|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 061.66:65.012.23** |  |
|  | **Л.М. Дедяева**, *к.э.н.*  *ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***L.M. Dedyaeva***  *Donetsk Academy of Management and state service at Head of the Donetsk People's Republic,*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  | |
| **АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА** | |
|  | |
| **ANTI-CRISIS CONSULTING AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS** | |

*Аннотация. В настоящее время особую актуальность приобретают исследования в области управленческого консультирования. Статья посвящена особенностям ведения антикризисного консалтинга на предприятиях малого и среднего бизнеса. Выявлены проблемы малого бизнеса, которые могут быть решены путём привлечения консультантов.*

*Ключевые слова: антикризисный консалтинг, консалтинговые услуги, малый и средний бизнес, консультант, консультационная фирма.*

*Abstract. At present, research in the field of management consulting is becoming especially urgent. The article is devoted to the specifics of conducting anti-crisis consulting at small and medium-sized businesses. The problems of small business have been identified, which can be solved by attracting consultants.*

*Keywords: anti-recessionary consulting, consulting services, small and medium business, consultant, consulting firm.*

**Постановка проблемы.** Современные предприятия развиваются в условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической обстановки, что может привести к потере платежеспособности компании и снижению ее прибыльности. Большинство организаций малого и среднего бизнеса не владеют достаточным объемом внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. В связи с этим актуальной является помощь квалифицированных специалистов сферы консалтинговых услуг.

Антикризисный консалтинг с привлечением внешних экспертов может стать наиболее разумным подходом для выхода компании из кризиса и стабилизации ее деятельности. Консалтинговые фирмы обладают опытом комплексной трансформации бизнеса и корпоративной реструктуризации, работают совместно с клиентами над поиском необходимых мер для достижения высоких результатов.

Динамика современного рынка требует от предприятий малого и среднего бизнеса достижения высоких результатов в короткие сроки, профессиональной разработки и внедрения эффективных инноваций. В условиях политической и экономической нестабильности предприятия вынуждены постоянно перестраиваться, а это требует от работников знаний и умений, которые в настоящее время являются главным источником конкурентного преимущества.

В связи с этим значительно возрастает роль антикризисного консультирования, основная цель которого заключается в осуществлении диагностики проблем и обеспечении предпринимателей новыми знаниями для их решения, повышения эффективности управления бизнесом.

Антикризисный консалтинг, как область управленческой деятельности, представляет собой процесс поиска проблемных мест (потенциальных или реальных) в организации на основе выявления первых признаков или проявившихся факторов и нахождения путей выхода из кризиса.

Актуальность исследования антикризисного консалтинга определяется тем, что деятельность, основанная на оказании консалтинговых услуг предприятиям малого и среднего бизнеса, оказавшимся в кризисной ситуации, является сегодня фактором повышения их устойчивости и конкурентоспособности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам антикризисного управления предприятием посвятили свои работы многие исследователи. О. Буреш, О. Герасименко, С. Железцова определяли методы диагностики кризисных явлений и банкротства предприятия. Н. Кашинова, А. Крушинский, И. Кулакова исследовали способы снижения финансовых рисков. М. Остаповский, Л. Савин анализировали стратегическое планирование деятельности предприятия в условиях антикризисного управления.

Однако проблема антикризисного консалтинга в современных условиях остается недостаточно исследованной и требует изучения, особенно в сфере малого и среднего бизнеса.

**Цель исследования.**Анализ антикризисного консалтинга как инструмента повышения эффективности управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

**Основные результаты исследования.** Условия современной экономики и нестабильная финансовая ситуация, сложившаяся в последние годы, требуют от бизнеса внедрения новых идей и решений. Вопросы стабилизации деятельности и снижения влияния экономического кризиса для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса стали приоритетом, требуя оптимизации бизнес-процессов, модернизации структуры и создания новой стратегии.

Консалтинг является важным компонентом в организации деятельности, как крупных компаний, так и предприятий малого бизнеса. Потребность в антикризисном консалтинге возникает в случае ухудшения общих результатов деятельности, неясности перспектив дальнейшей работы, когда предприятие не способно самостоятельно справиться с вставшими перед ним проблемами.

Антикризисное консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций, соответствующих мер и содействие в их реализации. Консультанты занимаются решением проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. В настоящее время антикризисное консультирование в сфере малого и среднего бизнеса приобретает особое значение.

Малый бизнес – это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенно установленных законом критериях [1].

В сфере малого предпринимательства формируется основная часть национального ресурса, который служит основой для развития среднего и крупного бизнеса. Положительная роль малого бизнеса в масштабах экономики страны выражается в том, что он более гибок, быстрее реагирует на изменения внешней среды, создаёт дополнительные рабочие места.

В развитых странах малый бизнес во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта. В таких странах, как Япония, Германия, Бельгия, Италия субъекты малого и среднего бизнеса составляют более 90% количества всех предприятий (табл. 1).

Таблица 1

Количество малых предприятий в развитых странах

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Количество предприятий на 10 000 жителей |
| Великобритания | 460 |
| Германия | 370 |
| Италия | 680 |
| Франция | 350 |
| Страны ЕС | 450 |
| США | 742 |
| Япония | 496 |
| Россия | 56,5 |

В ряде стран удельный вес объемов произведенного продукта предприятиями малого и среднего бизнеса составляет более 50% валового внутреннего продукта (ВВП) страны. Доля малого и среднего бизнеса в общей занятости населения развитых стран достигает 80% (табл. 2) [2].

В Российской Федерации эти показатели значительно ниже. Так, согласно данных Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 10.02.2018 года в Российской Федерации действуют 6 059254 субъекта малого и среднего предпринимательства [3].

Рассмотрим особенности развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике. До войны, в 2013 году в г. Донецке функционировали 13,5 тыс. малых предприятий, на которых были заняты 71,1 тыс. человек работающих. Их годовой доход составлял 33,9 млрд грн., что соответствовало 2/3 объёма годового дохода малых предприятий Донецкой области.

Таблица 2

Доля малого и среднего бизнеса в ВВП и занятости

в развитых странах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Государство | Доля ВВП | Доля занятости |
| США | ~ 50% | ~ 50% |
| Страны ЕС | 50-70% | 50-70% |
| Япония | >50% | >80% |
| КНР | >60% | >80% |
| Южная Корея | ~50% | >80% |
| Бразилия | >60% | ~ 65% |
| Индия | < 20% | ~ 65% |
| РФ | <20% | < 40% |

Согласно данным, опубликованным ГУ «Институт экономических исследований», за период с сентября 2014г. по 2016 г. в г. Донецке зарегистрировано 5,5 тыс. предприятий малого бизнеса с численностью занятых 38,2 тыс. чел., и 23,2 тыс. физических лиц-предпринимателей, у которых работает почти 10 тыс. человек. По итогам 2015 г. малыми предприятиями города реализовано продукции, выполнено работ и предоставлено услуг на сумму 34,4 млрд руб. [4, с. 40].

Сокращение количества малых предприятий в Донецкой Народной Республике и численности работающих в них почти в два раза обусловлено объективными причинами экономического и политического характера. А большинство тех предприятий, которые работают, испытывают серьезные затруднения или находятся в кризисном состоянии. Самыми острыми проблемами являются: недоступность кредитов, административные барьеры, налоговая система, проблема кадров, затруднённый доступ к ресурсам, несовершенство законодательной базы.

Фирма, находящаяся в условиях кризиса, выйти из него самостоятельно не может. На помощь приходят независимые эксперты и консультанты с многолетним опытом. Консалтинговая компания разрабатывает и внедряет индивидуальную программу для предприятия по выходу из кризисного состояния.

Целью проведения антикризисных мероприятий является адаптация деятельности малых и средних предприятий к изменившимся условиям внешней среды. Это предполагает поиск новых перспектив, сокращение затрат и разработку новой стратегии деятельности.

Главная задача консультантов в отношении предприятия, нуждающегося в разработке антикризисной стратегии, – оказать помощь клиенту в решении его управленческих проблем, сохранить достигнутые рыночные позиции предприятия, восстановить его платежеспособность и свести к минимуму риск банкротства в будущем.

Антикризисный консалтинг является сложным и долгим процессом, результатом проведения которого является подготовка комплекса рекомендованных действий с целью выхода бизнеса из кризисной ситуации при умелом использовании текущей ситуации. Все это в конечном итоге позволяет получить хорошо управляемый проект.

Для повышения эффективности управления предприятием и выхода из кризисной ситуации необходимо предоставление консультантами следующих услуг.

1. Исследование внешней среды организации, выявление и анализ факторов, ставших причиной развития кризисной ситуации.

2. Комплексная диагностика и изучение финансового состояния предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности,  
определение потенциала и конкурентных преимуществ, выявление возможных рисков и угроз, поиск внутренних факторов, способных стабилизировать финансовое состояние в сложившихся условиях.

3. Разработка стратегии антикризисного управления, составление оптимального бизнес-плана и эффективной системы управления затратами, подготовка предложений по управлению кредиторской задолженностью и повышению платежной дисциплины предприятия, оптимизация кадрового состава.

4. Разработка предложений по предотвращению развития кризисной ситуации в дальнейшем.

Результатом проведения антикризисных консалтинговых мероприятий является подготовка пакета рекомендаций по оптимальному выходу предприятия из сложившейся кризисной ситуации, сохранению его платежеспособности и доходности, максимальному использованию текущих условий (ослабление конкурентов, появление новых рыночных ниш, изменение рынка труда и т.д.).

В связи с экономической блокадой со стороны Украины и не признанностью Донецкой Народной Республики требуется выработка нового алгоритма консультационной деятельности. До войны в Донецкой области действовало около 70 фирм, оказывавших консультационные услуги. В настоящее время рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике значительно сократился, но успешно функционируют такие консалтинговые организации, как «ДНР-Консалтинг», ООО «Диана», ООО «АВ-ГРУПП» и другие. Наиболее востребованы консультации по таможенному делу, бухгалтерским и юридическим вопросам.

На сегодняшний день деятельность консалтинговых предприятий в Республике не урегулирована на законодательном уровне [5]. Анализ тенденций и факторов развития рынка консалтинговых услуг позволяет сделать вывод о необходимости управления этим рынком для ускорения темпов развития данной сферы.

**Выводы.** Эффективным способом достижения устойчивости малого и среднего предпринимательства на финансовом рынке является развитие антикризисного консалтинга.

Разработанные консалтинговыми фирмами системы вывода из кризиса помогают предприятиям малого и среднего бизнеса, находящимся в тяжелой финансовой или конкурентной ситуации оперативно ограничить влияние текущих рисков, резко изменить траекторию бизнеса для достижения быстрых результатов и провести полную трансформацию деятельности для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Поддержка консультантов может быть оказана как в виде услуг по традиционному антикризисному консалтингу с предоставлением инструкций поэтапного выстраивания и внедрения согласованных изменений, нацеленных на выход из кризиса и устойчивую трансформацию компании, так и путем предоставления временных управляющих.

Целесообразно создание консалтинговых организаций в деловых центрах, а их филиалов в отдалённых районах Республики. Такая форма организации предполагает оказание полного спектра консалтинговых услуг, причем филиал специализируется на решении узкого круга проблем, а при необходимости могут привлекаться специалисты центрального аппарата консультационной фирмы. Это позволит консалтинговым фирмам расширить сеть клиентов, а малым и средним предприятиям своевременно воспользоваться услугами профессионалов.

Развитие телекоммуникаций и появление электронных платежных средств формирует активный спрос на виртуальные консалтинговые услуги. Такие услуги могут быть оказаны клиентам в «on-line» режиме. Использование сетевого взаимодействия расширит возможности предпринимателей в получении своевременной квалифицированной помощи для решения проблем бизнеса.

Реализация данных направлений создаст благоприятные условия для динамичного развития рынка антикризисных консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике и будет способствовать устойчивому развитию малого и среднего бизнеса.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12154854/> |
|  | Усков В.С. Роль малого предпринимательства в обеспечении экономического роста страны [Электронный ресурс] / В.С. Усков // Экономика и социум. – 2017. – № 3(34). – Режим доступа: http://iupr.ru/domains\_data/files/zurnal\_34/Uskov%20V.S..pdf |
|  | Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, Федеральная налоговая служба, Москва, 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru> |
|  | Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы – Донецк, 2017. − 84 с. |
|  | Рынок консалтинговых услуг в ДНР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnr-live.ru/ryinok-konsaltingovyih-uslug-v-dnr-issledovanie-dnr-live/> |