



Роль инновационного менеджмента в устойчивом развитии: конференция Азиатско-Тихоокеанского Хаба ICMCI

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Данный материал представляет собой подробное изложение проблем современного менеджмент-консалтинга в мире по результатам международной конференции консультантов по управлению (ICMCI) в 2018 году в Иране. В выступлениях представителей стран азиатско-тихоокеанского бассейна по поводу особенностей организационного консалтинга можно увидеть много общих проблем и решений, свойственных развитию процесса управленческого консультирования в России. В этом заключается ценность обмена профессиональными идеями в среде консультантов.

Ключевые слова: рынок консалтинга, профессия менеджмент-консультанта, инновации, модели лидерских компетенций, консультирование стартапов, подотчётность, стратегический консалтинг, стандарт ISO 20700 для консультантов по управлению.

Первый день. Пленарные выступления

Конференция проводилась 23-24 апреля 2018 года в г. Тегеран (Иран) Ассоциацией консультантов по управлению Ирана (IMCA) в качестве эксклюзивного представителя Международного совета консультантов по управлению (ICMCI)¹. Среди главных целей конференции было:

- уточнение позиции и важности профессии консультанта по вопросам управления в области устойчивого развития стран Азиатско-Тихоокеанского региона;
- создание возможностей для иностранных инвестиций;
- создание возможностей для международного сотрудничества в области консультирования по вопросам управления.

В работе конференции приняли участие около 500 национальных и международных консультантов по управлению, академические профессора, председатели комиссий торговых палат Ирана, инновационные финансисты, бизнесмены и предприниматели. Мероприятие проходило с участием видных должностных лиц Ирана в государственном и частном секторах экономики. География представителей ICMCI включала такие страны, как Китай, Корея, Япония, Индия, Сингапур, Турция, Иордания, Австралия, Канада, Нидерланды, Финляндия,

¹ См. www.hub2018.com

Россия, Румыния, Австрия, Украина и другие. Стоит отметить, что участие в таком мероприятии было бесплатным для всех членов ICMCI.

В своём вступительном слове президент Ассоциации консультантов по управлению Ирана **Махмуд Оляйи** (*Dr. Mahmood Olyaïy*) отметил, что в наши дни Иран является потенциальным рынком для консультантов по управлению. В основном, это связано с высокой потребностью в улучшении и реструктуризации в частном и государственном секторах экономики. Многие известные компании, такие как KPMG, Deloitte и SAP, начали работать в Иране, чтобы присутствовать на этом большом азиатском рынке.

Президент ICMCI **Сорин Кайян** (*Sorin Caian*) также подчеркнул важность профессии консультанта по управлению и её перспективы в будущем. Он обозначил ценности, которые могут принести консультанты в бизнес. Главное — это ценность развития. *«Время международных консультантов закончилось, — отметил Сорин, — и мы не можем выжить без глобального понимания локальных консалтинговых рынков».*

Основатель института консультантов Ирана и старший консультант Торгово-промышленной палаты Ирана **Сейед Джафар Марашии** (*Seyed Jafar Marashi*) обозначил *дилемму первого консультанта* — змея в саду Эдема: была ли его рекомендация Еве первородным грехом или оригинальным советом? Далее он рассказал о становлении управленческого консалтинга в Иране. В 1953 Ассоциация консультантов из Чикаго помогла в становлении правительственных, промышленных, HR, маркетинговых и других направлений развития Ирана. В 1964 г. был создан Институт промышленного управления, а в 1998 г. — организована Ассоциация консультантов по управлению (АМС), которая насчитывала более 400 активных членов. Сейед Джафар Марашии обозначил *патологии в современном управленческом консалтинге*: например, в традиционных фирмах консалтинг ценится меньше, чем инвестирование. Консалтинг традиционно воспринимается скорее как решение проблем, чем как процесс помощи.



Фото 1. Делегаты конференции

Касаясь хронологии развития консалтинга на Среднем и Ближнем Востоке, докладчик отметил, что в 1923 г. консультанты компании «Эрнст и Янг» начинали работать исключительно в таких отраслях, как нефть и газ, недвижимость, финансы, государственное управление. В 1926 г. консультанты компании «Делойт» больше занимались аудитом. С 1957 г. в данном регионе начали работать консультанты «МакКинзи», а с 1970 г. — представители компании «Прайсуотерхаускуперс». В 1972 г. консультанты «А. Т. Карни» уже работали в отраслях сервиса и информационных технологий в странах Бахрейн, Кувейт, Марокко, Катар, Саудовская Аравия и Объединённые Арабские Эмираты. С 1985 г. компания «Aon Consulting Worldwide» консультировала в области риск-менеджмента, страхования, развития человеческого капитала. С 1990-х гг. активно начался консалтинг в области финансов, частного капитала, туризма, транспорта, строительства, сетевой торговли. И после 1998 г. консультанты «Oliver Wyman» работали в направлениях стратегического консалтинга и управления человеческими ресурсами в отраслях медицины, коммуникаций, медиа, промышленных технологий, энергетики, в государственном секторе. С 2007 г. «Бостон Консалтинг Групп» занималась консультированием в государственном секторе, секторе здоровья, торговли, финансов, энергетики, телекоммуникаций в Дубаи и Абу-Даби. Завершая свой обзор, доктор Сейед Джафар Мараши ещё раз подчеркнул высокую потребность в управленческом консалтинге представителей Торговой палаты и парламента страны. Следует отметить, что докладчику была вручена награда (премия *Vozorgmehr*) за вклад в развитие менеджмента.

Мухаммед Нахвандян (*Mohammad Nahavadian*) — заместитель министра экономики Ирана рассказал об особом развитии управленческого консалтинга в стране, его важности в становлении экономики Ирана, и о том, как проходило *становление новой профессии*. Политика и экономика Ирана открыта развитию, — подчеркнул он. Управленческое консультирование отвечает на многие вопросы и вызовы компаний Ирана, местных ресурсов, способствует взаимодействию с международными организациями и даже стабилизации экономики страны, росту предпринимательства, способствует движению к успеху, стратегическому развитию. Правительство пытается использовать идеи и рекомендации консультантов по управлению в практике, корректируя свои действия и ориентируясь на современные управленческие идеи. Уровень стратегического и операционного управления компаний Ирана требует корректировки, постоянной обратной связи, постановки серьёзных целей. Мухаммед Нахвандян отметил, что необходимо формировать новых управленцев, особенно в частном секторе, предоставляя им возможности для развития. Консалтинг нужен не только крупным компаниям, менеджмент-экспертиза помогает всем. Он призвал предпринимать совместные усилия, чтобы решения руководителей были продуманы и действенны. Консультанты могут быть результативными экспертами в разных областях экономики. Уровень экономики благодаря консультантам может значительно вырасти. Особенно важен *менеджмент производительности и научный менеджмент*.

Правительство и предприниматели Ирана понимают важность достижений управленческого консалтинга. Консультирование по управлению требуется и в государственном секторе, формируя большую открытость иранского общества и его понятность миру. Но успех требует усилий, системности, экспертизы, практики. *«Мы проходили разные стадии развития, — сказал вице-президент по экономике, — но сейчас наша экономика серьезно относится к консультированию по управлению и ожидает от него большой помощи в развитии. Мы ответственны за ту систему действий, которая способствует реформам, изменениям, за то, чтобы делать меньше ошибок. Промышленность, местный рынок должны быть способны к новым действиям».*

Вице-президент Торгово-промышленной палаты Ирана **Педрам Солтани** (*Pedram Soltani*) рассказал собравшимся о роли инновационного менеджмента в устойчивом развитии. Он сообщил, что компании Ирана движутся из «статус кво» в реформы через трансформацию. Технологии, конечно, способствуют изменениям. Но главное — менеджмент должен концентрироваться на инновациях. Современный менеджмент — продукт коллективного сотрудничества (коллоборации). Кривая инноваций и спрос клиентов — коррелируют (см. фото 2).

Устойчивое развитие базируется на инновациях и менеджменте. Это две стороны одной медали. При этом «игроками» устойчивого развития являются правительство и административные институты (государственный сектор), гражданское общество (граждане) и частный сектор (бизнесмены, палаты, сети). У всех есть своя зона ответственности. А где же здесь место инициативе? У инноваций нет сервиса: специально они нигде не обслуживаются, не распространяются, не унифицируются, не пользуются большим спросом, не являются непрерывными, регулярными и стандартными. Здесь очень важно взаимодействие между государственным и частным сектором, гражданским обществом.

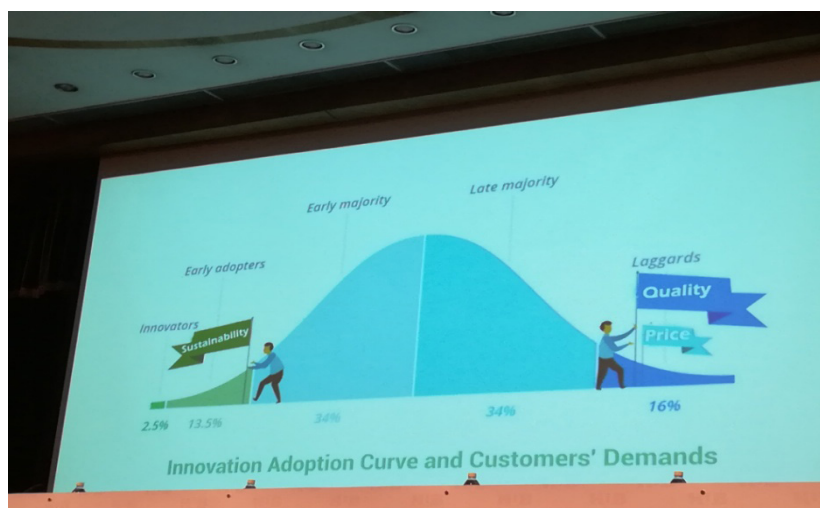


Фото 2. Кривая инноваций и клиентского спроса.

Педрам Солтани обрисовал встроенные друг в друга «круги устойчивого развития»: локальный — национальный — региональный — глобальный. «Управленческое консультирование, — подчеркнул он, — это азбучный элемент взаимодействия, это путь, по которому должны идти компании». В связи с этим Иранская палата торговли, промышленности, добычи и агроотрасли поддерживает новации и стартапы, развивает зелёную экономику, понимая, что промышленная революция — лишь одна из частей устойчивого развития, другая часть — это управленческий консалтинг.

Основная мысль председателя национального института ИМС Южной Кореи г-на **Кан Хо Сонга** (*Kap Ho Song*) о роли управленческих консультантов в промышленной революции четвёртого поколения и необходимости реинжиниринга заключалась в том, что процесс инноваций должен быть системным и обязательным. Наука креативно движется вперед, и задача управленческих консультантов — также быть впереди, используя такие инструменты как «Шесть сигм» и другие.

Президент Экономической научно-исследовательской ассоциации городского округа Дунгуань (КНР) и руководитель консалтинговой компании Хеюн Чуанги (*Hejun Chuangye*), консультант по управлению **Ли Жийонг** (*Li Zhiyong*) рассказал о пяти инновациях консульти-

рования в китайском предпринимательстве. Пять лет назад с помощью сервиса его консалтинговой компании была поддержана инициатива Китая в области глобализации процессов дорожной магистрали Китай — Европа и включена в проекты ООН. Чтобы реализовать данный глобальный проект, китайские консультанты в течение 15 лет использовали неправительственную дипломатию и глобальные инновационные стратегии. Основываясь на перспективах традиционной китайской культуры Тянь-Ся (земля под небесами), они выделили пять главных инновационных направлений консалтинга в данном проекте: сервисный инновативный консалтинг (мозговой центр по усилению взаимодействия дорожной компании с правительством), образовательный и тренинговый консалтинг (коммуникации и интеграция людей разных культур), консалтинг инвестиционного бэнкинга (содействие интеграции глобального капитала), менеджмент-консалтинг и инновативный консалтинг (фокус на развитии китайских и международных предприятий) и PR-консалтинг (усиление публичных отношений между местными и иностранными компаниями). Проект, о котором рассказал китайский консультант, был успешно завершён именно в результате данных инноваций.

Член Совета директоров Ассоциации промышленников центральной Японии, СМС-консультант **Ютака Фукуяма** (*Yutaka Fukuyama*) выступил с очень интересным докладом об *истории современного консалтинга Японии* как азиатской страны и роли менеджмент-консультанта. Он обратил внимание на то, что орнаментальный дизайн персов с каплевидными изогнутыми на конце закруглениями был очень популярен на Западе в 18-19 веках. Этот маленький кусочек куста символизировал часть чего-то большого, целого. Такую параллель он провёл и в консалтинге. Азиатские страны имеют много общего в дизайне, в технологиях, в написании слов и иероглифов. Но к цели каждая культура идет разными путями: например, чтобы достичь вершины горы можно лететь на вертолёте (это западный путь), а можно создать надёжный автомобиль и поехать по серпантину вверх на автомобиле марки «Лэнд Крузер» (восточный путь). Ютака Фукуяма напомнил философию кайдзен: мы каждый раз возвращаемся к первоначальному уровню, то есть «поднимаемся» (*lift up*) и «поддерживаем» (*keep*), а не движемся вверх по прямой. Понять идею кайдзен легко, но трудно её осуществить на практике. Человеческие ресурсы — это собственно ремённая передача, соединение ведущего и ведомого шкивов и ремня. И если шкивы движутся в одну сторону, а ремень — в другую, происходит разрыв управленческого механизма. Поэтому должна быть балансировка. Путь Тойоты — это философия, процессы, люди и партнёры, и только потом решение задач и проблем. Основной акцент в стратегиях японских компаний менялся: в 1970-е годы это была «эффективность» (философия «без потерь», снижения затрат, повышение производительности, стабильное качество), в 1980-е главным была «жизнеспособность» (корпоративная внутренняя диверсификация, консенсус), в 1990-е годы на первое место вышла «креативность» (инновации, свобода действий, удобства). А в 2000-е основой стратегий стали «новые идеи».

Японская история менеджмента прошла длинный путь: от идей Ф. Тейлора и Yoichi Ueno (где главное — эффективность) до научных знаний 1990-х гг., полученных из практик телекоммуникационной и энергетической отраслей (где главным вопросом была производительность). *Производительность в Японии — это признак качества управления №1*. Менеджмент шел к этому длинным путём: если ранее считали, что паровозом управляет одна персона — машинист, то теперь понимают, что в современном локомотиве управляют много людей, и главное там не тот, кто бросает топливо, а те, кто сделал мотор. Поэтому необходима интеграция всех систем — операционной, контроля, менеджмента и др. Только тогда можно нажимать на кнопку «пуск». Фокус сейчас — *на среднем человеке*, обычных людях, производящих надёжные механизмы, приборы, инструменты, программы. Если раньше менеджмент

сосредотачивался на том, чтобы «убрать» 10-20% неэффективных и «выжать» максимум из 10-20% сверхэффективных, то новой целью менеджмента должны стать 60-80% средних людей. Это японский путь. Ютака Фукуяма привёл старую и новую модели лидерских компетенций, которые полезно воспроизвести в авторской редакции (Табл. 1).

Таблица 1. Новая и старая модели лидерских компетенций, по Ю. Фукуяма.

Новая модель	Старая модель
В будущем, впредь (<i>from now on</i>)	До сих пор (<i>until now</i>)
Хвалить (<i>praise</i>)	Упрекать (<i>reproach</i>)
Слушать (<i>listen</i>)	Говорить, объяснять (<i>speak, tell</i>)
Быть статистическим (<i>statistical</i>)	Предполагать (<i>assumption</i>)
Доверять (<i>confide</i>)	Скрывать (<i>hide</i>)
Разрабатывать решения (<i>develop solution</i>)	Найти кого-то для обвинения (<i>find someone to blame</i>)
Укреплять (<i>bolster up</i>)	Репрессировать (<i>repress</i>)
Задавать приветственные вопросы (<i>welcome question</i>)	Не заниматься вопросами (<i>do not entertain question</i>)
Думать в средне и долгосрочной перспективе (<i>think in medium & long term</i>)	Думать в краткосрочной перспективе (<i>think only of short term</i>)
Смотреть в корень (<i>think from the root</i>)	Думать о корректировке (<i>think just adjustment</i>)
Верить, что человек в принципе хорош от природы (<i>trust belief that human nature is fundamentally good</i>)	Не доверять, человек от природы — хитрый (<i>distrust view that human nature is fundamentally cunning</i>)
Генерировать лучшие решения (<i>generate the best solution</i>)	Иметь только один ответ (<i>only one answer</i>)

Безусловно, между старой и новой лидерской моделью компетенций должна быть балансировка. Отсюда — первая роль и компетенция управленческого консультанта — коллаборация в отношениях. Это может быть реализовано посредством обучения и тренингов, консультаций, научных исследований. Тогда можно будет говорить о сотрудничестве между инновациями и кайдзен.

Маноучер Найми (*Manoochehr Najmi*), профессор факультета менеджмента и экономики Технологического университета города Шарифа рассказал о роли менеджмент консалтинга в Технологическом университете. Он отметил, что управленческий консалтинг введён в учебные программы университета, консультанты по управлению помогают малому бизнесу, в первую очередь они взаимодействуют с промышленностью, а также с компаниями-акселератами. Но существуют и проблемы, ведь только четыре университета Ирана выпускают управленческих консультантов. Поэтому компетенции для реализации проектов набираются с трудом. В университете создают и продвигают команды консультантов, поддерживают все консалтинговые сервисы. Сейчас есть несколько компаний вокруг университета. Они растут, развиваются, и, хотя в консалтинге не все достигают успеха, это всё способствует стабилизации экономики страны.

Панельная дискуссия

Далее на конференции прошла панельная дискуссия «Инновативный подход к управлению новым бизнесом», в которой принимали участие и русскоязычные делегаты из России и Украины — **Татьяна Лобанова** и **Андрей Станченко**.

Дискуссию открыл **Шахаб Джаванмарди** (*Shahab Javanmardi*), управляющий директор Фанап-Холдинга. Его выступление было посвящено анализу и изменению структуры *роста стартапов*: от внутреннего развития до сотрудничества в отраслях. На примере иранских стартапов экосистем было показано, как важен консалтинг в стартапах, поскольку у них нарушен процесс ускорения, нет сравнений друг с другом, слабая система наставничества.

При этом сам бизнес имеет совсем небольшой опыт в создании стартапов, рыночно не ориентирован, а работники не имеют знаний и навыков в области стартапов. Всё это в условиях нестабильной экономики и монополии государства в отдельных отраслях не создаёт возможностей для роста предпринимательских проектов. В связи с этим Шахаб Джаванмарди предложил сочетание корпоративных организаций и стартапов, а именно: промышленно ориентированное партнёрство (*industrial oriented partnership, IOP*). Такое партнёрство полезно для стартапов, поскольку снижает финансовые, технологические и маркетинговые риски и для «корпоратов», так как помогает бизнесу быстро и эффективно решить определённые технологические тренды. Практика показала, что *IOP* могут быть хорошей альтернативой бенчмаркингу продукции или сервиса *B2B*. Успех каждого *IOP* зависит от правильного сочетания организации и стартапа, но в отдельных случаях партнёрство терпит неудачу из-за несоблюдения видения и целей, что в итоге полностью разрушает это сотрудничество.



Фото 3. Представитель Института сертифицированных консультантов России Т. Н. Лобанова

Мухаммадали Мухаммади (*Mohammadali Mohammadi*), член Правления Института промышленного управления рассказал о *менеджмент-техниках для управления новыми бизнесами*. Основная специализация консультантов Института — стартапы для малого бизнеса. Были определены понятийные признаки малого бизнеса (независимость менеджмента, менеджер и собственник в одном лице, личный капитал, локальный рынок, работники и собственник имеют семейные отношения и др.) и «стартапа» (когда компания находится на первой стадии своей работы). В рамках «стартапа» компании проходят несколько этапов развития: зарождение идеи, концепция, принятие решения основателями, оформление, реализация бизнес-модели и выход на рынок. В Институте промышленного управления была предложена пятиэтапная модель развития малого бизнеса (*small business growth, SBG*) в противовес обычной модели развития стартапов. Суть модели в следующем.

Первый этап *SBG* — существование — это ответ на вопрос «можете ли вы разработать продукт или услугу, которую хотят клиенты?». В то время как в обычной модели работы

со стартапами первым этапом является идея и концепция. Второй этап *SBG* — выживание, затем третий — рост, успех, четвёртый — расширение (*take off*), пятый — зрелость ресурсов: больше не будет возможностей для быстрого роста, малый бизнес уже вырос. В обычной модели работы со стартапами пятым этапом является рассмотрение дилеммы «уйти или продолжать».

Предприниматели — участники стартапов — составляют основу среднего класса во всём мире. Но не все стартапы доходят до конечного результата. Здесь есть «феномен узкого горлышка», поэтому от консультантов требуется помощь по акселерации — ускоренному развитию данного «живого организма».

Том Ли (*Tom Li*), вице-президент ИМС Южной Кореи, СМС, выступил с сообщением «Рост моделей стартапов и необходимость их поддержки». Конечно, в основном, стартапам требуется финансовая поддержка, сказал он. Например, в мире существует глобальный клуб «единорогов» (*Global Unicorn Club*), в составе которого на 2018 г. — 233 частных компании, вышедших из стартаповских проектов. Из них 21 компания — стартапы в Китае с общей стоимостью 46,7 млрд. долларов США, а 23 компании из «клуба единорогов» находятся в США. Причём их стоимость составила 32,2 млрд. долларов США. То есть стоимость компаний-стартапов в Китае начинает превышать стоимость американских компаний. Действительно доля Китая в мировом ВВП, в историческом контексте может рассматриваться как возрождение, а не как новое явление. Это ведь будущий потенциальный рынок для роста.

Мировая статистика показывает, что глобально средний класс растёт пропорционально населению Земли. Если в 1985 г. число предпринимателей, составляющих средний класс, было около одного млрд. чел., то в 2006 г. добавился ещё один миллиард, и более всего этот рост наблюдался в Китае. Третий миллиард был добавлен в глобальный средний класс за следующие девять лет. По прогнозам *Nomi Kharas* (2017), к 2022 году предпринимательский средний класс составит четыре миллиарда, а к 2028 г. — пять миллиардов человек. Причем половина из существующей на сегодняшний день трёхмиллиардной численности «глобального среднего класса» живет в Азии. Не случайно докладчик привёл цитату из известной книги *Kishore Mahbubani* «*Global-is-Asian*»: «*Те, кто понимают идею «глобального азиатского», будут лидировать в будущем, а тем, кто не понимает, будет сложно наверстать упущенное*». Ведь Азия может дать двухкратный рост среднего класса уже к 2030 г.

Наиболее интересным в этой дискуссионной панели было выступление члена Совета ИСМСИ, президента компании «Эффективный менеджер» Канады, автора книг по эффективному СЕО **Дуайта Михалича** (*Dwight Mihalicz*). Он начал своё выступление с простых вопросов: Что такое стартап? Что такое инновация? Что такое консультант? Что такое собственник? Ведь именно собственник является центром всего! Он даёт идею, которая, как лампочка, освещает путь выхода компании на рынок. Но при этом собственник «рисует» основу, план — дерево целей. Старт для него — начало пути! Сами фазы стартапа проходят очень быстро. Каждый день возникает масса вопросов, множество проблем — и у менеджеров, и у персонала. А собственнику надо строить и строить эту бизнес-пирамиду. И если она рассыпается из-за текучки, возникает хаос. И всему причиной — неэффективность, которая может убить дело! К факторам неэффективности можно отнести плохое общение, большое количество встреч, переделки, низкое качество производства или сервиса, плохие решения, дублирование работы, невыполнение сроков, превышение бюджета и так далее.

Основным драйвером эффективности (по мнению Дуайта, на 74%) является подотчётность (*accountability*). *Подотчётность* — это обязательства, по которым ведётся учёт результатов деятельности перед другими лицами или за взятые материальные ресурсы. То есть в рамках управленческой деятельности, независимо от того, установлена или нет чёткая отчёт-

ность, менеджеры берут на себя или «чувствуют» ответственность. При этом вопрос заключается не в том, считают ли руководители себя подотчётными кому-то, а в том, чувствуют ли они себя ответственными за «правильно сделанные вещи».



Фото 4. Выступление Дуайта Михалича (Канада).

Почему такое «расширенное» в управленческом смысле понимание «подотчётности» важно? Дуайт Михалич привёл следующие факты. Большинство организаций имеют стратегический план. И только 5% достигают своих стратегических целей. 70% из них терпят неудачу. Большинство исследований показывают, что менеджеры не могут сосредоточиться на своей работе по увеличению добавленной стоимости — работе, которую могут выполнять только они, в рамках своих возможностей, на своих должностях. За повседневной работой у них нет времени на непрерывное совершенствование, новые проекты или изменения, на управленческое руководство. Поэтому роль консультанта заключается в увеличении готовности компании к правильной финансовой отчётности, постановке систем инвентаризации и доставки, прозрачности инфраструктуры, к новым технологиям и тому подобному. Эффективной «точкой» подотчётности является культура подотчётности, основанная на двух позициях: «как мы здесь управляем (делегируем)» и «как мы здесь сотрудничаем». Для это и нужны «правила дорожного движения (*rules of the road*)». Роль собственника в такой культуре — заверять, что принятые решения и начатые инициативы согласованы со стратегическими направлениями организации.

В выступлении почётного секретаря ИМС Сингапура, FСМС **Чан Кенг Чуен Келвина** (*Chan Keng Chuen Kelvin*) прослеживалась тема *экологического консалтинга*. Он рассказал о наращивании потенциала компаний в области экологически чистого производства. Г-н Келвин напомнил, по каким параметрам происходят глобальные изменения на Земле: изменение климата (глобальное повышение температуры), дефицит пресной воды, утрата биоразнообразия, разрушение рыболовства, эрозия почвы, уменьшение пахотных земель и лесов, рост населения (с 1950 до 2100 г. динамика роста от двух до 10 млрд чел.), рост отходов (пластиковая продукция), рост потребления. Меняется и жизнь людей, меняются механизмы и приборы, которые они создают. Самолёты стали летать выше, энергии необходимо больше, к 2040 г. — в 1,5 раза. Количество машин в 2040 году будет больше, чем сегодня, в два раза. Еще в 1992 г. международная организации UNCED выпустила 300-страничную версию плана развития экоэффективности в 21 веке. Там выделено около 100 важных факторов, влияющих на качество жизни и экономический рост. Например, фактор улучшения продуктов иллюстрирован модификацией скоростных поездов и железных дорог. Или фактор системных

инноваций показан через мобильные библиотеки и зарядку автомобилей. Но в любом факторе мы видим использование природы. Поэтому с 1992 г. развивается «зелёная производительность» (*green productivity, GP*). Определение этому термину, данное на Саммите Земли, гласит: «*Зелёная производительность — это стратегия повышения производительности и экологических показателей для общего социально-экономического развития. Это применение соответствующих инструментов производительности и экологического менеджмента, техник и технологий для снижения воздействия деятельности организаций и сервисов на окружающую среду*». Чан Кенг Чуен Келвин рассказал о роли консультантов в «зеленой производительности», о шагах GP-методологии, об инструментах и техниках GP, о тех реальных проектах, которые выполнены в данном направлении.

Второй день конференции

Второй день конференции был посвящён более детальным докладам. Среди них — такие темы, как: «Устойчивое развитие городов: возможности и вызовы»; «Влияние четвёртой индустриальной революции на менеджмент»; «Практики «кайдзен»»; «Инновационный метод решения организационных проблем»; «Коучинговые техники великих лидеров мира». Поскольку выступления шли параллельно, то остановимся лишь на некоторых из них. Для консультантов по управлению наиболее интересными представляются выступления членов Совета ISMSI Дуайта Михалича и Роберта Боденштайна.

Дуайт Михалич назвал свой доклад «Реализация стратегии — отказ не является вариантом». И действительно: что у нас со стратегиями? Ведь причина, почему мы к этому приходим — вероятный хаос (*churn*). В это время температура компании повышается и, на первый взгляд, нужен «аспирин». Но возможны и другие лекарства, менее известные организациям. Некоторые применяют тренинговые практики, с элементами «борьбы». Тем не менее, лучшими управленческими инициативами являются: делегирование, уважение, харизма, гибкость. Что люди думают о хорошем боссе? Что он — лидер, ментор, справедливый, транспарентный, мотивирует, уважает и тому подобное. Ситуация в менеджменте сегодня такова, что руководители поручают слишком много работы, но только 55% её носит ценностный характер (*value work*). Между тем каждый день работы должен быть как продолжение улучшений, проектов или инициатив, лидерства компаний. При этом главными критериями результата становятся критерии, стоящие в «цепочке обслуживания» (*Service Profit Chain*): удовлетворённость сотрудников, удовлетворённость клиентов, доход/прибыль. Таким образом, первый шаг к пониманию текущего состояния дел — ответы на вопросы: какова картина ситуации? Каковы драйверы? Как организована оценка? Д. Михалич на основе своего многолетнего опыта утверждает, что именно через организацию оценки текущей ситуации, через подотчётность (*accountability*) можно оценить один результат и одну акцию (бизнес-процесс) через специфические другие. Это отличается от ответственности. Именно таким образом можно улучшить менеджерскую эффективность, делегировать и поручать ценностные действия, улучшить компетенции и эффективность организации в целом, в том числе и социальные контакты, культуру.

Организация растёт, если она фокусируется на правильных целях, на ясном понимании акций и интеракций. А вся система нуждается в общей информации. И поскольку роль лидера (президента, CEO, генерального директора) заключается в организации процесса существующей работы, он даёт начало действиям персонала, решает какой путь хорош, какой нет. То есть он — главный, кто отвечает за стратегию. Далее делегированием кросс-функциональной работы занимается уже вице-президент. И так далее: каждый эффектив-

ный менеджер отвечает за определённый процесс. То есть существует решаемое и прямое делегирование: эффективный менеджер где-то сотрудничает (договаривается), а где-то поручает (делегирует). И при этом в организации разрабатываются дорожные правила (*rules of the road*) взаимодействия.

Весь процесс стратегического делегирования Д. Михалич разбил на три раунда.

Раунд 1. CEO делегирует вице-президенту. Они обсуждают, определяют правила.

Раунд 2. Вице-президент по направлению договаривается с функциональным директором о процессах.

Раунд 3. Директор обсуждает с менеджером конкретные задачи.

Для уровней CEO и вице-президентов нужна внешняя фасилитация при обсуждении правил. А далее — для нижестоящих уровней — возможна внутренняя фасилитация. Она базируется на вопросах: «Что я могу сделать как менеджер для делегирования своей подотчётности и ответственности? Что я могу запланировать на будущее? Как я хочу измерять результаты?». Только в случае такой профессиональной управленческой работы возможно практическое воплощение стратегических инициатив и эффективная реализация стратегии компании.

Вице-президент Института сертифицированных консультантов Австрии, член Совета ICMCI **Роберт Боденштайн** (*Robert Bodenstein*) представил интересный доклад на тему: «Методические рекомендации ISO 20700 для управленческих консультантов: практики использования и новые бизнес-преимущества». Роберт объяснил, почему ICMCI инициировало данный стандарт ISO, занимая проактивную позицию. Во-первых, консультирование по управлению — это не регулируемая профессия. Она по-разному реализуется в разных культурах. Нет хорошо описанных практик. Это новая профессия и требуется её стандартизация. Есть советники, но это несколько другое. Консультанты не только дают советы, — заметил г-н Боденштайн. Цели введения стандарта — это создание международного признания профессии «управленческий консультант», фиксация современного состояния управленческого консалтинга, закрепление хороших консалтинговых практик и этического поведения консультантов. Условиями для введения стандарта являются поддержка креативности и индивидуальности консультантов в рамках глобальной стратегии развития СМС Global.

Развитие ИСО стандарта по консалтингу началось в Милане в 2014 г., завершилось в Пекине в 2016 г. Стандарт обсуждался в профессиональных кругах консультантов по управлению, на конференциях, семинарах, встречах, в сети и в 2017 году был опубликован. Стандарт представлен в 48 странах. Фактически ISO 20700 — это короткие инструкции и директивы (*guideline*), которые включают следующие принципы: написаны как руководство; применимы ко всем проектам консультационных услуг по управлению; основаны на результатах и практиках консалтинга; защищают инновации и дифференциацию; подчёркивают важность понимания потребностей клиентов; просты для понимания и клиентов и консультантов. Международный стандарт сертифицированного консультанта по управлению СМС включает данный стандарт ИСО. Структура Стандарта имеет следующие части: политики консалтинга, семь секций (разделов) и описание трёх фаз консалтинга.

В первой части перечислены политики: осведомлённость о нормативной базе; привлечение и участие заинтересованных сторон; кодекс этического и профессионального поведения; управление проектами; возможности; коммуникации; защита данных и конфиденциальность; защита интеллектуальной собственности; социальная ответственность; здоровье и безопасность; риск и управление качеством; гарантии.

Семь разделов Стандарта представляют собой следующие описания.

1-2. Область применения и нормативные ссылки.

3. Список терминов и определений.

4. Принципы: типичный консалтинговый процесс как основа стандарта и другие стандарты; улучшение производительности; политики консалтинга.

5. Контрактинг — набор мероприятий, направленных на достижение соглашения о предоставлении консультационной услуги по вопросам управления (management consultancy service, MCS).

6. Выполнение: оценка консультационной услуги по управлению.

7. Закрытие — набор мероприятий, направленных на завершение назначений между провайдером консультационной услуги, клиентом и получателем услуги.

Три фазы консалтингового процесса описывают в деталях с точки зрения целей каждой фазы, её результатов и контента: 1) контрактинг; 2) выполнение; 3) закрытие проекта.

В Стандарте также имеются следующие Приложения.

A. Примеры типичных стейкхолдеров.

B. Базовая структура консалтинговых мероприятий.

C. Примеры руководств для проектов консалтинговых услуг по управлению в соответствии с кодексом поведения.

D. Примеры руководств для управления конфликтами интересов.

E. Примеры критериев увеличения производительности.

F. Примеры руководств для проектов консалтинговых услуг по управлению с точки зрения риск-менеджмента.

G. Примеры типичного понимания мероприятий по предварительной подготовке консалтингового проекта «*pre-assignment*».

P. Боденштайн подчеркнул, что ISO 20700:2017 — это первый стандарт обслуживания, который учитывает преемственность в соответствии с ISO 82 («Руководящими принципами для обеспечения устойчивости стандартов»). Но всё-таки это другой стандарт по сравнению со стандартом качества. Были представлены профессиональные преимущества стандарта ISO 20700:2017 для консультантов. К ним относится, например, международное признание профессии консультанта; структурированный подход для управления практикой и проектами; обеспечение технического контента для привлечения консультантов; предоставление фильтра отбора для клиентов. Вместе с тем, при ответе на вопрос «Предоставляет ли поставщику консультационных услуг следование международному стандарту ISO 20700 больше уверенности?» 48% консультантов ответили «определённо да», но 49% ответили «скорее нет».

Что касается выгод для клиента, то было отмечено очевидное: ISO 20700:2017 помогает идентифицировать профессиональных провайдеров консалтинговых услуг, демонстрирует хорошие профессиональные практики, показывает критерии для отбора консультантов, предоставляет средства для оценки полученных услуг, обеспечивает уверенность в профессиональном поведении консультантов, устанавливает систематическую схему консультирования, повышает доверие между клиентом и поставщиком услуг. Пункт 3.8 ISO 20700 гласит: «консультационный сервис по вопросам управления — это комплекс междисциплинарных мероприятий интеллектуальной деятельности в области управления, целью которых является создание ценности или содействие изменениям путем предоставления консультаций и предложений по управленческим решениям с рекомендациями к действиям или путем подготовки результатов». В этом международном определении — вся суть управленческого консалтинга!

Роберт Боденштайн привёл примеры практики использования ИСО 20700 в отзывах клиентов, которые заполняли специальные оценочные бланки по соответствию проведённого консалтингового проекта данному стандарту. Все они отмечали бесспорное удобство того, что объём и содержание декларации самоуправления (*self-declaration*) индивидуально согласовываются между клиентом и консультантом по каждому проекту в соответствии с 12-тью политиками Стандарта. Всё это предоставляет доказательства бесспорных преимуществ и выгод для поставщиков консультационных услуг по вопросам управления (*management consultancy service provider, MCSP*). Поэтому консультанты СМС могут получить сертификат соответствия стандартам ISO 20700:2017 через СМС Global.

Завершение конференции

В заключении Конференции состоялась встреча СМС консультантов из разных национальных институтов с представителями Торгово-промышленной палаты Ирана. На встрече иранских предпринимателей волновали вопросы количества консультантов и объёма консалтингового бизнеса в странах Европы и Азии, а также соотношение клиентов государственного и частного сектора экономики. Иранские консультанты также отметили, что поскольку в российской экономике, как и в иранской, наблюдается увеличение доли государственного сектора, то и особенности консалтинга могут быть похожи, что открывает хорошие перспективы для сотрудничества.



Фото 5. Встреча в Торгово-промышленной палате Ирана.

Конференция не ограничивалась только деловыми мероприятиями. Желающие могли познакомиться и глубоко погрузиться в древнеперсидскую культуру. В частности, автору удалось побывать в самом известном месте Ирана — Персеполисе, который является объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО.



Фото 6. Древнеперсидский Персеполь VI-V веков до н.э.

Этот уникальный дворцовый комплекс, расположенный в 60 км от города Шираз. В VI-IV веках до н.э. Персеполь был одним из древних городов Персии, столицей империи Ахеменидов, основанной Киром (Курошем) Великим. Затем Дарий I и его наследник Ксеркс построили здесь великолепный ансамбль с царскими дворцами и четырехуровневыми садами площадью 1,6 кв. км. Планировка города осуществлялась так, чтобы он мог выдержать землетрясение достаточно большой силы. Все покорённые Дарием I народы проходили через Ворота Наций в тронный 100-колонный зал, принося свои дары. Город был разрушен в 330 г. до н.э. Александром Македонским и потерял своё могущество. В «Зале сокровищ» Археологического музея Тегерана можно было увидеть золотые чаши из Хасанлу и Ксеркса, серебряные блюда сасанидской эпохи, фризы из золота эпохи Ахеменидов и многое другое.

Не менее интересным было и знакомство с культурой иранской монархии, которая насчитывает уже более 2500 лет. Крепости, цитадели, мечети, разноцветные базары, прекрасные дворцы шахов, сады и парки, могилы духовных лидеров и известных поэтов-философов — всё это произвело потрясающее впечатление и восхитило своим многообразием. Без сомнения, с таким историческим прошлым у этой страны есть прекрасное будущее.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The role of innovative management in sustainable development: the Asia-Pacific Hub Conference ICMCI

Tatiana LOBANOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. This material is a detailed presentation of the problems of modern management consulting in the world based on the results of an international conference of management consultants (ICMCI) in 2018 in Iran. There are many common problems and solutions peculiar to the development of the management consultancy process in Russia. Many of them have been covered in the speeches of representatives of the countries of the Asia-Pacific basin on the specifics of organizational consulting. This is the value of exchanging professional ideas among consultants.

Keywords: consulting market, management consultant profession, innovations, leadership competencies models, start-up consulting, accountability, strategic consulting, ISO 20700 standard for management consultants, sustainable development.