

## КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕДУР КРЕДИТОВАНИЯ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

**Егорова Наталья Евгеньевна**, д.э.н., профессор, г.н.с. ЦЭМИ РАН, Москва, nyegorova@mail.ru

**Королева Екатерина Алексеевна**, соискатель ЦЭМИ РАН, Москва, katerina8686@gmail.com

---

В статье обоснована важность консультирования в процедурах кредитования в целях эффективного развития малых и средних промышленных предприятий (МСП). Предложен метод адаптивного кредитно-инвестиционного консультирования (АКИК), используемый в ходе партнерского и взаимовыгодного сотрудничества между малыми фирмами и банками, их долгосрочных и доверительных отношений. Сформирована концепция организации АКИК, состоящая из этапов, принципов, методов и инструментов. На стадии взаимодействия между малыми промышленными предприятиями и банками, заключающегося в поиске альтернативных и разнообразных источников развития промышленного производства, предлагается применять ряд перспективных организационно-финансовых инструментов: банковская кооперация в сфере кредитования малого промышленного бизнеса, целевая поддержка избранных малых фирм.

*Ключевые слова:* малые промышленные предприятия, партнерская модель взаимодействия, адаптивное кредитно-инвестиционное консультирование, совершенствование процедур кредитования.

*Классификация JEL:* D25, L26.

Малые и средние предприятия (МСП) – важнейший сектор национальной экономики страны. Однако в России малый бизнес находится на замыкающих позициях среди других секторов национального хозяйства. Его доля в ВВП – 21%, в то время как в развитых странах малое предпринимательство занимает около 50–60% ВВП. В современных условиях развитие МСП в значительной степени сдерживается недостаточностью их собственных средств, формируемых зачастую из личных сбережений населения. В связи с этим возникает необходимость привлечения инвестиционных ресурсов (в первую очередь – кредитов банков), обеспечивающих функционирование и эффективное развитие малых фирм.

Наибольшую остроту данная проблема имеет для малых и средних промышленных предприятий (МСП), которые отличаются более высокой долей основных фондов в их капитале, более длительным циклом оборота средств и значительным лагом освоения вложенных инвестиций. Именно в данном сегменте малого бизнеса наблюдается с одной стороны – наибольший дефицит кредитно-инвестиционных ресурсов, с другой – наибольшее отставание России от стран с развитой рыночной экономикой. Так, доля оборота промышленных МСП в общем обороте всех промышлен-

ных предприятий в Италии – 58%, в то время как в России всего лишь 12% (OECD, 2017).

Положительный опыт стран, в которых малый производственный бизнес успешно функционирует, свидетельствует о том, что одним из важнейших способов развития и поддержки малого предпринимательства является организация и эффективное функционирование консультационных услуг в сфере кредитно-инвестиционной деятельности. Поэтому качественное консультирование по вопросам выбора источников финансирования бизнеса особенно важно для МСПП, так как в рамках компании решение финансовых вопросов затруднено из-за недостатка (или даже отсутствия) квалифицированного персонала и необходимых денежных средств.

Кроме того, принятие ключевых решений, связанных с развитием бизнеса, находятся полностью в зоне ответственности руководителей и собственников малых промышленных фирм. Однако для выбора оптимального кредитно-инвестиционного источника необходимо проводить дополнительные исследования, разрабатывать бизнес-планы, оценивать будущие риски и доходы. И все это требует от руководителей времени, затрат и определенного уровня профессиональной подготовки. Роль профессионального консультанта способен взять на себя банк – как организация, обладающая необходимыми информационными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Квалифицированный специалист в лице сотрудника банка, обладающий соответствующими знаниями и опытом, может предоставить желаемую и качественную информацию в короткие сроки.

Важность консультирования для развития предприятий подчеркивают зарубежные (Шейн, 2008; Schein, 1978; Блок, 2007; Jenkinson, Jones, Martinez, 2015; Mayer, Vives, 1995) и российские исследователи (Мирзоян, 2017; Коланьков, Петров, Зимин, 2007). Так, например, Ф. Уикхэм, утверждает, что «консалтинговая деятельность – фактор, необходимый для развития бизнеса и повышения его эффективности» (Уикхэм, 2006).

В российской литературе встречаются два понятия – «консультирование» и «консалтинг». В нашей статье оба понятия принимаются равнозначными, предлагается использовать термин *консультирование* как русифицированную версию.

Так, автор Блюмин А.М. определяет консультирование как «согласованный процесс передачи необходимых и востребованных знаний (информации) в определенной предметной области от консультанта клиенту (физическому или юридическому лицу) с целью решения задач клиента» (Блюмин, 2013).

В. Ярмиш, представитель банковской и консалтинговой сферы, полагает, что «консалтинг – это очень широкое понятие... любая помощь клиенту при решении проблем, возникающих в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом» (Ярмиш, 2000).

В российской литературе наиболее полно разработан вопрос управленческого консультирования, в меньшей степени изучено инвестиционное консультирование, ко-

торое в России законодательно не закреплено. Согласно одному из определений, «инвестиционный консалтинг – это система мер, разработанных профессиональными консультантами и направленных на получение прибыли из финансовых вложений заказчика» (Кудерин, 2014).

Одними из первых российских авторов, которые систематизировали знания об инвестиционном консультировании, являются М.Н. Бродский и Г.М. Бродский (Бродский М.Н., Бродский Г.М., 1999). Вопросы организации изучаемого процесса рассматривались в книгах Н.О. Токмаковой (Токмакова, 2004), А.О. Блинова и В.А. Дресвянникова (Блинов, Дресвянников, 2013).

Следует отметить, что исследуемое понятие – относительно молодое для российской экономики, так как консультации в области инвестиций впервые стали происходить в период перехода России к рыночной системе хозяйствования. Вероятно, поэтому эта ниша не заполнена как с позиции практического оказания услуг (рынок не насыщен инвестиционными консультантами), так и в теоретическом плане (число работ по изучаемому вопросу невелико).

В связи с этим предлагается рассмотреть одну из наиболее эффективных мер поддержки и развития малых промышленных предприятий – **кредитно-инвестиционное консультирование**. Такого рода консультирование заключается в оказании информационных и консультационных услуг предпринимателям по широкому спектру кредитных и инвестиционных ресурсов.

К российским организациям, занимающимся таким видом деятельности, относятся, например, Международный центр инвестиционного консалтинга, специализирующийся на сертификации компаний-поставщиков различных услуг (юридических, финансовых, консультационных и проч.) и оценке их добросовестности. Кроме того, оказанием информационно-консультационных услуг занимаются МСП Банк и Сбербанк. Так, Сбербанк предлагает следующие программы для малого бизнеса: «Деловая среда», «Свое дело», а также систему Центров развития бизнеса (ЦРБ).

Программа «Деловая среда» создана в 2012 г., но по данным открытых источников ее полноценный запуск произошел только в 2018 г. Цель проекта – предоставление предпринимателям рекомендаций об открытии бизнеса и связанных с ним рисками. Программа «Свое дело» предлагает бизнесменам ряд платных и бесплатных услуг, поддерживающих предпринимательскую деятельность (юридическая помощь, рекламные акции и т.п.). Еще один проект Сбербанка – сеть ЦРБ, представляющих собой специализированные подразделения банка, в которых предприятия смогут получить от банка и его партнеров доступ к дополнительным сервисам (семинары, конференции, образовательные программы, консультации по банковским продуктам, налоговые и юридические консультации) (Антошкин, 2012).

Кроме того, предприниматели могут воспользоваться «Бизнес-навигатором», представляющим собой бесплатные интернет-услуги для действующих и потенциальных предпринимателей в выборе направления деятельности, поиске гарантийных ин-

струментов поддержки и т.п. Другая информационная система «ТАСС-Бизнес» – проект Агентства ТАСС в партнерстве с государственным институтом поддержки малого бизнеса Корпорацией МСП, предоставляющий предпринимателям доступ к информации и различным сервисам на основе данных из открытых источников (например: проверка присутствия в «черном списке», размещение рекламной информации, отслеживание закупок и тендеров). Но далеко не все сервисы для малых фирм оказываются бесплатными.

Таким образом, консультирование малых фирм характеризуется определенными недостатками:

- несмотря на то, что консультационные услуги присутствуют в традиционной деятельности банков и других организаций инфраструктуры поддержки МСП, систематизированные данные об имеющихся ресурсах по рассматриваемому виду поддержки для предприятий не интегрированы в единую доступную базу данных. Эта разрозненная информация не дает предпринимателям и руководителям малых фирм возможности воспользоваться консультированием в полном объеме и с должной эффективностью;

- активно рекламируемые современные проекты и программы для бизнеса созданы совсем недавно, а значит получить обратную связь об их доступности и пользе для МСП пока невозможно;

- результаты работы указанных выше программ в открытых источниках не предоставляются. Однако имеются официальные статистические данные о развитии и кредитовании сектора МСП, которые свидетельствуют о том, что мероприятия по программе кредитно-инвестиционной и консультационной поддержки не дают ожидаемых результатов;

- на современном этапе консультирование малого бизнеса основано на стандартных и шаблонных подходах – без учета особенностей клиентов, что может привести не только к отсутствию позитивной динамики развития малых фирм, но и к снижению эффективности их деятельности.

Существующее в российской практике консультационное взаимодействие банков с МСП можно условно представить в виде четырех основных этапов: 1) первичное консультирование, 2) обслуживание денежных потоков клиента, 3) кредитование и 4) финансирование проектов. Построение вышеприведенных стадий отвечает задаче по оптимизации рисков, т.е. подразумевает постепенный переход от меньших к большим рискам. В отдельных случаях некоторые этапы могут реализовываться одновременно.

На каждом этапе существуют проблемы во взаимодействии между МСП и банками, которые обусловлены разными направлениями экономических интересов хозяйствующих субъектов. Так, первоочередная цель банка – получение максимальной прибыли при минимально возможных рисках кредитной сделки, что отражается в повышенной кредитной ставке для малого бизнеса в сравнении с крупными фирмами,

жестких обеспечительных условиях (залог, поручительство, страхование и т.п.). Кроме того, традиционное кредитно-инвестиционное консультирование, осуществляемое российскими кредитными организациями, не ставит перед собой цели спланировать долгосрочное взаимодействие. Между тем, в задачи банка как консультанта может входить разработка эффективных решений, основанных на достижении взаимной выгоды и совместного успеха в сотрудничестве с промышленными предприятиями (Феофанова, 2012).

Компромиссное решение в сложившейся ситуации может быть найдено в случае перехода к *партнерской модели взаимодействия*, в ходе которой цели и задачи участников сделки заявлены и прозрачны, а предоставляемая информация является исчерпывающей (необходимой и достаточной). Партнерское кредитно-инвестиционное консультирование, как более совершенный подход к процедурам кредитования, позволит банку занять более лояльную позицию по отношению к МСП, предоставляя информационно-консультационные услуги на качественно ином уровне.

Кроме того, руководители и сотрудники финансово-экономических отделов малых предприятий часто наталкиваются на трудности в расчетах при выборе эффективного источника финансирования для бизнеса. Для решения этой проблемы они прибегают к услугам интернет-порталов, форумов и т.п., которые могут независимо, т.е. без очевидной материальной заинтересованности, произвести различные расчеты и помочь выбрать кредитный инструмент или их совокупность.

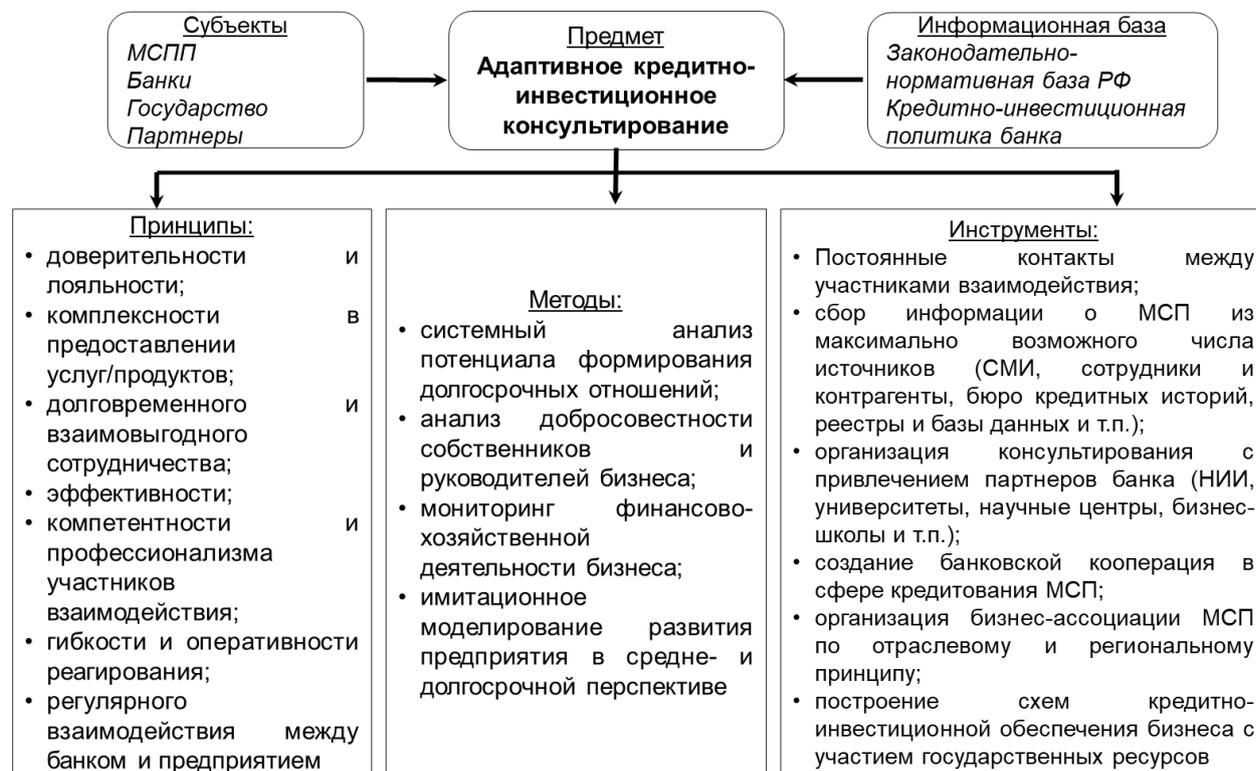
Таким образом, учитывая объективную необходимость в совершенствовании процедур кредитного-инвестиционного обеспечения МСПП, предлагается *модернизированный метод взаимодействия – адаптивное кредитно-инвестиционное консультирование (АКИК)*. Такое консультирование заключается в предоставлении банком систематизированного комплекса информационных и консультационных услуг по вопросам государственных и частных кредитов и инвестиций как действующим малым и средним предприятиям, так и начинающим предпринимателям с учетом изменяющихся условий внешней среды и достижения обновляющихся целей и задач предприятия оптимальным способом.

Ключевые отличия предлагаемого АКИК от традиционного банковского консультирования заключаются в следующем:

- сотрудничество банка с МСП направлено на установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений;
- предпринимателя информируют обо всех возможных банковских инструментах для развития бизнеса;
- выбор финансовых инструментов адаптирован к возможностям и потребностям конкретных предприятий;
- проводится комплексная оценка макро- и мезо-факторов, способных повлиять на договорные отношения и развитие предприятия.

Кроме того, возможно повысить мотивацию предприятий возвращать кредиты, так как МСПП смогут получить заемные средства в соответствии с реальными целями и обоснованными задачами развития бизнеса, а не в рамках агрессивной стратегии кредитных организаций.

На рис. 1 показана концепция организации АКИК для малых промышленных фирм.



**Рис. 1.** Концепция организации адаптивного кредитно-инвестиционного консультирования банка для малых и средних предприятий

На рис. 2 приведены этапы предлагаемого АКИК, которые дополняют существующие стадии кредитно-инвестиционного взаимодействия МСП с банками.

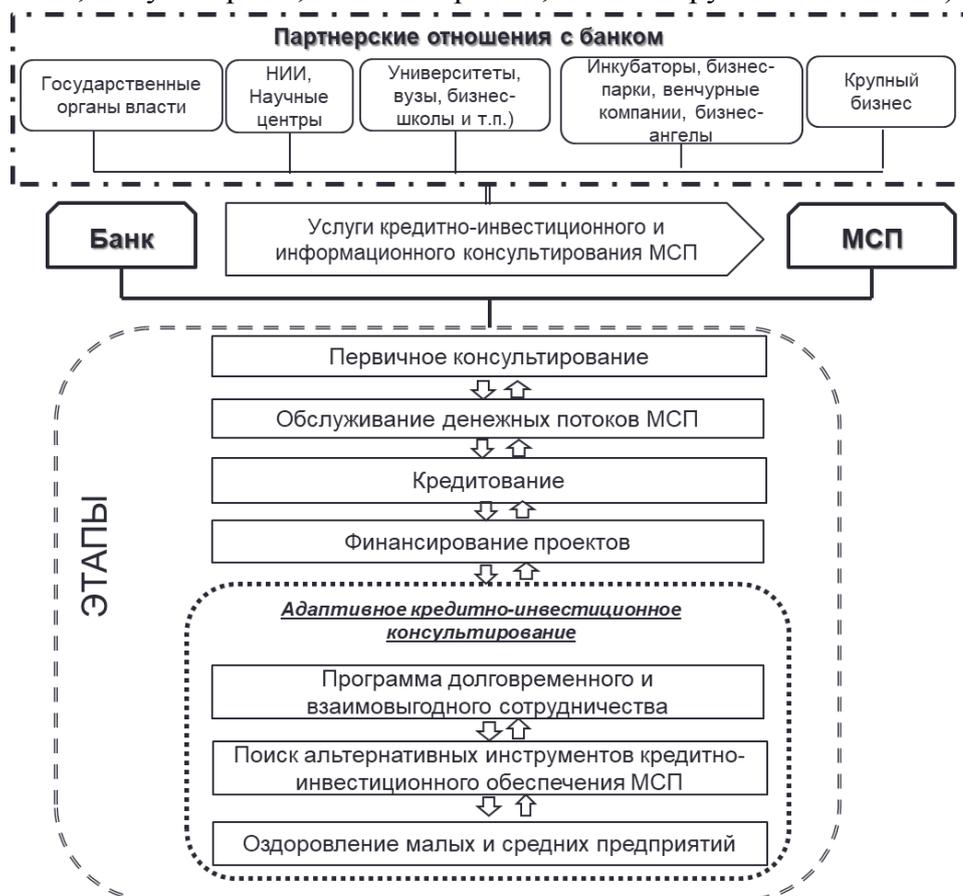
Рассмотрим более подробно дополнительно вводимые этапы.

*Программа долговременного и взаимовыгодного сотрудничества*

На данном этапе банковские организации, обладая собственной базой данных по своим клиентам, могут объединять МСП для реализации совместных проектов, которые, в первую очередь, отвечают национальным интересам (в рамках, утверждаемых государством, приоритетных направлений развития страны). Такой подход позволяет банкам вести прямой и косвенный мониторинг проектов и финансово-экономического состояния его участников, снизить ряд рисков, в том числе кредитных.

При этом в рамках осуществления программы долговременного сотрудничества и на всех остальных этапах АКИК банк постоянно или временно взаимодействует с партнерами из внешней среды (например, с органами государственной власти и

управления, научно-исследовательскими институтами, учебно-образовательными учреждениями, инкубаторами, бизнес-парками, а также крупным бизнесом).



**Рис. 2.** Этапы адаптивного кредитно-инвестиционного консультирования банком МСП

*Поиск альтернативных инструментов кредитно-инвестиционного обеспечения МСП*

На данном этапе могут быть предложены следующие инструменты:

1) создание фонда развития МСП за счет кооперации нескольких банков – БКК – с целью минимизации банковских рисков (привлечение государственных источников финансирования в качестве дополнительного капитала позволит диверсифицировать банковские риски и повысить заинтересованность государства в реализации перспективных проектов);

2) объединение МСПП в бизнес-ассоциации как по отраслевому, так и по региональному признаку для развития того или иного сектора промышленности;

3) совместные проекты крупных предприятий с малыми и средними фирмами регулярно или в ходе выполнения разовых подрядов (контрактов) при участии банка как агента, который располагает обширной базой данных клиентов и анализирует их текущие потребности;

4) целевая банковская поддержка избранных малых промышленных фирм: на ежегодной основе банк выбирает предприятие, которому предоставляется весь спектр необходимых банковских инструментов поддержки. Кредитная организация принима-

ет на себя риски невозврата выданных средств, однако при удачной реализации проекта развития малого предприятия обе стороны оказываются в выигрыше.

#### *Оздоровление малых и средних предприятий*

Этап предполагает настолько доверительные отношения между банком и малым бизнесом, что квалифицированные сотрудники кредитной организации участвуют в разработке стратегии и процедур финансового оздоровления партнера – МСП, заинтересованным в улучшении результатов его деятельности.

Спектр предоставляемых банком консультационных услуг для бизнеса может варьировать в зависимости от этапа развития компании (только организованная или уже работающая), а также от местоположения и специфики деятельности предприятий. В связи с этим банку целесообразно осуществлять тщательный анализ потребностей МСП в информационно-консультационных услугах.

### **ВЫВОДЫ**

Малые промышленные предприятия имеют огромный потенциал и значимость в развитии экономики страны, однако в России они не играют столь существенной роли в отличие от ряда развитых и развивающихся стран. Одной из причин, тормозящих эффективное функционирование МСП, является дефицит кредитно-инвестиционных ресурсов, который проявляется в данном сегменте экономики наиболее остро.

Одним из методов совершенствования процедур кредитования малых промышленных предприятий является развитие банковского консультирования, реализуемого в целях эффективного функционирования сектора малого производственного бизнеса.

Современное банковское консультирование малых и средних промышленных фирм условно включает четыре основных этапа: (1) первичное консультирование, (2) обслуживание денежных потоков предприятия, (3) кредитование и (4) финансирование проектов по развитию производств. На всех этих стадиях возникают трудности во взаимодействии между рассматриваемыми субъектами рынка, что свидетельствует о неэффективности существующей модели сотрудничества МСП с кредитными организациями.

Предлагаемый авторами переход к модифицированной – «партнерской» – модели взаимоотношений МСП с банками возможно осуществить с помощью АКИК. Такая модель предполагает долгосрочные отношения, основанные на доверии, с учетом потребностей и возможностей промышленного бизнеса. Система организации АКИК включает принципы, методы и инструменты, применение которых в перспективе будет способствовать перемещению денежных средств из банковской среды в реальный сектор экономики и позволит развиваться промышленному предпринимательству.

В рамках одного из этапов партнерского консультирования – поиска альтернативных источников кредитно-инвестиционного обеспечения – авторы предлагают сле-

дующие варианты совершенствования процедур кредитования МСПП: кооперация банков в сфере кредитования МСП; целевая банковская поддержка избранных промышленных предприятий; объединение малых производственных фирм в бизнес-ассоциации как по отраслевому, так и по региональному признаку; совместные проекты крупных предприятий с малыми и средними фирмами при участии банка как агента, который располагает обширной базой данных клиентов, анализирует и обеспечивают их текущие финансово-экономические потребности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Schein E.* The Role of the Consultant Content Expert or Process Facilitator // *The Personnel and Guidance Journal*. 1978. Vol. 56. Iss. 7. P. 22–26.
- Антошкин А.* Больше чем банк, 2012. URL: [http://www.zanimaem.ru/spravochnik-zaemshika/interview/delovaya\\_sreda\\_sberbanka\\_07\\_12.php](http://www.zanimaem.ru/spravochnik-zaemshika/interview/delovaya_sreda_sberbanka_07_12.php) (дата обращения 03.02.2013).
- Блинов А.О., Дресвянников В.А.* *Управленческое консультирование*. М.: Дашков и Ко, 2013. 212 с.
- Блок П.* *Безупречный консалтинг*. Переводчик: Л. Круглов-Морозов, Д. Раевская. СПб.: Питер, 2007. 170 С.
- Блюмин А.М.* *Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: учебник для бакалавров*. М.: Дашков и Ко, 2013. 364 с.
- Бродский М.Н., Бродский Г.М.* *Право и экономика: инвестиционное консультирование*. СПб.: Лимбус Пресс, 1999. 488 с.
- Информация о системе // Портал Бизнес-Навигатора МСП, 2016. URL: <https://smbn.ru/msp/is/info.htm?isId=4@mspReestrIs&fld=10321925@SXFoldr> (дата обращения 01.08.2017).
- Коланьков А., Петров В., Зимин В.* *Инвестиционный консалтинг: новая индустрия российской экономики*. Компания Эмитент. 2007. № 4 (331). URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2007-04/8188> (дата обращения 01.06.2018).
- Кудерин Б.* Что такое инвестиционный консалтинг – полный обзор понятия и основных этапов по созданию прибыльного инвестиционного проекта + обзор ТОП-3 консалтинговых компаний. 2014. URL: <http://hiterbober.ru/businessmen/chto-takoeinvesticionnyj-konsalting.html> (дата обращения 01.06.2018).
- Мирзоян М.О.* Развитие рынка услуг инвестиционного консультирования // *Российский внешне-экономический вестник*. 2017. № 11. С. 110–124.
- Токмакова Н.О.* *Основы управленческого консультирования: учебн.-практ. пособие*. М.: МЭСИ, 2004. 226 с.
- Уикхэм Ф.* *Консалтинг в управлении проектами*. Пер. со 2-го англ. изд. М.: Дело и сервис, 2006. 367 с.
- Феофанова Т.И.* Особенности консультирования предприятий малого бизнеса. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2012. № 9 (95). С. 85–89.
- Шейн Э.Г.* *Процесс консалтинга: построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант»* / Э.Г. Шейн; пер. с англ. И. Малковой. СПб.: Питер, 2008. 286 с. // *Schein E.* *Process consultation: its role in organization development*. Addison-Wesley Pub. Co., 1969. 147 P.
- Ярмиш В.* Консалтинг – как много в этом слове, 2000. 11 сентября // *Корпоративный менеджмент*. URL: <http://www.cfin.ru/consulting/review.shtml> (дата обращения 01.06.2018).
- Jenkinson T., Jones H., Martinez J.V.* Picking winners? Investment consultants' recommendations of fund managers. [Электронный ресурс] // *Journal of Finance*. 2015. No. 71 (5). 47 P.
- Mayer C., Vives X.* *Capital Markets and Financial Intermediation*. Cambridge: Cambridge University Press. 1995. 380 p.
- OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*. OECD Publishing, Paris. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/entrepreneurship-at-a-glance-2017\\_entrepreneur\\_aag-2017-en#page47](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/entrepreneurship-at-a-glance-2017_entrepreneur_aag-2017-en#page47) (дата обращения: 01.10.2018 г.)