

УДК 332.871.3

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ СТРОИТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Песоцкая Е. В.

*ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», Санкт-Петербург, Россия (191023, Санкт-Петербург, Садовая улица, дом 21) e-mail: [epes@mail.ru](mailto:epes@mail.ru)*

---

В статье рассматриваются проблемы стратегической адаптации малых и средних строительных организаций. Особое внимание уделяется возможности использования средств управленческого консалтинга в решении задач инновационного развития таких организаций. Методический инструментарий по формированию управленческих решений в области стратегической адаптации малых и средних строительных организаций следует ориентировать на внедрение системы внешнего управленческого консультирования. В состав управленческого консалтинга часто входят услуги в области бизнес-обучения, которые могут осуществляться практически по всем предметным направлениям консалтинговой деятельности. Профессиональный консалтинг является тем управленческим резервом, эффективное использование которого обеспечит создание перманентного инновационного процесса, – важнейший фактор стратегической адаптации, а также внедрение принципов концепции взаимодействия в управлении малым и средним строительным бизнесом, функционирующим в условиях экономической нестабильности.

---

Ключевые слова: малый и средний строительный бизнес, адаптация, управленческий консалтинг.

## MANAGEMENT CONSULTING TO SMALL AND MEDIUM CONSTRUCTION BUSINESS

Pesotskaya E. V.

*Saint-Petersburg State University of Economics and Finance, Saint-Petersburg, Russia (191023, Saint-Petersburg, Sadovaya street, 21) e-mail: [epes@mail.ru](mailto:epes@mail.ru)*

---

The paper considers the problem of strategic adaptation of small and medium-sized construction organizations. Particular attention is paid to the possibility of use of the managerial-sky consulting in solving the problems of innovative development of such organizations. Methodological tools for the creation of managerial decisions on strategic adaptation of small and medium-sized construction companies should focus on the introduction of external management consulting. The structure of administrative consulting often includes services in the field of business training which can be carried out practically in all subject directions of consulting activity. Professional advice is to reserve management. Effective use of which will establish a permanent process of innovation – the most important factor of strategic adaptation and implementation of the principles of the concept of interaction in the management of small and medium construction business, operating in conditions of economic instability.

---

Key words: small and medium construction business, adaptation, management consulting.

### Введение

В современных условиях становятся актуальными проблемы стратегической адаптации строительных организаций как компонент более общего понятия рыночной адаптации. При формировании управленческих решений по стратегической адаптации следует, с одной стороны, решать задачи в области производственно-строительной адаптации, означающей необходимость достижения соответствия строительной продукции современным производственно-технологическим параметрам и другим параметрам, адекватным общественным представлениям о ее качестве[1]. Это достигается на основе последовательного внедрения инноваций в деятельность строительной организации. При

этом производственно-строительная адаптация может быть реализована за счет реализации инновационных стратегий[3].

С другой стороны, формирование стратегической адаптации необходимо ориентировать на рационализацию процесса взаимодействия с основными, стратегически значимыми субъектами рыночной среды.

Цель исследования.

Управленческие решения в области стратегической адаптации следует разрабатывать комплексно. Комплексность в данном случае означает, что при осуществлении инновационной политики необходимо использовать преимущества взаимодействия, и, наоборот, развивая взаимодействия, искать дополнительные инновационные возможности.

Если обратиться к конкурентной диффузии в инвестиционно-строительной сфере, то с точки зрения стратегической адаптации строительных организаций возможно формирование следующих стратегий:

- стратегия увеличения конкурентных преимуществ;
- стратегия укрепления или удержания рыночных позиций;
- смешанная стратегия, сочетающая признаки той и другой.

Материалы исследования.

Первую из этих стратегий можно однозначно характеризовать как активную. Ее реализация возможна только на основе реализации инновационных решений, причем таких, которых осуществляются представителями конкурентных групп. В этом случае инновационная стратегия может строиться с использованием методов бенчмаркинга.

Вторая из представленных стратегий - стратегия укрепления или удержания конкурентных позиций может быть и активной, и пассивной в зависимости от внешних условий, в которых она осуществляется. Если она реализуется на стадии роста и развития инвестиционно-строительного рынка, то стратегию укрепления конкурентных преимуществ можно считать активной, а стратегию удержания этих преимуществ - пассивной. Если инвестиционно-строительный рынок находится в стадии стагнации и кризиса, то и стратегия укрепления конкурентных преимуществ, и стратегия их удержания могут быть охарактеризованы как активные в том случае, когда они реализуются в короткие сроки. Сужение сроков означает в данном случае увеличение «скорости» адаптации. При снижении этой «скорости» и укрепление, и удержание конкурентных позиций - признак пассивной стратегии. Важно подчеркнуть, что пассивная стратегия - это далеко не обязательно неэффективная стратегия. На стадии рецессии в жизненном цикле инвестиционно-строительного рынка, спада, кризиса пассивные стратегии часто бывают целесообразны, так как задачи поступательного развития сменяются задачами «выживания». При этом вполне

обоснованно ориентироваться не на поведение лидеров бизнес-среды, как в случае бенчмаркинга, а на поведение основных (ближайших) конкурентов, что соответственно потребует иных методов анализа конкурентного окружения и других показателей. Показатели следует формировать таким образом, чтобы они характеризовали соотношения рыночных долей, занимаемых каждой из малых и средних строительных организаций (МССО). Так как такие доли, как правило, невелики (что обусловлено существованием мелкодисперсной конкурентной среды), актуализируются задачи по поиску партнеров и созданию предпринимательской среды в сфере малого и среднего строительного бизнеса, т.е. по использованию инструментов взаимодействия.

Смешанные стратегии также могут быть пассивными или активными в различных рыночных условиях. Их детальная характеристика зависит от соотношения элементов двух других стратегий в стратегии смешанного типа.

Деление стратегических адаптаций на активные и пассивные чрезвычайно важно с инновационной точки зрения. Представляется, что инновационный процесс не может быть реализован вне активного стратегического поведения. Поэтому стратегию адаптации строительных организаций правомерно идентифицировать как стратегию инновационной активности, включающую в себя мероприятия, программы, планы в области инновационного поиска разработки инновационных проектов, а также реализации инноваций.

Разработка мероприятий такого рода - весьма сложная задача. Она осуществляется на основе формирования *инновационных управленческих решений*, которые различаются по характеру и степени сложности. Можно выделить три группы инновационных управленческих решений:

- решения по поиску инноваций;
- решения по формированию инновационных проектов по производству строительной продукции (работ, услуг);
- решения по организации внедрения инноваций.

В организациях малого и среднего строительного бизнеса, как правило, отсутствуют реальные возможности для решения всего круга инновационных задач, а значит, существует необходимость привлечения внешней консультационной помощи. Если рассматривать инновационные решения дифференцированно, можно утверждать, что, учитывая специфику МССО, степень необходимости привлечения консультантов зависит от:

- характера решений;
- объема инновационного потенциала организации;
- инновационного опыта;
- стратегических устремлений к достижению успеха в конкурентной диффузии.

Вышеизложенное позволяет сформулировать следующий вывод: стратегическая производственно-строительная адаптация формируется на основе структурно неоднородных инновационных управленческих решений, большинство которых следует разрабатывать на основе привлечения специалистов консалтинговых организаций.

Среди задач, решаемых с привлечением внешних консультантов, основными являются задачи по инновационному поиску (как самые сложные, требующие значительного опыта инновационной деятельности и значительного объема инновационного потенциала). Вторыми с точки зрения необходимости внешнего консультирования являются задачи по разработке инновационных проектов. Зависимость от внешнего консультирования несколько слабее в области реализации инноваций, в случае значительного инновационного потенциала и опыта вполне возможно внедрять инновационные стратегии силами специалистов МССО.

Рассмотрев необходимость привлечения внешнего консультирования к решению задач инновационного развития (с функциональной точки зрения), целесообразно определить методы и приемы, которые могут быть использованы в данном случае. Эти методы и приемы проистекают не только из внутриорганизационной потребности в консультировании. Они инициированы внешними причинами, а именно, сложившейся в российской практике системой управленческого консультирования.

Консультирование как средство решения управленческих проблем предприятий в последние годы приобретает все большую актуальность. Это связано с существенными изменениями, которые претерпела российская экономика за последние 10—15 лет. Появилась необходимость в инновационных методах производства и управления предприятиями, организациями и трудовыми коллективами. Необратимые изменения в среде функционирования отечественных предприятий обусловили пересмотр многих традиционных принципов управления. Например, ранее неоспоримое достоинство успешных предприятий - иерархически выстроенная структура с преобладанием устойчивых вертикальных связей, в определенных условиях рассматривается как недостаток, так как ее жесткость и инерционность не позволяют своевременно реагировать на динамику внешних факторов. При этом именно способность к быстрому реагированию становится основным конкурентным преимуществом предприятия. Современные предприятия, движимые принципом активной адаптации, вынуждены постоянно перестраивать свою структуру и способы организации работ, изменять стратегии и тактики действия, пополнять арсенал возможных оперативных решений, а в ряде случаев - осуществлять реинжиниринг бизнеса с учетом требований антикризисного управления. Чтобы выжить и развиваться в условиях конкуренции, вызовов инновационной экономики, жесткой конкуренции, предприятиям приходится осуществлять комплекс мероприятий и использовать особые средства

управления, одним из которых является привлечение к решению возникающих проблем специалистов-консультантов, чья профессиональная помощь необходима в поиске выхода из затруднительных ситуаций.

Этот процесс привел к созданию особой рыночной сферы, которую можно охарактеризовать как рынок консалтинга или рынок консультационных услуг (или используя производные от этих терминов).

Изучению сущности управленческого консультирования посвящены научные работы и монографии многих отечественных и зарубежных авторов.

Анализ точек зрения ведущих представителей зарубежной научной школы позволил вычленил два основных подхода к понятию «консалтинг» или «консультирование», которые являются, по сути, синонимами. Первый подход рассматривает консультирование как метод усовершенствования практики производства и управления. Он может быть использован независимой консалтинговой организацией; внутренним консультационным подразделением любой организации; учреждениями, занимающимися подготовкой и переподготовкой руководящих кадров, разрабатывающими вопросы повышения производительности труда в строительном бизнесе, а также организациями, ориентированными на распространение знаний и опыта (например, общественными организациями, сформированными по профессиональному признаку) и отдельными лицами.

Второй подход увязывает консультирование только с управленческим процессом, а значит и с функциями управления. Этот подход несколько сужает предметные области консультирования, однако позволяет более детально, концентрированно и обоснованно изучать систему менеджмента, усложняющуюся в эпоху инновационной экономики, и разрабатывать рекомендации, направленные на качественное совершенствование базисных составляющих управления. Именно этот подход представляется более продуктивным с позиций экономической целесообразности инновационного пути развития предприятий и организаций и реализации принципа активной адаптации, которая нуждается в мобильном организационно-управленческом обеспечении.

Управленческое консультирование можно рассматривать как консультирование по вопросам формирования и реализации экономической политики реально функционирующего бизнес-субъекта. В этой связи представляется целесообразным выделить ряд консалтинговых услуг, увязанных с проблемами экономической политики предприятий. К ним можно отнести:

- консультирование по проблемам экономики, бизнеса или отдельных сделок;
- предоставление текущей и аналитической информации по проблемам экономики и бизнеса;

- анализ состояния рынков товаров и услуг, входящих в сферу интересов предприятия;
- изучение, оценка экономического состояния партнеров и потребителей товаров и услуг;
- изучение, оценка, развитие и планирование кредитной истории и деловой репутации партнеров предприятия;
- организация экономической структуры бизнеса или отдельных сделок предприятия;
- санация (оздоровление) экономической структуры бизнеса и отдельных сделок (проектов) предприятия;
- разработка бизнес-плана и технико-экономического обоснования сделок (проектов) предприятия;
- экономическое и финансовое планирование бизнеса и отдельных сделок предприятия;
- методическое сопровождение бизнеса и отдельных сделок предприятия;
- консультирование в сфере внешнеэкономической деятельности и макроэкономики.

В состав управленческого консалтинга часто входят услуги в области бизнес-обучения, которые могут осуществляться практически по всем предметным направлениям консалтинговой деятельности. На практике поэтому встречаются попытки отождествления консалтинговых и образовательных услуг.

С точки зрения стратегической адаптации предприятий малого и среднего строительного бизнеса особая роль принадлежит консультантам, профессионально ориентированным на решение задач в области общего управления. Учитывая ограниченность ресурсного потенциала малых и средних организаций нельзя не отметить, что они не в состоянии привлекать специалистов по управленческому консультированию на постоянной основе. Участие консалтинга в деятельности МССО может осуществляться дискретно: на рубеже стратегических периодов, при реструктуризации, при проведении контролинга в процессе реализации стратегического плана, при пересмотре хозяйственной политики и т.д. Задачи изучения условий стратегической адаптации, формирования программ и планов инновационного развития, а также методов их реализации должны войти в состав тех задач, решение которых нуждается в привлечении профессиональных знаний и опыта консультантов.

Следует подчеркнуть, что услуги консультантов необходимы так же, как и решение, еще одной задачи в области стратегической адаптации - управления взаимодействиями МССО (со всеми из субъектов взаимодействия) в части, касающейся длительных, стратегически значимых взаимодействий. Так как управление взаимодействиями

осуществляется и на тактическом, и на стратегическом уровне, представляется целесообразным выделить те задачи, которые не просто требуют привлечения консультантов, но и решаются в рамках стратегического управления, обеспеченного консультационной помощью. К ним предлагается относить:

- задачи определения партнеров по взаимодействию и их ранжированию с позиций стратегической целесообразности для консультируемой строительной организации;

- задачи по оценке собственного коммуникативного потенциала (в перспективе - коммуникативного капитала) и коммуникативного потенциала партнеров по взаимодействию;

- задачи по определению конкретных направлений взаимодействия, которые характеризуются ожиданиями со стороны МССО, а также анализу потенциальных преимуществ взаимодействия;

- задачи поиска партнеров по взаимодействию, оценке целесообразности взаимодействия со стратегических позиций;

- задачи по анализу возможных последствий взаимодействий во всей их совокупности или с отдельными субъектами;

- задачи по формированию структуры взаимодействий, определению «вектора» их развития;

- задачи по формированию мониторинга взаимодействия.

Последняя группа задач должна решаться не только на стратегическом, но и на тактическом уровне. В этой связи рекомендуется в управлении малыми и средними строительными организациями использовать *единый мониторинг взаимодействия*, который структурно выстраивается на принципах синтеза стратегии и тактики. Для осуществления этого мониторинга, безусловно, целесообразно привлечение специалистов по управленческому консультированию, однако степень их участия, характер задач, периодичность в пользовании их услугами существенно различны.

### **Выводы.**

Обобщая вышеизложенное, необходимо подчеркнуть, что методический инструментарий формирования управленческих решений в области стратегической адаптации малых и средних строительных организаций следует ориентировать на внедрение системы внешнего управленческого консультирования[5]. Профессиональный консалтинг является тем управленческим резервом, эффективное использование которого обеспечит создание перманентного инновационного процесса - важнейшего фактора стратегической адаптации, а также внедрение принципов концепции взаимодействия в управлении малым и

средним строительным бизнесом, функционирующим в условиях экономической нестабильности.

#### Список литературы

1. Агафонова, М.С. Адаптация предприятий к новым условиям хозяйствования / М.С. Агафонова // Вестник развития науки и образования. 2009. - № 1. - С. 36-39.
2. Асаул А. Н. Основы построения организационной структуры коммерческой организации / Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. // СПб: «Гуманистика», 2004. – 448с.
3. Асаул В.В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов // В.В. Асаул, СПб: Изд-во СПб государственного архитектурно-строительного ун-та. – 2005. С. – 35.
4. Вахмистров А. И. Роль корпоративных объединений в системе управления региональным строительным комплексом / Вахмистров А. И., Асаул Н. А.; СПб: Стройиздат СПб, 2003. – 296 с.
5. Нещадин, А. Стратегия в условиях кризиса / А. Нещадин, А.Заздравных, С. Сорокоумов // Общество и экономика. – 2008.- №12. - С. 16-34.

#### Рецензенты:

Иванов С.Н. – доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет», Министерство Образования Российской Федерации, доцент кафедры финансов, анализа и учета, г. Санкт-Петербург.

Кощев В.А. – доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет», Министерство Образования Российской Федерации, профессор кафедры финансов, анализа и учета, г. Санкт-Петербург.