

УДК 659.235

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Ильяева Ю.М.

Северо-Кавказский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 357528, Россия, г. Пятигорск, ул. Февральская, 54, E-mail: ilyaeva@yandex.ru

В статье рассматриваются особенности управленческого консультирования предприятий малого бизнеса. Сформированный за последние десятилетия инструментарий теории и практики управления находит свое практическое применение в концепции управленческого консультирования. Вместе с тем большинство концепций управленческого консультирования ориентированы на крупные предприятия и не учитывает специфику малого и среднего бизнеса, который чаще нуждается в профессиональной поддержке в силу специфики его внутренней и внешней среды. Разнообразие толкований понятия «управленческое консультирование» обусловило необходимость к выделению подходов к определению термина, ключевыми из которых являются экспертный, сервисный, функциональный и процессный. Процессный подход наиболее полно отражает специфику содержания управленческого консультирования предприятий малого и среднего бизнеса, т.к. именно в нем находит отражение необходимое требование к результату консультирования – развитие организации.

Ключевые слова: управленческое консультирование, малое предпринимательство, подходы к управленческому консультированию.

THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES IN THE TOURIST-RECREATIONAL COMPLEX OF THE NORTH CAUCASIAN FEDERAL DISTRICT

Ильяева Ю.М.

North-Caucasian Institute of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, E-mail: ilyaeva@yandex.ru

The article discusses the features of management consulting small businesses. Formed in the last decade tool management theory and practice finds its practical application in the concept of management consulting. However, most of the concepts of management consulting focused on large enterprises and does not account for the specificity of small and medium-sized businesses, which often need professional support due to the specifics of its internal and external environments. The variety of interpretations of the concept of "management consulting" necessitated the isolation approaches to the definition, the key of which are expert, service, functional and process. Process approach best reflects the specific content management consulting to small and medium-sized businesses, as namely it is reflected to the result of a requirement of counseling - the development of the organization.

Keywords: management consulting, small business, approaches to management consulting.

За вековой период развития теории и практики управления создан мощный инструментарий для достижения эффективности функционирования организации. Вместе с тем большинство исследований в области оптимизации управления основаны на опыте работы крупных предприятий, что не позволяет использовать этот опыт в организациях малого бизнеса.

В российских условиях малые предприятия сталкиваются с широким кругом проблем. Среди наиболее острых можно выделить следующие:

Финансовые трудности. Для успешного функционирования малым предприятиям необходимо внешнее финансирование. В мировой практике эта проблема решается путем проведения политики «дешевых» кредитов. В России банки предоставляют кредиты малому бизнесу на непосильных условиях: высокая процентная ставка, обеспечение кредита,

занижение реальной стоимости имущества для обеспечения займов.

Административные барьеры, затраты на преодоление которых зачастую превышают многие расходы, связанные с деятельностью предприятия.

Низкая квалификация руководителей. Отсутствие опыта и необходимых знаний не позволяет предпринимателю адаптировать свой бизнес к стремительно изменяющимся условиям внешней среды.

Нехватка информации. Несмотря на существование многих программ помощи малому бизнесу, содержание этих программ остается для большинства компаний неизвестным. Предприниматели не имеют доступ к статистической информации, позволяющей проводить адекватную сбытовую политику.

Существующая инфраструктура поддержки и развития малого бизнеса недостаточно эффективна:

- созданные фонды поддержки предпринимательства не стали реальным источником финансовой поддержки малых предприятий;
- инфраструктура профессиональной поддержки предпринимательства не эффективна, так как руководитель малого предприятия не имеет доступа к квалифицированной помощи по вопросам функционирования и развития предприятия;
- профессиональная переподготовка предпринимателей носит эпизодической и бессистемный характер.

С другой стороны, малый бизнес, по сравнению с крупными предприятиями, обладает большими возможностями развития. Высокая адаптивность при адекватном управлении делает малые предпринимательские структуры одним из драйверов российской экономики.

Предприятия малого бизнеса призваны решать три основные задачи. Первой, наиболее общей и значительной задачей является формирование среднего класса. Опыт развитых стран свидетельствует о ведущей роли малых предприятий в формировании среднего класса как социально-экономической основы развитого общества.

Вторая задача малого бизнеса заключается в создании рабочих мест. Частные предприниматели при минимальной государственной поддержке способны обеспечить конкретным продуктом конкретную территорию, осуществляя самозанятость. Следует отметить также низкую, по сравнению с крупными предприятиями, стоимость создания рабочих мест. Кроме того, малый бизнес способствует вовлечению в процесс общественного воспроизводства трудовых ресурсов, практически не используемых другими категориями работодателей, например, учащейся молодежи, граждан пожилого возраста. Их доля в общей численности населения экономически развитых стран постоянно увеличивается. Соответственно возрастает важность поставленной задачи.

Третья, наиболее важная задача предприятий малого бизнеса заключается в том, что этот тип предпринимательства как экономический инструмент обладает значительным потенциалом. Множество факторов внешней среды предъявляют новые требования к конкурентоспособности предприятия. Дифференциация потребителей обуславливает развитие адаптивных структур, способных приспосабливаться к стремительным изменениям вкусов и предпочтений населения. А как известно, именно малые предприятия имеют максимальные возможности к изменениям и являются наиболее адаптивными образованиями в экономической среде. Кроме того, малые предприятия способны заполнить малоэффективные для крупного бизнеса экономические «ниши».

Особенности функционирования и развития малых предприятий требуют адаптации большинства теоретических разработок в области управления к сложившимся условиям. Специалистами, обладающими возможностями трансформации опыта крупнейших компаний мира являются консультанты по управлению.

Высокий уровень банкротств предприятий малого бизнеса связан с низкой квалификацией предпринимателей. Во-первых, отсутствие знаний в области финансов и бухучета приводит к ошибкам и нарушениям законодательства. Во-вторых, отсутствие опыта ведения бизнеса формирует у предпринимателя психологические барьеры для расширения и динамичного развития бизнеса. И, в третьих, небольшие размеры предприятия не позволяют вводить в штат квалифицированных специалистов для проведения необходимых исследований рынка, кадрового потенциала, перспективных направлений развития бизнеса.

Управленческое консультирование является своего рода «полигоном» для исследований и апробации теоретических разработок в области управления, так как только консультантам удается интегрировать управленческий опыт и знания.

Российский опыт управленческого консультирования насчитывает уже четверть века. Однако, равно как и в мировой, в российской практике отсутствует единый подход к определению понятия «управленческое консультирование».

В мировой теории и практике управленческого консультирования наиболее распространены два подхода к определению управленческого консультирования [6, 8, 4].

Первый подход рассматривает консультирование с функциональной точки зрения. Ф. Стил так определяет консультирование: «...любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении» [17]. П.Блок считает, что «вы выступаете в роли консультанта всякий раз, когда предпринимаете попытку изменить или улучшить ситуацию, но прямой контроль над осуществлением действий по ее изменению или улучшению вам не принадлежит...

Большинство сотрудников орга низации в действительности являются консультантами, даже если офи циально они так не называются» [2].

В подобных определениях акцентируется внимание на роли консультанта как советника и делается предположение, что данная помощь может быть оказана профессионалами, находящимися на различных ступенях организационной иерархии. Руководитель, таким образом, может также выступать в роли консультанта для вышестоящих и нижестоящих уровней иерархии в том случае, если даваемые советы носят рекомендательный характер.

Другой подход рассматривает «консультирование как самостоятельные профессиональные услуги и делает акцент на требованиях, которым эти услуги должны соответствовать» [6]. Л. Грейнер и Р. Метцгер [16] утверждают, что «управленческое консультирование является набором услуг, оказываемых специально обученными и имеющими соответствующую квалификацию лицами, которые в объективной и независимой манере помогают клиенту выявить и проанализировать проблемы данной организации и рекомендуют решения этих проблем, а также, при необходимости, оказывают помощь в реализации предложенных решений».

Указанные подходы взаимодополняют друг друга, т.к. управленческое консультирование выступает как профессиональная помощь, так и способ оказания профессиональной помощи. По мнению М. Кубра, «нет сомнений в том, что управленческое консультирование является самостоятельным сектором профессиональной деятельности. В то же время управленческое консультирование является средством оказания помощи организациям и ответственным лицам как в совершенствовании методов управления и ведения бизнеса, так и в повышении личной и организационной эффективности. Данный метод может применяться (и применяется) не только консультантами, для которых управленческое консультирование является основной работой, но и компетентными лицами, основным родом деятельности которых является обучение, проведение тренингов, исследования, разработка и оценка проектов и т.д. Для достижения результатов эти люди должны владеть навыками консультирования и следовать правилам поведения в профессиональном консультировании» [6].

Вместе с тем разнообразие подходов к определению понятия «управленческое консультирование» обуславливает необходимость более детальной классификации определений. В ходе исследования были определены несколько толкований понятия «управленческое консультирование», детерминированных рядом факторов: ролью консультанта в процессе консультирования, результатами консультирования, характером консультант-клиентских отношений.

Подходы к определению понятия «управленческое консультирование»

	Роль консультанта	Результат консультирования	Степень вовлеченности клиента в процесс консультирования
Экспертный подход	Эксперт по узкому кругу вопросов	Экспертное заключение	Низкая
Сервисный подход	Носитель интеллектуального капитала	Рекомендации по решению проблем	Низкая
Функциональный подход	Продавец опыта и знаний	Повышение ценности бизнеса	Вариативно – от активного участия в процессе до полного самоустранения
Процессный подход	Агент изменений	Организационное развитие	Высокая

Наиболее распространенным является *экспертный подход*, согласно которому управленческое консультирование – это квалифицированная помощь руководителям организаций, оказываемая экспертами, специализирующимися в конкретной области [14]. В данном подходе консультант выступает экспертом по узкому кругу вопросов функционирования организации, характеризуется фрагментарностью работы и низкой вовлеченностью представителей организации в процесс консультирования.

Так, В.Ш.Рапопорт [10], в одной из первых публикаций, посвященных консалтингу в России «Диагностика управления (практический опыт и рекомендации)» рассматривает управленческое консультирование как «разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях».

Э.А.Уткин [12] определяет консалтинг как профессиональное содействие, осуществляемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в решении проблем их функционирования и развития, оказываемое в форме рекомендаций и совместно выработываемых решений.

Президент Национального института сертифицированных консультантов А.И. Пригожин [9] также рассматривает управленческое консультирование как разновидность экспертной помощи в области управления.

М.В. Кларин [5] видит сущность управленческого консультирования в помощи в решении проблем заказчика (клиента) на основе экспертного опыта консультанта.

Сервисный подход рассматривает управленческое консультирование как специфический вид интеллектуальных услуг, оказываемых консультантом руководителям

предприятий и организаций.

Э.А.Уткин подчеркивает, что управленческое консультирование является также и искусством, выделяя консалтинг как «такой вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития».

Функциональный подход отражен в работах таких авторов, как В.Ярмиш [15], Ф.Уикхэм [11], В.И.Алешникова [1]. Эти авторы подчеркивают, что управленческое консультирование – это, прежде всего, управленческая деятельность. В рамках указанного подхода консультационный процесс может быть инициирован и реализован внутри организации непосредственно ее менеджментом, либо при привлечении консультанта по управлению извне.

Так, В.Ярмиш определяет управленческий консалтинг следующим образом: «это вид деятельности, направленный на решение проблем и задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании, а также проведение необходимых для этого аналитической и исследовательской работы».

Ф. Уикхэм в работе «Консалтинг в управлении проектами» отмечает, что «консалтинговая деятельность – это фактор, необходимый для развития бизнеса и повышения его эффективности». Руководители и собственники предприятия покупают консультационные услуги для повышения ценности бизнеса.

Автор книги «Использование услуг профессиональных консультантов» 17-модульной программы для менеджеров В.И.Алешникова предлагает следующее определение, выявляющее *процессный подход*. По ее мнению, «управленческое консультирование – это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития».

Процессный подход может быть выделен в работах Ю.И. Лапыгина [7] и С.Р. Филоновича [13].

Ориентация на результат также подчеркивается А.М. Блюминым [3]: «консультирование – это согласованный процесс передачи необходимых и востребованных знаний (информации) в определенной предметной области от консультанта клиенту (физическому или юридическому лицу) с целью решения задач клиента (экономических, финансовых, социальных, юридических, правовых, организационных, производственных, технических, технологических и др.)».

Таким образом, процессный подход раскрывает сущность консалтинга как процесса взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются организационные изменения. По нашему мнению, процессный подход представляет наибольший интерес применительно к предприятиям малого бизнеса.

Во-первых, консультирование предприятий малого бизнеса предъявляет к консультанту особые требования. Это связано с тем, что руководитель малого предприятия зачастую совмещает несколько должностей: администратор, маркетолог, специалист по человеческим ресурсам и т.д. Поэтому консультант должен обладать широким спектром знаний и быть «универсалом». Только системное мышление и наличие полной информации о консультируемом предприятии позволит оказывать предприятию квалифицированную помощь.

Во-вторых, помощь консультанта руководителю предприятия малого бизнеса не может носить единовременный характер. Консультант должен «сопровождать» бизнес и давать отдельные рекомендации на разных этапах функционирования организации. Практика консультирования малых предприятий в России показывает, что руководители обращаются за помощью консультантов только в кризисные моменты, а порой в тот момент, когда уже невозможно «вылечить» предприятие. Поэтому помощь, носящая эпизодический характер, редко приносит положительные результаты.

Третьим аргументом является то, что характер взаимоотношений консультанта и руководителя малого предприятия носит взаимообучающий характер. Руководитель учится корректно использовать достижения науки и практики в своем предприятии, а консультант учится трансформировать имеющиеся опыт и знания к данному конкретному предприятию. Это связано с тем, что каждое малое предприятие уникально и обычно сочетает в себе ряд специфических особенностей, свойственных только ему: особенностей внешней среды, сферы предпринимательства, специфики персонала. Поэтому управленческое консультирование в организациях малого бизнеса – это, в первую очередь, взаимодействие.

Таким образом, среди подходов к определению понятия «управленческое консультирование» наиболее адекватным консультированию предприятий малого бизнеса является четвертый подход. Именно он отражает такие необходимые свойства, как процессность, взаимодействие и универсальность. Малый бизнес обладает высокой степенью адаптивности к стремительно изменяющимся условиям информационного общества, и развитие этого социально-экономического института будет способствовать инновационному прорыву страны. Только адаптированный консалтинг способен дать реальный результат и вывести малый бизнес на новый уровень.

Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Блок Питер. Безупречный консалтинг. – СПб.: Питер, 2007.
3. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: Учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.
4. Евстигнеева Т.В., Рыбченко С.А. Маркетинговое консультирование. – Ульяновск: УлГТУ, 2007.
5. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2002.
6. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. /пер. с англ. под ред. Гладышева А.А. – М.: Планум, 2004.
7. Лапыгин Ю.И. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический проспект, 2006.
8. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003.
10. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). – М.: «Экономика», 1988.
11. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. – пер. с 2-го англ. изд. – М.: Дело и сервис, 2006.
12. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: Тандем – Экмос, 1998.
13. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб., 2002.
14. Чакыров К. Управленческое консультирование — организация процесса. – София, 1986.
15. Ярмиш В. Консалтинг – как много в этом слове. // <http://www.hr-portal.ru/article/konsalting-%E2%80%93-kak-mnogo-v-etom-slove>
16. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management [Text] / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – NJ, Prentice Hall, 1983.
17. Steele, F. Consulting for organisational change [Text] / F. Steele. – Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975. Цит.по: Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. Пер. с англ. под ред. Гладышева А.А. – М.: Планум, 2004.

Рецензенты:

Коргова М.А., д.соц.н., профессор, ГОУ ВПО «Пятигорский государственный

лингвистический университет», г. Пятигорск;

Алиева С.В., д.соц.н., профессор, ФГБОУ ВПО Северо-Кавказский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Пятигорск.