации консультантов, тренеров и коучей и др.

Большой вклад в развитие идей управленческого консалтинга внесен А.И. Пригожиным, создателем и руководителем школы консультантов по управлению, одним из первых консультантов по управлению в России, прошедших процедуру сертификации.

Аудит и консалтинг соответствуют российскому

национальному характеру, склонному к глубокому проникновению в суть вещей и творчеству. Спрос на «чудеса» в экстремальных условиях, который способствовал развитию консалтингового бизнеса в России, постепенно падает. Сегодня важно знать алгоритм решения стандартных ситуаций, а у российских фирм зачастую его нет. В то время как абсолютное большинство сотрудников западных фирм твердо знают, как действовать в стандартной ситуации. Работает логика середняка: действуя по шаблону, ты почти всегда застрахован от грубых ошибок и в 70% случаев примешь нормальное решение. Иными словами, отечественные «моцарты» или таланты типа «мерцающей звезды» (то гениальная идея, то грубая ошибка менеджера) могут уступить серому, но работающему без грубых ошибок западнику на новом этапе конкурентной борьбы.

Как следует из определения, технология алгоритмизирует деятельность и, следовательно, может быть многократно использована, воспроизведена и тиражирована для решения сходных задач. Но «технология передачи технологии не есть и не может быть технологией передачи знания об этой технологии», поэтому профессию консультанта нельзя освоить теоретически. Социологические методы технологий управленческого консультирования являются действующим инструментом подготовки, выработки и принятия управленческих решений и рассматриваются как один из важнейших механизмов повышения эффективности управления.

Основа любого консалтинга – знание пред-

метной области, опыт и наличие методик работы по соответствующим направлениям. Привнесение знаний и консолидированного опыта работы консультантов в процессы планирования работ способствует поиску оптимальных решений. Самое главное – не навязывать клиенту свою точку зрения, а аргументированно доказать состоятельность и обоснованность своих рекомендаций, выводов и предложений. Чем выше качество этих аргументов, чем прозрачнее методики и информационные источники, с которыми работают консультанты, тем выше уровень восприятия их рекомендаций, тем профессиональнее и состоятельнее консультант. Только в этом случае консалтинг переводится в практическую плоскость, реально помогая в осмыслении конкретных процессов и выборе эффективных решений.

***Yurasova M. V. The History of Development of Management Consulting Technologies in Russia: Demand for New Interpretation.***

**Summary:** *The historical context of methods and techniques of management consulting at are considered in this article. This work is focused on the movement of Scientific Work Organization in 1920 and management consulting as a sort of professional activity. Such kind of methods and technologies are evolved that's why it need to be considered in the light of new discoveries. and discomforts. To master the global standards it is necessary to adapt them for the everyday life sphere in different areas of the world.*

**Ключевые слова**

Управленческое консультирование, технологии, НОТ.

**Keywords**

Methods and techniques of management consulting, Scientific Work Organization.

**Примечания**

1. Грэм Бен С. Упрощение документооборота // Производительность труда «белых воротничков» / Пер. с англ. Зотов В.В. М.: URSS, 1989. С.182-183.
2. См.: Богданов А.А. Организационная наука и хозяйственная плановность // Труды Первой Всероссийской конференции по научной организации труда и производства. М., 1921. Вып. 1. С.20-22.
3. См.: Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. К.: МАУП, 2003.
4. См.: Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.
5. Там же.
6. См.: Гастев А.К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. №1.
7. Бурдянский И.М. Основы рационализации производства. М., 1930. С. 249.
8. Бутаков И.Н. Организация промышленных предприятий как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве. 2-е изд. Томск. 1926. С.8-9.
9. Бызов Л.А. Пути рационализации учреждений (Методологические очерки). М., 1925. С.15-19.
10. См.: Каннегисер И.С. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. Ч. 1-3. Пг., 1923-1924.
11. Стрельбицкий С.Д. Администратор. Харьков, 1923. С.23-24.
12. Там же. С. 23-24.
13. См.: Добрынин В.В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями. Л.: Сеятель, 1926.
14. См.: Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М.: МГУ, 1994.