

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Т.А.Ивашенцева, Т.А.Аверьянова,
Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет

В современной отечественной управленческой практике, в отличие от зарубежной, ещё не сформировалась постоянная потребность в обращении к профессиональным консультантам. Несмотря на данное обстоятельство, рынок консультационных услуг находится в стадии активного развития, о чём можно судить по результатам периодических опросов руководителей.

Пилотажные маркетинговые исследования потребительского поведения на региональном рынке данных услуг свидетельствуют о том, что в 1996 – 1997 гг. в Ново-

сибирске из 50 опрошенных руководителей 23 в той или иной мере пользовались услугами профессиональных консультантов. При этом 12 руководителей привлекали специалистов-практиков (аудиторов, главных бухгалтеров, финансовых директоров, руководителей служб по работе с персоналом, специалистов в области рекламы и публич-релейшнз других предприятий и организаций), 8 руководителей – ведущих научных сотрудников экономических кафедр вузов Новосибирска (НГАЭиУ, НГАСУ, СибГАПС, НИГАИК), двое воспользовались



услугами консалтинговых центров и один – услугами зарубежного консультанта (кризис-менеджера по программе Tasis).

Иначе говоря, каждый второй из опрошенных руководителей в той или иной мере нуждается в консультациях специалистов и прибегает к их услугам, надеясь улучшить результаты деятельности своей организации.

Основными качествами, вызывающими доверие у опрошенных к консультантам, назывались профессионализм и компетентность. Кроме того, положительно оценивались их успех в практических начинаниях, информационное и документальное сопровождение предложенных управленческих программ.

В современной хозяйственной практике при постоянно меняющемся законодательстве и расширении ответственности предпринимателей и руководителей предприятий за принимаемые ими решения потребность в консультационных услугах очевидна. Сложившаяся практика формирования большинства управленческих коллективов (на основе родственных и дружеских отношений) свидетельствует об отсутствии во многих организациях грамотных управленческих кадров, владеющих современными методами и приемами.

На наш взгляд, многие руководители не пользуются консалтинговыми услугами лишь по причине отсутствия информации о таких интеллектуальных продуктах и promotion (лат. – продвижения на рынок) данного вида деятельности. В месте с тем следует обратить внимание на такой факт, что вложения в консультации по подсчетам экономистов могут существенно увеличить доход организации (на 10 – 40 %), дают социальный эффект в виде создания творческого микроклимата в управленческом коллективе, повышения мотивации действий сотрудников и в итоге способствуют увеличению притока заказчиков.

На региональном рынке консалтинговых услуг создано и разрабатывается значительное количество продуктов. Следует представить наиболее актуальные управленческие программы, интерес к которым выявился у руководителей в процессе маркетингового исследования:

- маркетинговые исследования и прогноз товарных и потребительских рынков;
- поиск клиентов и инвесторов в России и за рубежом;
- имиджевый promotion предприятия;
- анализ конкурентной среды предприятия;
- диагностика финансовой устойчивости организации и пути улучшения её финансового состояния;
- реструктуризация предприятия и пути приведения его в конкурентоспособное состояние;
- инвестиционное проектирование, разработка инвестиционной политики и общее оздоровление предприятия;
- поиск иностранных партнеров по бизнесу;
- постановка и сопровождение международных расчетов и бухгалтерского учёта (отчетности) по международным стандартам;
- подготовка бизнес-планов для получения кредитов;
- установка локальных информационных сетей и программного обеспечения управленческих процессов, обучение сотрудников информационным технологиям;

- постановка и сопровождение работы с персоналом;
- организация современного делопроизводства на предприятии.

Кроме перечисленных выше продуктов большое значение приобретают такие сферы консультирования, как организация и экономическое обоснование претензионной работы и разработка систем аналитических показателей и специальных документов (внутрифирменных учётно-аналитических форм) для внедрения управленческого учёта на предприятии.

Несколько слов об экономическом обосновании претензионно-исковой работы. Хотя и существуют специальные рекомендации и формулы, позволяющие количественно оценить практически любой вид убытков, немногие организации могут грамотно и полно оценить свои потери (убытки и упущенную выгоду). Реальной сложностью на сегодня при ведении претензионной работы являются сбор и оформление доказательств, необходимых для количественной оценки и взыскания понесённых расходов и упущенной выгоды. Для этого необходимо вести систематический учёт и контроль по договорам, документально оформлять все нарушения, тщательно обосновывать претензии и иски. Именно грамотный консультант поможет наладить необходимый для этого документооборот.

В последние несколько лет с развитием конкурентных рыночных отношений бурно развивается управленческий учёт. Предлагается масса рекомендаций и программных продуктов, реализованных на ПЭВМ, но все они требуют определённой адаптации для каждого конкретного предприятия, поскольку процессы формирования затрат сугубо индивидуальны и специфичны, представляют собой конфиденциальную информацию. Задача управления издержками сегодня актуальна практически для всех организаций, но каждый руководитель видит её по-своему. Специалист-консультант может оказать содействие в постановке управленческого учёта, создать или адаптировать системы специфических экономических внутрипроизводственных показателей и учётных форм.

Цели, задачи и специфика деятельности консалтинговых фирм и профессиональных консультантов в настоящее время, с одной стороны, ориентированы на потребности предприятия, а с другой – отвечают требованиям современного менеджмента. Гарантией качества консультационных услуг, как правило, выступают лицензирование этой деятельности, наличие у фирм и консультантов патентов на изобретения, программные продукты и ноу-хау, опыт работы и достижения самих консультантов, выражающиеся в публикациях в специальной периодической литературе, издании книг, внедрении конкретных разработок с экономическим и социальным эффектом, рекомендациях предыдущих клиентов.

Следует отметить, что продуктом консалтинговой услуги, передающейся заказчику, обычно выступает интеллектуальная продукция в виде книг, компьютерных программ, мультимедийных учебных пособий, подробных отчетов с конкретными предложениями и др.

Важным моментом для осуществления качественного консультирования как с позиций заказчика (потребителя консультационной услуги), так и самого консультанта является заключение контракта на выполнение дан-



ных услуг. Порядок заключения и содержание договора на оказание услуг такого характера регламентированы действующим Гражданским кодексом Российской Федерации [1. Гл. 37, 38], но жёсткой формы такого договора не существует. В то же время от того, насколько качественно разработан контракт на консультирование, зависят и результаты самой работы, и ответственность исполнителей, и их защищённость в правовом и финансовом отношении.

Имеется определённая практика оформления договоров на оказание консультационных услуг. Так, в рекомендациях по управленческому консультированию [2] отмечается, что (какие разделы) должен включать данный контракт. Авторы рекомендуют 12 разделов:

1. Стороны, заключившие контракт.
2. Объём задания.
3. Интеллектуальный продукт (рабочая продукция и отчеты).
4. Вклад консультанта и клиента.
5. Гонорары и расходы.
6. Условия оплаты.
7. Конфиденциальность информации, условия её передачи заказчику.
8. Ответственности сторон.
9. Авторское право (совместное издание книг, учебников, права автора разработки-консультанта).
10. Использование привлеченных консультантов (субподрядчиков).
11. Условия прекращения контракта или его пересмотр.
12. Подписи и даты.

При составлении контракта обязательно учитываются требования законодательства. В случае пользования услугами иностранных исполнителей необходимо учитывать и практику ведения такой работы в той стране, откуда приглашается консультант.

Вопросом, вызывающим наибольшее затруднение в процессе пользования консалтинговыми услугами, является определение цен на эти услуги. В современных условиях ценообразование в консалтинге осуществляется с использованием следующих подходов:

- ориентация на рынок (по текущим ценам на аналогичные услуги);
- ориентация на спрос, когда за уникальный продукт заказчик готов заплатить назначенную консультантом сумму;
- учет затрат на создание интеллектуального продукта (на основе калькулирования).

В заключение следует отметить, что необходимым условием для развития рынка консалтинговых услуг является контроль за исполнением консультаций. Контроллинг, как правило, включает в себя следующие действия:

- наведение подробных справок о консультанте либо консалтинговой фирме на предварительной стадии заключения контракта;
- определение проблемы и целей консультационных мероприятий на семинарах-совещаниях со службами заказчика;
- поэтапная разработка управленческих программ с обсуждением и корректировкой на семинарах-совещаниях служб заказчика;
- поэтапное внедрение управленческих программ и обучение сотрудников по их применению;
- оценка адаптации управленческих программ и издание совместных интеллектуальных продуктов, таких как книги, мультимедийные программы и др.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: Изд-во "Акалис", 1996. Ч. 1, 2. 448 с.
2. Управленческое консультирование: В 2 т.: Пер. с англ. М.: СП "Интерэксперт", 1992. Т. 1. 319 с.