

ОСОБЕННОСТИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

© 2012 Т.И. Феофанова*

Ключевые слова: малое предпринимательство, эффективные модели управления малым предприятием, фактор неопределенности, дифференцированный подход, взаимосвязь всех управленческих задач.

Рассматриваются проблемы и их решения, возникающие при консультировании предприятий малого бизнеса. Даются анализ ситуаций и приемы в консультировании, позволяющие найти стройное управленческое решение. Цель изучения - найти взаимосвязь всех управленческих задач в условиях неопределенности.

Малое предпринимательство обладает рядом преимуществ, благодаря которым оно конкурентоспособно по отношению к крупным предприятиям.

Заложенная в основе организации малого бизнеса личная заинтересованность предпринимателя позволяет ему быстро реагировать на все изменения, происходящие на узколокальном рынке услуг и товаров. Часто предприниматель и собственник выступают в одном лице. Поэтому предприниматель лично несет всю ответственность за ведение дела, контролирует продажи и занимается продвижением собственных товаров или услуг. Малые предприятия построены на личных контактах персонала организации и потребителей, что помогает отслеживать все факторы изменяющегося рынка и делать управление предприятием оптимальным.

Внутри самого предприятия часто складываются отношения взаимного сотрудничества, что также повышает нацеленность коллектива на плодотворную работу и быстрое реагирование на нововведения. Благодаря квалификации персонала, создаются простые и эффективные модели управления малым предприятием, помогающие менять концепцию предприятия в связи с изменяющимся спросом потребителей.

Специфика организации малых предприятий состоит в независимости управления. Свою работу предприниматель-собственник малого бизнеса рассматривает как неотъемлемую часть своего образа жизни. Численность сотрудников малых предприятий небольшая, при этом каждый работник отличается организа-

торским талантом и предпринимательскими способностями. Спектр видов деятельности, которыми занимается малый предприниматель, весьма широк и охватывает многие отраслевые экономические сегменты.

Степень развития малого бизнеса и активности предпринимателей во многом определяет уровень демократизации государства и открытости его экономики. За счет поддержки сегмента малого предпринимательства государство решает общие проблемы повышения уровня благосостояния населения и увеличения в процентном отношении количество граждан со средним уровнем дохода, а также налоговые поступления от малого бизнеса в значительной степени способствуют пополнению бюджета. Кроме того, малый бизнес позволяет повысить средний уровень социальной ответственности, экономической инициативы и осведомленности граждан отдельно взятого государства. Малый бизнес частично решает в государстве проблемы безработицы, а в странах с развитой рыночной экономикой от 50 до 90% граждан заняты именно в этой сфере. Также конкуренция, являющаяся основным условием работы малых предприятий в системе с рыночной экономикой, позволяет сдерживать рост цен на товары и услуги и побуждает предпринимателей постоянно повышать качество продукции, внедрять новые технологии.

Вместе с тем малое предпринимательство часто сталкивается с трудностями привлечения больших средств. Несмотря на возможность разнообразной государственной поддержки, малый бизнес часто ориентируется

* Феофанова Тамара Ильинична, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: tamart63@mail.ru.

на собственные сбережения. Кредитно-финансовые институты рассматривают деятельность мелкого предпринимателя как высоко-рискованный бизнес и представляют займы под более высокий процент, чем крупным предприятиям¹.

Малым и средним предприятиям не хватает масштаба, а это важнейший фактор, который дает возможность полноценно развить любое направление бизнеса в отличие от крупного предпринимательства, где повышение общехозяйственной эффективности происходит за счет экономии на масштабах деятельности.

Руководители малых предприятий, пытаясь выстоять и сохранить свой бизнес, одновременно занимаются несколькими направлениями деятельности. Такая разнонаправленность приводит к отсутствию единой четкой стратегии. Процесс управления из последовательности целенаправленных воздействий предпринимателя на управляемые объекты превращается в разрешение множества разрозненных проблем, за которыми уже не видно основных целей предприятия. В таких условиях невозможно прогнозирование развития предприятия. Высокая степень неопределенности, исходящая от внешних факторов, затрудняет реализацию запланированных проектов, даже если планирование было проработано.

Недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии, не позволяющей компании защититься от угроз со стороны конкурентов, воспользоваться теми уникальными возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности среды².

Низкий финансовый уровень малых и средних предприятий не позволяет проявить гибкость в производственно-хозяйственной деятельности и эффективно отреагировать для сохранения жизнеспособности организации.

Различные изменения в государственном регулировании и законодательстве, не отвечающие жизненным потребностям малого и среднего предпринимательства, также мешают малому бизнесу планомерно и плодотворно работать.

Сложность и подчас неразрешимость всех перечисленных проблем заставляет руководи-

теля малого бизнеса искать новые способы решения организационно-управленческих задач.

Поиск более эффективных методов управления приводит предпринимателя малого бизнеса к необходимости привлечения специалиста извне, чтобы “сверить курс” и получить стройное управленческое решение.

Существуют определенные факторы, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса: компания финансируется из личных средств или средств одной семьи; менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия. В связи с этим консультант по вопросам управления в данной области может сталкиваться с проблемой неточной формулировки проблемы: менеджер малой компании относительно изолированно формулирует проблемы собственного бизнеса.

Менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть “общую картину” предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Поэтому его цель - находить практическое решение всех видов проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п.

В задачи консультанта входит разработка эффективных решений, основывающихся на положении о необходимости достижения общих устойчивых результатов. Ключевым фактором при этом служит полная сосредоточенность на взаимной выгоде и на достижении совместного успеха через получение сохраняющейся ценности.

Следовательно, можно дать ответ на вопрос, зачем, собственно, малые предприятия привлекают консультантов: для осуществления или поддержки трансформаций, приводящих к улучшению результатов деятельности предприятий; изменения, какими бы незначительными они ни были и насколько локальную область они бы ни затрагивали, можно представить как некоторый проект, требующий затрат времени, денег и усилий³.

Специалисты в области менеджмента считают, что одна из основных трудностей в управленческой деятельности - необходимость принимать решения в условиях неопределенности и недостаточности знаний о возможных последствиях предпринимаемых действий.

Успех консультационного проекта подвержен разнообразным рискам. И в случае консультирования предприятий малого бизнеса риск усиливается.

Первейшее условие успеха - баланс между силами противодействия, стремящимися повернуть клиента и его компанию обратно, к старым способам деятельности, и позитивными силами, помогающими сохранять достигнутое.

Клиент недостаточно заинтересован на начальной стадии, поэтому он не в полной мере осознает собственные намерения и проверяет, действительно ли готов к осуществлению каких-либо действий. В результате клиент включается в процесс лишь для того, чтобы затем осознать свою неготовность к жертвам.

Работа консультанта состоит в организации сил, которые будут уравнивать силы противодействия⁴.

Часто бывает, что потребитель крайне заинтересован в изменениях, но в процессе консультирования, разработки решений и внедрения изменений выясняется, что он не способен обеспечить устойчивую ценность через долгосрочные изменения и изменения вообще. Лишь понимая сущность изменений и заключенную в них ценность и принимая на себя ответственность, консультант и клиент смогут выработать способность к повторным действиям и соответственно к дальнейшему совершенствованию деятельности.

Ключевой фактор для любой стадии изменения - способность и желание клиента расстаться с прежним образом мышления, былыми переживаниями и поступками и воспринять новый способ деятельности. Это связано с переломным моментом, когда отвергается прошлое и приветствуется будущее. Такая готовность измениться и принять новое знание зачастую обусловлена потребностью понять, почему необходимо провести изменения и почему так важно усвоить новый набор составляющих знания.

Клиент может не в полной мере осознавать собственные намерения, многим кажет-

ся, что существуют какие-то особенные управленческие решения, которые можно провести на уровне поверхностных изменений на предприятии, при этом весь производственно-управленческий процесс пойдет по эффективному направлению. Не все, обращаясь к консультантам, готовы после проработанных мероприятий произвести изменения.

К примеру, для предпринимателя, который стремится к максимальной самостоятельности, предложенное консалтинговой группой после проработки всех глубинных проблем предприятия решение работать на условиях субподряда, франчайзинга и тому подобного может быть трактовано как непрофессиональное. Несмотря на то, что это единственное правильное решение, которое может не только спасти предприятие, но и вывести его на эффективное функционирование.

Далеко не все малые предприятия готовы к изменениям, связанным с серьезными финансовыми затратами. К примеру, предложения повысить технический уровень и технологическую оснащенность процессов производства, внедрить автоматизированные системы также могут быть проигнорированы предпринимателями малого бизнеса.

Пример из практики компании, занимающейся IT-консалтингом. К ним обратилась производственная компания (около 50 чел. персонала), имеющая небольшой парк компьютеров, который обслуживал проходящий специалист. Предоставляемый этим "специалистом" уровень обслуживания не устраивал руководство. Компании, как будущему клиенту, было предложено провести аудит IT-инфраструктуры предприятия: оценить состояние техники, сформировать пакет рекомендаций по приведению IT-инфраструктуры в соответствие бизнес-процессам в целях минимизации рисков. Компания сочла эту услугу излишней. Не прошло и нескольких дней, как вышел из строя жесткий диск в компьютере начальника производства, на котором хранились планы производства, договоры со смежниками и получателями продукции. Возникла угроза остановки производства и нарушения обязательств перед контрагентами. Удалось быстро восстановить всю информацию, и клиент отделался легким испугом. Однако этот случай послужил хорошим уроком, и фирма согласилась на проведение IT-

аудита, в ходе которого был выявлен целый “букет” потенциально возможных технических проблем, способных нанести серьезный удар по бизнесу.

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

- 1) с точки зрения предмета консультирования - попредметная классификация;
- 2) с точки зрения метода консультирования - методологическая классификация.

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д. Что касается методологической классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Европейский справочник-указатель консультантов по экономике и управлению, издаваемый под эгидой ФЕАКО, включает в себя перечень консалтинговых услуг, которые расписаны согласно установленной классификации. В эту классификацию включены, с одной стороны, такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту, отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой - такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования.

Экспертное консультирование - наиболее пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно проводит диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению, а клиент лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При процессном консультировании специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При обучающем консультировании главная задача специалистов - подготовить почву для возникновения идей и выработки решений. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, разрабатывают учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию. На практике в чистом виде ни один из перечисленных методов консультирования не применяется, как правило, используются комбинации всех трех методов.

Модель выбирается в зависимости от решаемой проблемы, особенностей клиентской организации, качеств консультантов - их навыков, опыта, личностных качеств. В конкретных проектах или на их различных стадиях применяются комбинации всех трех видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется, в первую очередь, неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как:

- 1) клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним;
- 2) некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом.

При оценке результатов консультирования прежде всего рассматривается ожидаемый положительный экономический эффект. Часто результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компании. Может случиться так, что внедрение рекомендаций приводит к временному падению прибыли. Внедрение рекомендации может поглотить дополнительные средства.

Под качеством консультирования подразумевается качество полученных результатов после внедрения рекомендаций, так как кли-

енту всегда нужен результат и никогда - процесс. Но следует помнить, что получаемый результат консультационного проекта - продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта. Клиент имеет возможность влиять на качество консультирования в не меньшей степени, чем консультант.

Процесс консультирования для малого бизнеса связан со многими трудностями⁵. Подход к разработке решений, консультационных и программных, требует учитывать специфические характеристики конкретного заказчика. Часто консалтинговые фирмы предлагают решения на основе шаблонов и стандартных подходов. Для малого бизнеса шаблоны и не проработанная структура изменений могут привести к еще большему снижению экономической эффективности. Задача консалтинговых услуг - сделать малый биз-

нес более цивилизованным на основе передовых методов и знания закономерностей его развития.

¹ Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии : пер. с англ. СПб., 2006. С. 217.

² Экономика сферы платных услуг : под ред. Е.Н. Жильцова. Казань, 1996.

³ The McKinsey Quarterly. 2000. □ 3.

⁴ Антонов С.А., Герасимов Б.Н. Моделирование реформирования системы управления процессом предприятия // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 4 (90).

⁵ См.: Коул М. 7 основ консалтинга : пер. с англ. СПб., 2007; Поляков А.А. Проблемы управления в информационном обществе : Современные проблемы фундаментальных и прикладных наук : тр. 53-й науч. конф. МФТИ. Ч. XI. Информационные бизнес-системы. М., 2010.

Поступила в редакцию 09.07.2012 г.