
Антикризисный консалтинг: разработка антикризисной стратегии предприятия

Долгих Александр Иванович

Студент РУДН, г. Москва

Е-майл: alexandr.dolgih@gmail.com

Научный руководитель: **Ерошкин Сергей Юрьевич**,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры «Управление конкурентоспособностью аэрокосмических предприятий»

Россия, г. Москва

Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, главной задачей которой является выработка готовых решений с учетом специфики деятельности компании-заказчика. Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, антикризисного планирования, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и повышении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Предприятия, которые демонстрируют финансовую стабильность, как правило, способны адаптироваться к нестабильному поведению рынка, также такие предприятия способны грамотно использовать свои конкурентные преимущества. Но сейчас большинство предприятий в России не имеют возможностей и ресурсов для выполнения своих обязательств перед кредиторами и государственными структурами. Такое положение характерно для компаний со слабо развитой системой финансового менеджмента и неэффективной системой управления.

В настоящий момент спрос на консалтинговые услуги ежегодно растет. Этому способствует не только сложная экономическая ситуация, но и развитие новых форм бизнеса, особенно в сфере информационных технологий. Многие фирмы вынуждены в оперативном порядке решать весьма существенные проблемы: кто-то потерял финансовую поддержку от западных партнеров, кто-то лишился рынка сбыта и потерял клиентов, кто-то столкнулся с повышением цен на сырье и т.д. В этот момент стало понятно, что компании просто не были готовы к такому сценарию и, соответственно, не разработали никаких планов по преодолению таких кризисных ситуаций. В этой ситуации потребовалась помощь опытного специалиста – консультанта.

Однако стоит учитывать, что методики и теоретические подходы, предложенные зарубежными специалистами, необходимо применять с учетом специфики российской экономической среды.

В консалтинге взаимоотношения клиента и исполнителя услуг конфиденциальны. Строго конфиденциальными являются сведения и материалы об операциях консультируемых лиц и лиц, которым оказывались сопутствующие консалтингу услуги [6].

Антикризисный консалтинг, как область управленческой деятельности, представляет из себя процесс поиска проблемных мест (потенциальных или реальных) в организации на основе выявления «слабых сигналов» или случившихся факторов и нахождении путей выхода из кризиса. Диагностика кризиса в отдельно взятом бизнесе, как составляющая антикризисного консалтинга, – это совокупность действий, направленных на выявление проблемных или потенциально проблемных мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного состояния организации.

Главная задача консультантов в отношении предприятия, нуждающегося в разработке антикризисной стратегии, – оказывать помощь клиентам в решении их управленческих проблем.

Консультант занимается улучшением качества управления компанией, а так же повышением эффективности деятельности компании и повышением производительности труда. Однако консультационной деятельности свойственны специфические особенности: нематериальность, участие клиента в самом процессе обслуживания, персонификация. Так же важной особенностью консультационных услуг является их неоднородность, то есть у разных фирм, а также у разных консультантов одной фирма качество услуг отличается друг от друга. Еще одной особенностью является то, что услуга, как правило, получается до того, как результат будет применен на практике. Например, антикризисная стратегия предприятия.

Перед тем как обратиться к консультанту, заказчик составляет техническое задание. На первом этапе формулируются ожидания заказчика. Грамотно составленное техническое задание – первый шаг на пути к результативному и эффективному сотрудничеству консультанта и заказчика.

После того, как консультант ознакомится с техническим заданием и примет предложение, он начинает работу над проектом по разработке антикризисной стратегии. На первом этапе происходит определение и уточнение проблем предприятия-заказчика и цели консультирования. Затем происходит непосредственно разработка антикризисной стратегии.

На первом этапе производится анализ внешних факторов для выявления причин возможного кризиса. На втором этапе производится анализ внутренней среды организации. На следующем этапе анализу подвергается миссия компании. А, так как неотъемлемой частью миссии являются цели, то и они подвергаются изменению тоже. Однако цели меняются только в том случае, если существует какой-то, не поддающийся изменениям, внешний фактор, который оказывает влияние на них.

На заключительном этапе происходит анализ нескольких подходящих стратегий и выбор той, которая наиболее эффективно поможет выйти из кризиса компании сохранив конкурентоспособность. После этого выбранная стратегия согласовывается с заказчиком и только после утверждения начинается организация реализации этой стратегии. В процессе реализации со стороны заказчика и консультанта производится контроль и корректировка отклонений.

Именно на этом этапе заказчик чаще всего совершает главную ошибку, когда отказывается от услуг консультанта на этапе реализации стратегии. Именно по этой причине, чаще всего, цели, поставленные на начальном этапе, не бывают достигнуты. Именно для этого консультанту необходимо разработать систему контроля, которая будет основываться на взаимодействии между компанией и консультантом. Для этого, например, создается команда сотрудников компании, которых консультант может обучить и вместе с ними разработать систему контроля реализации антикризисной стратегии. Распределение обязанностей между клиентом и консультантами производится с учетом их роли на каждом этапе консультационного процесса и исходя из структуризации проблемы. Задача клиента состоит в том, чтобы достаточно точно установить, сколько времени и на выполнение каких работ потратит внешний консультант. Консультант должен получить полное представление о тех видах работ, за которые несет ответственность компания заказчика.

На этапе завершения производится оценка результатов консультирования и предоставляется итоговый отчет о проделанной работе.

Роль консультанта и клиента на разных этапах консультационного процесса, в разных моделях консультирования меняется. Сведение участия хотя бы одной из сторон к нулю означает прекращение процесса консультирования. Характер действий кризисной и консультационной организаций на каждом этапе консультационного процесса определяется ожидаемыми результатами. Антикризисный консалтинг является сложным и долгим процессом, результатом проведения которого является подготовка комплекса рекомендованных действий с целью выхода бизнеса из кризисной ситуации для улучшения платежеспособности и доходности при умелом использовании текущей ситуации. Все это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ (ред. от 12.03.2014) "О коммерческой тайне" (29 июля 2004 г.) // Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_160225/
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. № 127-ФЗ // Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=122698>
3. Бушев Л. Статистический анализ российского консалтингового рынка: оценка текущего состояния и перспективы развития // Экономика и управление в сфере услуг. Проблемы современной экономики, №2(42) 2012. – с. 395-400.
4. Ларионова И.К. Антикризисное управление: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. – 380с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление»/ Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383с.
6. Юрова И. VI TO BE: Консалтинг в зеркале российского бизнеса. – СПб.: БХВ-Петербург, 2013. – 240с.
7. Обучающий информационный портал E-xecutive [Электронный ресурс]: <http://www.e-xecutive.ru/>
8. Информационный портал рейтингового агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс]: <http://www.raexpert.ru/>
9. Информационный портал «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]: <http://www.cfin.ru/>
10. Интернет-журнал «Strelka» [Электронный ресурс]: <http://strelka.com/ru/magazine>
11. Информационно–образовательный ресурс «Studme» [Электронный ресурс]: <http://studme.org/>
12. Информационный сайт «Outstaffing company» [Электронный ресурс]: <http://www.con-center.ru/>
13. Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный ресурс]: <http://www.fedstat.ru/indicators/start.do>
14. Информационный интернет-портал газеты «Ведомости» [Электронный ресурс]: <http://www.vedomosti.ru/>
15. Информационный интернет-портал «РБК» [Электронный ресурс]: <http://www.rbc.ru/>