

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой
Управления человеческими ресурсами МФПА, г. Москва,
aalaverdov@mfpa.ru



КОНСАЛТИНГОВАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА НА РЫНКЕ ТРУДА

Статья посвящена проблеме обеспечения консалтинговой поддержки малых предприятий в области HR-менеджмента и ее влияния на их конкурентоспособность как работодателей. Сформулированы конкурентные преимущества, которые обеспечивает малому предприятию привлекательный имидж на рынке труда, определены необходимые для этого репутационные характеристики. Обоснована дополнительная актуальность консалтинговых услуг в области HR-менеджмента для рассматриваемой категории работодателей. Проведен анализ двух стратегических подходов к организации взаимодействия малого предприятия с консалтинговыми центрами. Сформулированы критерии выбора малым предприятием стратегического подхода на рынке консалтинговых услуг.

Ключевые слова: ассоциации малых предприятий, имидж работодателя на рынке труда, конкурентоспособность малых предприятий, консалтинговая поддержка, малое предпринимательство, консалтинговый центр, консалтинговые услуги, репутационные характеристики работодателя.

Введение

В нашей стране на протяжении всего периода формирования рыночной экономики одной из наиболее актуальных проблем являлось развитие отечественного малого предпринимательства. Оно стало самостоятельным объектом исследований многих российских ученых: Т. Алимовой, А. Блинова, А. Виленского, А. Игнатьева, А. Крутика, А. Муравьева, П. Мягкова, М. Лапусты, А. Орлова, В. Радаева, С. Савельева, Э. Слуцкого, Н. Черниной и других. Ими были выявлены и обоснованы разнообразные факторы, объективно препятствующие

увеличению общего количества малых предприятий, повышению удельного веса их продукции (услуг) в национальном ВВП, а также усилению степени их конкурентоспособности на обслуживаемом рынке. Вместе с тем изучение трудов этих ученых показывает, что основное внимание ими уделялось таким факторам развития малого предпринимательства и отдельных его субъектов, как государственная поддержка, налогообложение, доступность кредитных ресурсов, общий уровень организационно-управленческой культуры. Эффективность функционирования кадрового направления деятельности малого предприятия, опре-

деляющая его возможности по приращению человеческого капитала и улучшению его качества, либо оставалась за рамками исследований, либо рассматривалась как вспомогательный фактор. Между тем качество человеческого капитала, по мнению автора настоящей статьи, является если не решающим, то как минимум одним из приоритетных факторов, определяющих конкурентные позиции любого субъекта профессионального предпринимательства. Малые предприятия в этом смысле не стали исключением. Согласно современной теории HR-менеджмента качество человеческого капитала организации в значительной степени зависит от ее возможностей по привлечению квалифицированного и ответственного персонала. В свою очередь данные возможности во многом зависят от имиджа конкретного работодателя на рынке труда, с которого к нему и приходят новые сотрудники — от выпускников средней школы и безработных до топ-менеджеров и экспертов с мировым именем. При этом конкурентные позиции любой организации на рынке труда определяются эффективностью внутрифирменной системы HR-менеджмента, результаты функционирования которой делают конкретного работодателя привлекательным или малопривлекательным для носителей товара «рабочая сила».

В настоящей статье сделана попытка обосновать тезис о том, что имидж малого предприятия — работодателя как главный фактор конкурентоспособности на рынке труда прямо зависит от его возможностей по получению услуг в области управленческого консультирования по кадровому направлению деятельности, т. е. от HR-консалтинга. Практической составляющей предлагаемого материала выступают рекомендации по выбору общей стратегии и тактики бизнес-взаимодействия с консалтинговыми структурами и частными консультантами. Данные рекомендации опираются на уже имеющийся зарубежный и отечественный опыт бизнес-консалтинга,

а также на личный опыт автора, на протяжении шести лет работавшего в качестве главного эксперта и совладельца одного из первых в нашей стране консалтинговых центров.

Позитивный имидж на рынке труда как одно из конкурентных преимуществ малого предприятия, выступающего в роли работодателя

В условиях рыночной экономики позитивный имидж коммерческой организации на обслуживаемом рынке является одним из важнейших конкурентных преимуществ. Так, профессор Ю. Б. Рубин, один из ведущих отечественных специалистов в области конкуренции, к числу «сильной стороны (единичной конкурентной силы) субъекта предпринимательского бизнеса» относит, в том числе, и «положительный имидж компании, благодаря которому обеспечивается стабильность продаж традиционных и новых товаров»¹.

Необходимое направление конкурентного соперничества любого субъекта профессионального предпринимательства за улучшение своих рыночных позиций — конкуренция на рынке труда. *Главной целью* такой конкуренции является обеспечение более привлекательного имиджа как работодателя, нежели у других однопрофильных организаций, функционирующих на том же региональном рынке. От конкуренции на основном для организации рынке (произведенных ею товаров или услуг) конкуренция на рынке труда отличается тем, что здесь субъект предпринимательства выступает в роли не продавца, а покупателя. Следовательно, цель конкурентного соперничества — обеспечение наилучших возможностей уже не для продажи своей продукции, а для

¹ Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. С. 155–156.

приобретения того специфического товара, который и предлагается на рассматриваемом в статье рынке. Более подробно данный вопрос освещен автором в одной из научных статей², ниже сформулированы лишь наиболее важные заключения и выводы.

Высокий имидж обеспечивает работодателю целый ряд *конкурентных преимуществ*, позволяя успешно решать стратегически значимые задачи:

- привлекать лучшие по своим потребительским качествам трудовые ресурсы, повышая качество человеческого капитала и одновременно ухудшая качество аналогичного капитала у конкурентов;

- сократить до минимума значение показателя «текущей текучести кадров» в части инициативных увольнений работников, следовательно, избежать таких сопутствующих им угроз, как утечка конфиденциальной информации и потеря части клиентской базы;

- обеспечить добросовестное исполнение сотрудниками всех принятых на себя трудовых обязательств как естественный результат их нежелания потерять работу в престижной на рынке труда организации;

- сотрудничать с наиболее авторитетными на соответствующем региональном рынке труда посредническими и сервисными структурами;

- избегать проблем с профсоюзом или территориальными органами федеральной инспекции труда, минимизировав, таким образом, собственные финансовые и имиджевые потери от забастовок или штрафных санкций.

Имидж конкретного малого предприятия на рынке труда зависит от целого ряда факторов или репутационных характеристик, перечень которых представлен в табл. 1.

² Алавердов А. Р. Позитивный имидж как важнейшее конкурентное преимущество малого предприятия на рынке труда // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: сб. науч. тр. / Под ред. А. Р. Алавердова. Вып. 3. М.: Московская финансово-промышленная академия; Маркет ДС, 2008. С. 110–123.

Как видно из таблицы, большая часть репутационных характеристик, обеспечивающих высокий имидж, следовательно, — конкурентные позиции предприятия на рынке труда, прямо связаны с эффективностью действующей на нем системы управления персоналом. Для субъектов малого предпринимательства этот фактор имеет особую актуальность, поскольку по некоторым критериям они изначально проигрывают в глазах потенциальных работников представителям крупного бизнеса. Очевидными *конкурентными недостатками* большинства малых предприятий выступают:

- меньшая стабильность собственного бизнеса, а значит большая степень вероятности для сотрудников потерять работу в результате сокращения штата или ликвидации предприятия;

- худшие перспективы должностного роста в силу объективной ограниченности общего количества должностей менеджеров и специалистов;

- меньший средний уровень оплаты труда и социальной поддержки персонала, нежели в корпорациях.

Данные недостатки можно компенсировать только высоким уровнем организационной культуры, в том числе в области регулирования внутрифирменных трудовых отношений. Реальное содействие малому предпринимателю в решении этой задачи может оказать такая группа участников современного рынка труда, как профессиональные консультанты.

HR-консалтинг и его особенности в современных российских условиях

Консалтинговые услуги являются одним из новых видов продуктов, предлагающихся на современном рынке продуктов интеллектуальной собственности. Консультирование как вид общественно полезной человеческой деятельности возникло еще в докапиталистических формациях,

Таблица 1

Репутационные характеристики предприятия на рынке труда

№ п. п.	Репутационные характеристики	Выделенные возрастные группы сотрудников	
		до 35 лет	старше 35 лет
1	Средний уровень основной заработной платы и дополнительных денежных вознаграждений персонала, опережающий аналогичные среднеотраслевые и средние региональные показатели	Второй приоритет	Второй приоритет
2	Наличие лучших, чем у конкурентов, перспектив профессионального и должностного роста для всех категорий сотрудников организации	Первый приоритет	—
3	Комфортный психологический климат, определяемый наличием постоянной психологической поддержки всех категорий сотрудников	Пятый приоритет	Пятый приоритет
4	Более широкая номенклатура и большая суммарная «цена» социальных пакетов, предоставляемых сотрудникам, в сравнении с аналогичными пакетами у основных конкурентов	—	Четвертый приоритет
5	Уверенность в стабильности отношений найма за счет наличия формализованного механизма защиты сотрудников от массовых сокращений	—	Первый приоритет
6	Высокая степень безопасности труда (техника безопасности, экологическая и санитарная безопасность рабочих мест), опережающая соответствующие нормы, централизованно установленные государством	—	Третий приоритет
7	Наличие условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие в повышении их культурного уровня, реализации семейных, этических ценностей)	Четвертый приоритет	—
8	Высокая удовлетворенность сотрудников своими отношениями с руководителями, определяемая наличием у предприятия менеджеров всех уровней, владеющих «фирменным стилем» управления персоналом, и внутрислужебных коммуникаций, основанных на принципах и традициях высокой корпоративной культуры	—	—
9	Наличие формализованного механизма моральной мотивации персонала, действующего на централизованном и децентрализованном уровнях управления	—	—
10	Наличие условий для быстрой профессиональной и психологической адаптации молодых сотрудников за счет существования на предприятии «традиций наставничества»	Третий приоритет	—

но лишь во второй половине XX в. превратилось в полномасштабную отрасль бизнеса. Основным побудительным мотивом формирования данной отрасли выступает объективная экономическая тенденция к углублению специализации управленческого труда. Сегодня в любой из экономически развитых стран действуют сотни и тысячи

консалтинговых центров самой различной специализации. Сформулированы и отражены в соответствующих практико-ориентированных исследованиях общие методические требования к профессиональной деятельности консультанта и прикладные технологии консалтингового обслуживания клиента. В частности, отечественным

малым предпринимателям, заинтересованным в получении консалтинговых услуг, автор статьи рекомендует в первую очередь познакомиться с книгой известного английского специалиста в этой области Калверта Макхема³.

Клиентами профессиональных консультантов на рынке труда выступают любые организации — от государственного аппарата управления до транснациональных корпораций. Однако для субъектов малого предпринимательства их услуги имеют дополнительную актуальность. Крупные корпорации могут позволить себе создавать в Организационной структуре управления (ОСУ) профильных штабных департаментов целые подразделения, отвечающие за непрерывную актуализацию системы персонального менеджмента, включая его юридическую поддержку. В составе кадровой и юридической служб субъекта среднего бизнеса, как правило, можно выделить по одному высококвалифицированному специалисту, решающему ту же задачу. Наконец, государственные структуры вправе воспользоваться бесплатными для них услугами ведомственных центров управленческого консультирования, содержащихся на средства налогоплательщиков. По очевидным причинам малые предприятия не располагают ни одной из указанных возможностей. Таким образом, целесообразность как минимум периодического приобретения консалтинговых услуг для субъектов малого предпринимательства, заинтересованных в сохранении высоких конкурентных позиций, как на основном для них рынке, так и на рынке труда, не вызывает сомнений.

Под *HR-консалтингом* следует понимать совокупность консультационных услуг по любым вопросам, связанным с функционированием кадрового направления деятельности предприятия-заказчика. Далее сформулирован общий перечень консал-

тинговых услуг в области внутрифирменного регулирования трудовых отношений.

Первая группа этих услуг реализуется в рамках *кадрового аудита*, объектом которого могут выступать:

- качество человеческого капитала предприятия;
- эффективность системы персонального менеджмента или отдельных операционных подсистем;
- состояние психологического климата в трудовом коллективе.

Вторая группа услуг предполагает собственно *развивающий HR-консалтинг* с непосредственным участием консультантов во внедрении предлагаемых инноваций:

- разработка комплексной системы персонального менеджмента для вновь создаваемого или полностью реструктуризируемого предприятия;
- оптимизация действующей на предприятии системы персонального менеджмента или отдельных операционных подсистем;
- коррекция состояния психологического климата на предприятии в целом или разрешение локальных конфликтов.

Третья группа объединяет *прочие консалтинговые услуги*:

- локальные консультации по любым вопросам, связанным с управлением персоналом;
- юридический консалтинг в сфере трудовых отношений, включая представление интересов предприятия в судебных инстанциях.

Отечественный рынок рассмотренных выше услуг имеет свою специфику. В отличие от стран с исторически сложившейся рыночной экономикой, центры, специализирующиеся именно в области HR-консалтинга, в России пока не получили широкого распространения. Подобные услуги чаще оказывают крупные рекрутинговые агентства, располагающие квалифицированными специалистами, в том числе в области управления персоналом и психологии трудовых отношений. В нашей стране, в про-

³ Макхэм К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. — 288 с.

тивоположность США или Великобритании, центры управленческого консультирования функционируют лишь при немногих практико-ориентированных экономических вузах. В отличие от Франции или Японии, в России государство практически полностью самоустранилось от консалтинговой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Вместе с тем следует отметить, что достаточно активно в этой области работают частные консультанты, привлекаемые работодателями на основе специального договора на возмездное оказание услуг⁴.

Можно предположить, что в дальнейшем рассматриваемый рынок будет развиваться, в том числе, за счет появления на нем новых категорий продавцов. Так, существенную роль в развитии рынка консалтинговых услуг для сферы малого предпринимательства могли бы сыграть ассоциации малых предприятий, действующие либо самостоятельно, либо в партнерстве с учреждениями профессионального образования. Определенную помощь в оптимизации системы внутрифирменного управления (в частности, по кадровому направлению деятельности) способны оказать крупные банки в рамках реализации программы комплексного обслуживания своих постоянных клиентов, представляющих малый и средний бизнес. Такие предложения формулировались и обосновывались еще десять лет назад некоторыми исследователями проблем развития отечественного малого предпринимательства, например, Э. Л. Слуцким⁵. Наконец, в ускоренном развитии нуждается такой необходимый элемент системы инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства, как сеть бизнес-инкубаторов

и технопарков, давно доказавших свою эффективность за рубежом⁶.

Стратегия взаимодействия малого предприятия с HR-консультантами

При организации бизнес-взаимодействия с продавцами консалтинговых услуг малое предприятие может использовать один из двух *стратегических подходов*.

Первый вариант предполагает стратегическую ориентацию предприятия на самостоятельную работу по формированию и последующему развитию системы персонального менеджмента. В этом случае привлечение сторонних консалтинговых центров осуществляется для:

- регулярной (раз в 2–3 года) независимой аудиторской оценки эффективности данной системы и общего качества человеческого капитала предприятия;
- оказания разовых, узкоспециализированных консалтинговых услуг.

Преимуществами варианта является меньший уровень затрат на его реализацию и отсутствие зависимости от наличия таких центров в городе, где расположено конкретное предприятие.

Недостатком выступает прямая зависимость эффективности регулирования внутрифирменных трудовых отношений от соответствующих профессиональных компетенций самого малого предпринимателя и его помощника по кадрам.

С учетом данного недостатка рассматриваемый вариант рекомендуется использовать только микропредприятиям с численностью персонала не более 5–7 человек, управление которыми не требует жестко формализованных процедур и целостной системы персонального менеджмента.

⁴ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.) (ред. от 27 июля 2010 г.) гл. 39.

⁵ Слуцкий Э. Л. Развитие малого предпринимательства в российской экономике. М.: Финансы и статистика, 2000. С. 112–113.

⁶ Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / Под общ. ред. Э. Маркварта (OST-EURO). М.: ИПИ, 2001. — 160 с.

Второй вариант предполагает стратегическую ориентацию предприятия на постоянное бизнес-взаимодействие с консалтинговым центром, определенным в качестве стратегического партнера.

Преимуществом варианта является возможность непрерывного консалтингового сопровождения кадрового направления деятельности малого предприятия.

Недостатки варианта — большой уровень затрат на его реализацию, а также влияние фактора территориального расположения конкретного предприятия (рассматриваемые здесь консалтинговые центры обычно имеются только в крупных городах России).

Данный вариант рекомендуется использовать любым малым предприятиям, располагающим достаточными финансовыми возможностями.

Основная проблема, связанная с практической реализацией второго варианта, — *выбор стратегического партнера*. В отечественных условиях это особенно актуально из-за ограниченного присутствия на рынке консалтинговых структур, имидж и многолетний опыт работы которых является лучшей гарантией качества их услуг. *Общими критериями* выбора консалтингового центра в качестве стратегического бизнес-партнера малого предприятия служат:

- стаж работы на рынке услуг в области HR-консалтинга;
- профессионализм ведущих специалистов консалтингового центра, определяемый в первую очередь удельным весом штатных консультантов, имеющих практический опыт работы в качестве руководителей и экспертов кадровых служб крупных корпораций или преподавателей авторитетных вузов соответствующего профиля;
- качество имеющейся у консалтингового центра клиентской базы;
- высокий рейтинг, подтвержденный независимыми экспертами;
- территориальное расположение консалтингового центра;

- ценовые характеристики предлагаемых услуг.

Рекомендации по организации бизнес-взаимодействия малого предприятия с HR-консультантами

Малому предпринимателю рекомендуется соблюдать *несколько простых дополнительных правил*, существенно снижающих риск получения в качестве результата оплаченной работы комплекта мало функциональных (но многостраничных) материалов, содержащих комбинацию теоретических рассуждений, и не реализуемых на практике управленческих процедур.

Во-первых, необходимым технологическим этапом работы выступает участие консультантов-разработчиков в процессе непосредственного внедрения своих рекомендаций в форме:

- согласования проектов регламентирующих документов с малым предпринимателем и заинтересованными специалистами предприятия;
- обучения всех участников внедряемых управленческих процедур, пользователей регламентов и программных средств;
- авторского надзора за прохождением системой персонального менеджмента стадии опытной апробации;
- корректировки системы по результатам апробации.

Во-вторых, важным приложением к договору на разработку системы управления персоналом должно выступать «Техническое задание на проектирование», в котором четко формулируются конкретные задачи, поставленные перед разработчиком, включая перечень подлежащих внедрению документов с указанием содержания каждого из них.

В-третьих, в договоре или техническом задании должны быть определены конкретные критерии, определяющие степень эффективности выполненной работы по оптимизации системы персонального менедж-

мента (например, сокращение текучести кадров, уменьшение числа трудовых конфликтов, повышение исполнительской дисциплины и т. п.).

В-четвертых, необходимым приложением к договору должен стать календарный план-график, отражающий скоординированные действия сторон с момента передачи консалтинговому центру утвержденного «Технического задания на проектирование» до сдачи системы персонального менеджмента в постоянную эксплуатацию.

В-пятых, лучшим гарантом добросовестного отношения подрядчика к принятым не себя обязательствам выступает механизм поэтапной оплаты его работы. В частности, он должен предполагать перечисление основной части (не менее 60% общей стоимости) договорной суммы лишь после завершения стадии внедрения.

Таким образом, малый предприниматель как потребитель консалтинговых услуг должен настаивать на следующей технологической последовательности работ по оптимизации системы управления персоналом организации-работодателя:

- аудит системы персонального менеджмента, действующей на предприятии (или отдельных операционных подсистем), подготовка по его результатам экспертного заключения;
- разработка и согласование с малым предпринимателем — руководителем предприятия предложений о необходимых изменениях в его кадровой стратегии;
- разработка и согласование предложений о необходимых изменениях в операционных подсистемах и блоке обеспечения системы персонального менеджмента;
- создание проектов новых внутренних регламентов по кадровому направлению деятельности малого предприятия;
- согласование указанных проектов с представителями заказчика и при необходимости — их специальное обучение;
- организация процесса внедрения согласованных с заказчиком инноваций;

- авторский надзор со стороны разработчиков за процессом опытной апробации внедренных инноваций;

- подведение итогов опытной апробации, оценка эффективности внедренных инноваций, при необходимости — внесение требующихся коррективов;

- участие в переводе системы персонального менеджмента (или соответствующих ее элементов) в режим постоянной эксплуатации;

- последующий авторский надзор за эксплуатацией системы.

Заключение

Сформулируем результирующие выводы, наиболее важные с практической точки зрения:

1. Конкурентоспособность любого субъекта современного профессионального предпринимательства в значительной степени определяется качеством имеющегося у него человеческого капитала.

2. Одним из факторов, оказывающих принципиальное воздействие на качество человеческого капитала организации, является ее имидж на рынке труда как работодателя. В свою очередь этот имидж прямо зависит от эффективности внутрифирменной системы HR-менеджмента.

3. Субъекты малого предпринимательства в силу действия объективных факторов за редким исключением не располагают специалистами, способными профессионально разрабатывать и своевременно актуализировать данную систему, поэтому больше, чем другие категории работодателей, нуждаются в профильных консалтинговых услугах.

4. В зависимости от индивидуальной специфики конкретного малого предприятия его руководитель должен выбрать и в дальнейшем реализовать один из стратегических подходов к организации бизнес-взаимодействия с консалтинговыми структурами или частными консультантами.

5. Для достижения желаемых результатов подобного бизнес-взаимодействия, в том числе — снижения вероятности риска получения недоброкачественных консалтинговых услуг, руководитель малого предприятия должен соблюдать методические правила, в первую очередь настаивать на соблюдении подрядчиком определенной в настоящей статье технологической последовательности работ по оптимизации системы управления персоналом.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.) (ред. от 27 июля 2010 г.). www.consultant.ru.
2. Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / Под общ. ред. Э. Маркварта (OST-EURO). М.: ИПИ, 2001. — 160 с.
3. Алавердов А. Р. Позитивный имидж как важнейшее конкурентное преимущество малого предприятия на рынке труда // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: сб. науч. тр. / Под ред. А. Р. Алавердова. Вып. 3. М.: Московская финансово-промышленная академия; Маркет ДС, 2008. С. 110–123.
4. Макхэм К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. — 288 с.
5. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. — 458 с.
6. Слуцкий Л. Э. Развитие малого предпринимательства в российской экономике. М.: Финансы и статистика, 2000. — 144 с.

A. Alaverdov, PhD, Professor, Head. Department of Human Resource Management MIFP, Moscow, aalaverdov@mfa.ru

CONSULTING SUPPORT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES IN THE LABOUR MARKET

Paper is devoted to providing consulting support in the area of HR-management to small businesses and its impact on their competitiveness as employers in the labor market. Author formulates competitive advantages, which provides small business an attractive image in the labor market and identifies the necessary reputation characteristics. Author substantiated the relevance of consulting services in the field of HR-management for this category of employers. Article examines two strategic approaches to the organization of interaction between small businesses and consulting centers. Author proposed Criteria for selecting a small business strategic approach in the market for consulting services.

Key words: small firms association, employer image in the labor market, the competitiveness of small businesses, consulting support, small business, consulting center, consulting services, reputational characteristics of the employer.