

Особенности управленческого консультирования в сфере строительства

Беспалов Николай Михайлович, ведущий инженер ОМТС,

ООО «Нефтегазмонтажавтоматика»

(Россия, Екатеринбург)

Аннотация. Строительная отрасль, как правило, имеет дело с различными типами строительного сектора, а именно с недвижимостью и инфраструктурой. Сектор недвижимости разделен на такие сегменты как, жилье, промышленность, корпоративная и коммерческая недвижимость. Сектор инфраструктуры представлен автодорогами, железными дорогами, городской инфраструктурой, портами, аэропортами и энергетикой. Управленческое консультирование(УК) характеризуется глубокими знаниями, эффективностью и межличностными навыками.

Целью данной статьи является предоставление анализа услуг и роли консалтинга по управлению строительными проектами, а также изучение проблем, с которыми сталкивается консультант при выполнении проекта. Управленческое консультирование играет разностороннюю роль в различных строительных проектах и предоставляет различные услуги от инициации до передачи проектов. Требования клиента очень важны в течение всего жизненного цикла проекта, и все, о чем заботится консультант во время оказания услуг –предоставление полезных управленческих решений для повышения и роста эффективности результатов проекта по строительству.

В статье описывается роль услуг и операционных процессов, предоставляемых управленческими консультантами в строительных проектах, определение методов выбора управленческих консультантов клиентами, выявление проблем, с которыми сталкиваются консультанты во время реализации проектов, а также определение уровня важности и удовлетворенности в отношении услуг, предоставляемых управленческими консультантами с соответствующими всеми заинтересованными сторонами, а именно: Клиентом, Консультантом, подрядчиками и т. д.

Ключевые слова: управленческое консультирование; консалтинговые услуги; управленческое консультирование в строительстве.

В современных условиях, когда экономика страны ориентирована на инновационное развитие, малый и средний строительный бизнес сталкивается с рядом проблем. Наибольшую сложность представляет внедрение инноваций в деятельность строительных организаций малых форм, в подавляющем большинстве случаев, не располагающих достаточным инновационным потенциалом. Область их деятельности, как правило, предельно сужена, а стратегия полностью подчинена принципам специализации. Узкая специализация и концепция на одном из сегментов строительного рынка не позволяют организациям этого типа использовать преимущества дифференциации и диверсификации, необходимые для обеспечения устойчивых рыночных позиций. В стремлении к расширению ассортимента выпускаемой строительной продукции, работ, услуг (то есть к диверсификации) малые и средние строительные организации (МССО) сталкиваются с

необходимостью инновационного поиска для достижения дополнительных конкурентных преимуществ. Инновационный поиск и реализация всех стадий инновационного процесса, вплоть до внедрения новшеств в реальную практику, могут быть эффективными только в том случае, если МССО обладают целостной инновационной политикой, а также действенным инструментарием ее реализации в конкретных рыночных условиях [7, с. 448].

Говоря о значимости инновационной политики в строительных организациях, нельзя не отметить, что в условиях финансово-экономического кризиса, наблюдаемого в сфере строительства и хозяйственном комплексе вообще, инновационную ориентированность МССО можно рассматривать в двух аспектах. Во-первых, кризис ограничивает инновационные возможности, и особенно в малом и среднем строительном бизнесе, чье финансовое положение более уязвимо. Во-вторых, следует максимально точно и обоснованно рассмотреть возможные пути преодоления кризиса и выхода на необходимый уровень конкурентоспособности. Противоречия между указанными аспектами вполне очевидны, и для их решения малые и средние строительные организации вряд ли обладают необходимым потенциалом. Речь идет не только о финансовых возможностях, производственно-строительной базе, материально-технических ресурсах, но и о нематериальных составляющих совокупного потенциала МССО, таких как организационно-управленческий, интеллектуальный, организационно-культурный, коммуникативный и т.п. Найти дополнительные резервы в использовании таких составляющих и повысить эффективность их использования можно с помощью вовлечения в стратегическую и тактическую управленческую деятельность МССО услуг внешнего (независимого) консалтинга [4, с. 120].

Управленческий консалтинг (УК) в российской практике уже завоевал прочные позиции. Чтобы адекватно оценить его возможности применительно к перспективам развития инноваций в строительных организациях малого и среднего бизнеса, необходимо рассмотреть особенности рынка УК. Этой проблематике посвящено немало новейших научно-исследовательских работ и диссертаций, анализ которых дает возможность очертить главные свойства УК. Управленческое консультирование – интеллектуальная деятельность, направленная на помощь организациям решать проблемы, создавать ценности, максимизировать рост и повышать эффективность бизнеса. Консультанты по управлению используют свои деловые навыки для предоставления объективных советов и экспертных знаний, а также помогают организации развивать любые специальные навыки, которые могут ей не хватать. Однако, ответственность по реализации рекомендаций к проектам возлагается на менеджеров.

Специфика управленческого консалтинга состоит в том, что его предметом выступает информация, в которой нуждается руководство, а объектом воздействия – сотрудники организации, занятые производством данного продукта, услуги. Точно определить эффективность данной деятельности невозможно. Однако, общие показатели работы организации, соотнесение производственных затрат до и после выполнения разработанного

управленческого решения могут косвенно показать результативность консалтинга.

Управленческий консалтинг включает в себя широкий спектр деятельности, и многие фирмы и их члены часто определяют эти методы совершенно по-разному. Один из способов классификации видов деятельности - с точки зрения профессиональной компетенции (например, анализ конкуренции, корпоративная стратегия, управление операциями или человеческими ресурсами).

Другой подход заключается в том, чтобы рассматривать процесс как последовательность этапов: ввод, заключение контракта, диагностика, сбор данных, обратная связь, реализация и т. д. Однако эти этапы обычно менее дискретны, чем допускают большинство консультантов.

Для более подробного анализа процесса консультирования рассмотрим его цели, определенность в отношении целей, бесспорно, оказывает влияние на успех проекта. Вот восемь основных целей консалтинга, организованных иерархически:

1. Предоставление информации клиенту.
2. Решение проблем клиента.
3. Эффективная диагностика.
4. Рекомендации на основании диагностики.
5. Помощь в реализации рекомендованных решений.
6. Построение консенсуса и приверженности в отношении корректирующих действий.
7. Содействие обучению клиентов, то есть обучение клиентов тому, как решать подобные проблемы в будущем.
8. Постоянно повышать организационную эффективность.

Цели с меньшим номером лучше понимаются и практикуются, а также более востребованы клиентами. Многие консультанты, однако, стремятся к более высокой ступени в пирамиде, чем большинство из их обязательств достичь.

Консультанты по управлению реже обращаются к целям с 6 по 8, а их клиенты не так часто их запрашивают. Цели с 6 по 8 лучше всего рассматривать как побочные продукты более ранних целей, а не как дополнительные цели, которые становятся актуальными только после достижения других целей. Они необходимы для эффективного консультирования, даже если они не признаны явными целями, когда начинается взаимодействие.

Движение вверх по пирамиде в сторону более амбициозных целей требует повышения сложности и навыков в процессах консультирования и управления отношениями между консультантом и клиентом. Иногда профессионал пытается сменить цель сотрудничества, даже если смена не требуется; фирма, возможно, потеряла грань между тем, что лучше для клиента, и тем, что лучше для бизнеса консультанта. Но авторитетные консультанты, как правило, не пытаются продлить договоренности или расширить свои возможности. Везде, где на пирамиде начинаются отношения, первая задача стороннего наблюдателя состоит в том, чтобы обратиться к цели, которую запрашивает

клиент. По мере необходимости обе стороны могут договориться о переходе к другим целям. [5, с. 73].

Для создания рыночного предложения в сфере управленческого консультирования требуется разработать комплекс мероприятий, который будет воздействовать на спрос и предложение услуг, а также наличие институциональных факторов, выполняющих функцию регулирования данного рынка. Итак, проведя анализ рынка управленческого консультирования мы можем выделить основные факторы, которые способствуют развитию данной деятельности на конкретном рынке:

- с позиции спроса: усиление конкуренции между потенциальными объектами управленческого консультирования; подмена ценностей и традиций организации в вовлечении консалтинговых компаний; повышение квалификации менеджеров; поиск новых источников финансирования в вовлечении консалтинговых компаний; разработка и создание института внутренних консультантов;
- с позиции предложения: повышение качества методик управленческого консалтинга; развитие профессиональных сообществ региональных консультантов по управлению; тренинги для региональных консультантов по управлению; налоговые и кредитные льготы консалтинговым компаниям;
- институциональные факторы, параллельно воздействующие на спрос и предложение; лицензирование и сертификация деятельности консультантов; разработка объединенного информационного листа консультирующих компаний и предоставляемых ими услуг [9, с. 82].

Современные течения по развитию деятельности российских консультирующих компаний, которые базируются на исследовании факторов, впоследствии определяющих специфику российского рынка консалтинговых услуг, включают в себе:

- улучшение кадровой политики;
- направленность на обеспечение качественными услугами и обслуживанием;
- усовершенствование организационно-управленческих технологий консультирования;
- повышение спроса в областях и сегментах со слабой конкуренцией;
- активация маркетинговой политики, которая будет позволять консультирующим организациям осуществлять разработку путей по усовершенствованию их услуг в современных течениях.

Сегодня в России в наибольшей степени развиты организационные консультационные технологии, а также экспертные и обучающие технологии УК. Тем не менее ускорение темпа изменения делового сообщества, многочисленность организаций показывают, что стандартных решений и инструментов недостаточно и создается необходимость совершенствования и прогресса процессных организационных технологий управленческого консультирования. Повышение эффективности бизнеса путем создания рыночного предложения в сфере реализации услуг управленческого консалтинга и усовершенствования деятельности российских консалтинговых компаний предполагают:

- усовершенствование кадрового потенциала через формирование кадровой политики, ориентированной на привлечение, развитие и мотивацию персонала компании; – систематическую оценку качества предоставляемых услуг, которая обеспечит высочайшее качество оказываемых услуг;
- активизацию внутренних ресурсов клиента для повышения эффективности организационных технологий управленческого консультирования;
- увеличение спроса посредством эффективного взаимодействия с потенциальными клиентами в отраслях и сегментах со слабой конкуренцией;
- укрепление маркетинга путем реализации маркетинговых программ для клиентов и персонала.

Рассмотрим пути решения проблем управленческого консультирования более подробно. Развитие кадрового потенциала предполагает:

- привлечение в качестве стажеров при организации маркетинговых программ для потенциальных сотрудников студентов и аспирантов направлений экономики, управления, инноватики, финансов и кредита, социологии и ИТ;
- регулярную оценку работы каждого сотрудника, разработку и внедрение программ развития необходимых профессиональных и личностных качеств консультантов, а также обеспечение комфортных условий для работы персонала;
- пополнение команды квалифицированных специалистов стажерами в рутинных проектах и проектах, требующих применения существующих наработок консалтинговых компаний, что обеспечит возможность обучать стажеров в течение практики и повысит эффективность деятельности компании;
- привлечение для работы в компании квалифицированных специалистов в сфере информационных и финансовых технологий, учитывая высокий спрос на эти виды услуг, с последующим обучением технологиям управленческого консультирования.

Для того чтобы обеспечить качество услуг и обслуживания на должном уровне требуется:

- разработать инструменты оценки качества работы каждого консультанта и проектной команды;
- разработать инструменты оценки качества работы консультантов, осуществляемой клиентами;
- организовать обучение консультантов специализированным знаниям и навыкам, которые требуются для оказания консультационных услуг в сферах экономики, характеризующихся слабым спросом на консалтинговые услуги (агропромышленный комплекс, государственный сектор, малый и средний бизнес, транспорт, связь и т.п.).

Активизация внутренних ресурсов клиента для повышения эффективности организационных технологий управленческого консультирования предполагает:

- проведение инвентаризации используемых на предприятии организационных технологий управленческого консультирования и выявление возможного преобладания обучающего консультирования в арсенале компании;

– привлечение руководства и сотрудников компании-клиента к взаимодействию на всех этапах управленческого консультирования для подготовки реалистичных для клиента рекомендаций и уменьшения сопротивления переменам на этапе реализации рекомендаций;

– расширение предложения консалтинговых услуг в области организационного развития с учетом вида экономической деятельности организации и ее спроса на консалтинговые услуги.

Обеспечению роста региональных рынков услуг управленческого консультирования (и увеличению спроса на эти услуги в целом) будут способствовать:

– расширение предложения услуг по управленческому консультированию в регионах с учетом деятельности выбранной организации, путем создания региональных сетей компаний по предоставлению услуг консалтинга;

– оптимизация организационной структуры консалтинговых компаний путем структурно-организационного деления на территориальные, отраслевые и функциональные отделы с учетом возможности создания региональных сетей обслуживания клиентов из разных сфер экономики, расширения спектра услуг;

– установление сотрудничества с потенциальными конкурентами в области предложения финансовых услуг, разработки программного обеспечения и системной интеграции, аудиторских услуг в рамках создания стратегических альянсов и сетей для обеспечения комплексного обслуживания клиентов;

– использование товаров-заменителей в качестве маркетинговых инструментов для установления контактов с руководителями и менеджерами потенциальных клиентов и консервативным руководством, в частности: выступления консультантов на конференциях, посвященных актуальным вопросам менеджмента, малочисленные семинары по проблемам управления, совместные конференции консультантов и руководителей организаций;

– установление взаимодействия с организациями малого и среднего бизнеса путем предложения стандартного пакета услуг, выполняемых стажерами под наблюдением старшего консультанта.

В целях усовершенствования маркетинговой политики необходимо разработать и реализовать маркетинговые программы для рынка клиентов и рынка труда, а именно: – разработка узнаваемого имиджа названия и области деятельности консалтинговой компании;

– дополнение маркетинговых программ следующими товарами-заменителями: публикации собственных исследовательских работ в сфере управления, лекционные и семинарские занятия по управленческому консалтингу в ходе тренингов по повышению квалификации, выступления консультантов на конференциях, посвященных актуальным вопросам менеджмента, малочисленные семинары и тренинги по возникающим в ходе управления проблемам;

– внедрение маркетинговых программ в организации для потенциальных сотрудников следующих товаров-заменителей: лекционные и семинарские занятия по управлению в рамках программ по повышению квалификации, выступления консультантов на научных конференциях студентов, аспирантов и

молодых ученых вузов, организация летней и преддипломной практик для привлечения студентов в качестве стажеров консалтинговой компании, организация научных олимпиад и конкурсов для студентов и аспирантов, организация внешних курсов, семинаров и тренингов по проблемам управления.

Таким образом, сегодня особенность управленческого консультирования дает возможность определять его как реальный способ поддержки предпринимательства. Большая часть функций управленческого консультирования может быть реализована в малых и средних строительных организациях. Будущее управленческого консалтинга будет двигаться в сторону экономики и использования временных команд с предприятиями, использующими потенциал руководителей в качестве предварительно подготовленных бизнес-команд, которые могут быть переданы в бизнес для быстрого решения проблем. Временные команды предлагают гораздо лучшее соотношение цены и качества; проектно-ориентированная работа, ориентированная на результат; гибкость и способность быстро реагировать, и в то же время возможность мгновенно внедрять знания и навыки по различным дисциплинам в бизнес. Кроме всего прочего, именно консультирование может образовать необходимый инфраструктурный элемент, который увеличит эффективность управленческой деятельности в области строительства. При данных обстоятельствах эффективный консалтинг – гарантия удержания и расширения инновационного потенциала в малых организациях.

Литература:

1. Маринко Г. Управленческий консалтинг / М.: ИНФРА-М, 2009. С. 153-154.
2. Пэт Линс. Временная революция. Лондон: 2018.
3. Джеймс Х. Кеннеди. Справочник консультантов по управлению // Новости консультанта. 1999.
4. Производственный менеджмент в строительстве. // Платонов А.М, Королева М.А, Бледных Е.И. Москва, 2016. С. 222–225.