

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

ЛЕВИЩЕНКО Елена Степановна

Национальный транспортный университет, Киев, Украина

**Аннотация:** Объем и уровень консалтинговых услуг в Украине существенно ниже чем в развитых странах, их объем на число занятых в сфере производства ниже в 6 раз. Основной их вид в Украине – это обучение, семинары и тренинги, консалтинговые проекты в проектном режиме (проекты, разрабатываемые самими консалтинговыми компаниями). В развитых странах основной вид консалтинговых услуг – консалтинговые проекты в процессном режиме (разрабатываемые совместно со специалистами Заказчика). Эффективность украинских предприятий ниже эффективности западных в три-четыре раза, причем до 80% отставания в эффективности приходится на неэффективную организацию деятельности и неэффективное управление. Соответственно, для повышения их конкурентоспособности необходимы сильные стратегии, позволяющие выпускать продукцию с эффективностью, превышающей существующую также в несколько раз, что требует совершенно другого подхода и к разработке этих стратегий, и к их практическому применению.

**Ключевые слова:** эффективность, управление организацией, консалтинговые услуги

Повышение эффективности деятельности предприятия - «постоянное улучшение» - которое должно постоянно проводиться в ходе текущей деятельности предприятия. Этот путь обычно реализует само предприятие, и только лишь периодически, при необходимости существенного повышения эффективности за счет проведения серьезных изменений, подключая консалтинговую компанию с проведением совместного консалтингового проекта повышения эффективности деятельности предприятия.

У «постоянного улучшения» имеется два основных недостатка: во-первых, возможны только небольшие улучшения деятельности предприятия, на единицы процентов; во вторых, при локальных улучшениях отдельных элементов возникают некоторые противоречия, которые накапливаются и, со временем, приводят к возникновению проблем и кризисов. При этом компания или серьезно перестраивает свою деятельность - проводит консалтинговый проект реорганизации предприятия - или погибает.

Консалтинговый проект повышения эффективности деятельности предприятия включает следующие основные этапы работ:

1. Анализ деятельности предприятия. Выработка текущего видения организации и формирование, на его основе, структурированной системы ключевых положений, определяющих деятельность предприятия и достигаемые им результаты – парадигмы предприятия "как есть". Анализ парадигмы "как есть", ее моделирование изменением отдельных элементов, анализ их влияния на эффективность, формирование новой парадигмы предприятия "как должно быть" и определение социально-экономических результатов при реализации этой парадигмы - включение этих результатов в договор как его цель. Определение состава организационной документации, внедрение которой позволит предприятию реализовать эту парадигму практически и достичь заданных результатов.
2. Разработка необходимой организационной документации.
3. Внедрение разработанной организационной документации в реальную деятельность предприятия.
4. Опытная эксплуатация, определение реальных результатов, достигнутых предприятием, их анализ на соответствие заданным договором.

Консалтинговый проект предполагает, что все этапы проводятся совместно с Заказчиком группами включающими руководителей и специалистов Заказчика и консультантов.

Повышение эффективности управления определяется, в первую очередь, качеством управления, качеством системы управления предприятия. Качество управления – это, во-первых, качество принимаемых решений, а результат качественного управления – достижение предприятием максимально достижимых результатов – полное раскрытие потенциала предприятия. Во-вторых, определяется тем, как поставлено целеполагание в предприятии – как поставлена постановка

социально-экономической цели предприятия. В-третьих, как организована деятельность предприятия: насколько эффективны организационная структура, бизнес-процессы, другая организационная документация – насколько они актуальны и обеспечивают достижение целей предприятия и коллектива, насколько эти цели гармонизованы. В-четвертых – организационной культурой предприятия, тем, насколько внутренние нормы и принципы деятельности коллектива направлены на достижение целей предприятия. Рассмотрим, кратко, эти четыре составляющих эффективности управления, четыре пути повышения эффективности.

#### 1. Качество принимаемых решений.

Критерий качества принимаемых решений только один: достигнутый результат. Самое «эффективное» решение, сулящее предприятию самые высокие результаты, может оказаться даже пагубным, если оно не обеспечено ресурсами, в том числе и моральными ресурсами коллектива: если коллектив внутренне не осознал выгодность этого решения (в первую очередь для себя), внутренне не принял это решение.

Для эффективности принимаемого решения, повышения его качества, необходимо:

- Четко осознать цель принимаемого решения – предвидимый результат.
- Разработать стратегию (формально или неформально) достижения поставленной цели.
- Сформировать команду единомышленников по реализации решения.
- Обеспечить реализацию принятой стратегии и достижения поставленной цели.

Серьезные управленческие решения должны оформляться и проводиться как проекты с применением проектного подхода.

#### 2. Целеполагание – постановка социально-экономической цели предприятия.

В настоящее время доминирует постановка социально-экономической цели предприятия «от достигнутого» - экстраполяцией достигнутых ранее результатов. И это серьезный тормоз в повышении эффективности предприятия, в максимальном использовании потенциала предприятия.

Как отмечал А.И. Пригожин «Механизм целевого управленческого воздействия состоит из целеполагания и целеосуществления. Другими словами, цели должны быть осуществимыми, а вся деятельность должна определяться постановкой целей». Соответственно для эффективной деятельности предприятия мы должны обеспечивать управление как постановкой целей, так и их достижением. Последнее хорошо проработано в менеджменте, а вот управление целеполаганием практически не развито. В различных работах по менеджменту выделяют стратегический менеджмент, менеджмент изменений, менеджмент развития, кризисный менеджмент и др. Можно сказать, что все виды менеджмента затрагивают управление целеполаганием, только зачастую не отмечая это явно, углубляясь в другие аспекты. Правда в последнее время отмечается, например, что целеполагание — это одна из ключевых проблем стратегического менеджмента. Только если разобраться, целеполагание — это основа любого менеджмента, в том числе управления по целям (МВО), в рамках которого также необходимо определять цель. «Единство целеполагания и целеосуществления — это основа эффективности социального управления». При этом А.И. Пригожин отмечал: «Выработка целей — это разновидность социального творчества, в котором объективные и субъективные элементы находятся в сложном соотношении. Цели, задаваемые управлением, не могут быть прямо выведены, вычислены из объективного хода развития какой-либо социальной системы (общества, организации), ибо их содержание неизбежно оказывается под воздействием интересов (личных, коллективных, общественных), преобладающих в данных условиях».

#### 3. Организация деятельности предприятия по разработке и реализации стратегии.

Деятельность предприятия включает разработку и реализацию стратегии.

Разработка стратегии:

- Декомпозиция цели – разработка и принятие решения по дереву целей предприятия (первый этап разработки стратегии);
- Планирование – разработка и принятие решения по планам и программам деятельности (второй этап разработки стратегии).

Реализация стратегии:

- Плановая деятельность;
- Мониторинг и оценка предвидимых и промежуточных результатов деятельности, оценка отклонений и принятие решений по необходимости корректирующих и предупреждающих мероприятий;
- Разработка и принятие решений по корректирующим и предупреждающим мероприятиям при отклонениях;

- Оценка итоговых результатов деятельности, переход к уточнению следующих этапов стратегии или к разработке новой стратегии.

И организация предприятия должна иметь соответствующие формальные документы, в т.ч. и по системе управления (положения, инструкции, регламенты, и т.д.), обеспечивающие эффективную деятельность персонала по всем трем отмеченным направлениям, направленную на достижение целей предприятия, на дальнейшее повышение эффективности.

#### 4. Организационная культура предприятия.

Организационная культура – это внутренние нормы и принципы деятельности персонала, а поскольку они внутренние, то они исполняются на подсознательном уровне, без размышлений и колебаний. Правильно сформированная организационная культура (корпоративная культура) должна включать отмеченные формальные организационные документы культуры персонала. Тогда они будут исполняться на подсознательном уровне – быстро и эффективно. И основой корпоративной культуры предприятия являются решения по формальной организации (она должна быть направлена на достижение целей и предприятия, и коллектива), по формированию и повышению корпоративной культуры.

Основные проблемы:

1. Основной фактор низкой эффективности – это проблема стратегического управления изменениями, ведь любое принимаемое решение – это некоторое изменение в текущей деятельности предприятия. Если изменения небольшие и локальные, то их проведение не представляет особых проблем, но если это серьезные организационные изменения, то управление этими изменениями считалось просто невозможным. Генри Минцберг даже писал по этому поводу: словосочетание «управляемые изменения» – «остроумно глупо». И основное следствие этого – невозможность ставить перед предприятием те цели, которые позволяет ставить его потенциал. Целеполагание и стратегическое управление изменениями только начинает развиваться. Первое его решение – это методика развития предприятия VPM (Vision-Paradigm-Model) основанное на парадигме (необходимой и достаточной системе ключевых положений) СТОО (Социально-Трудовые Отношения – Организация), определяющей не только отношения и организацию, но и вытекающую деятельность предприятия, его результаты. Построив необходимую целевую парадигму «как должно быть» и социально-экономические результаты предприятия при этой парадигме и можно поставить максимально достижимые цели предприятия, проводить стратегическое управление и изменениями (принятыми управленческими решениями), и достижением принятой социально-экономической цели предприятия.

2. Проблема «человеческого фактора». Человек приходит в организацию не для достижения целей организации, а для достижения своих личных целей: «Цели организации не имеют значения для отдельного человека» (Чарльз Барнард). Для эффективной деятельности предприятие должно дать человеку мотив – предмет удовлетворения его потребностей – вознаграждение за достигаемые результаты, обеспечить стимулирование и мотивацию. Это достаточно просто осуществить при плановой работе, но практически невозможно при принятии управленческих решений. Ведь результат решения будет таким, что решение будет выгодно в первую очередь лицу, принимающему решение (оппортунизм), а результат для предприятия будет известен только после полной реализации этого решения, и на него могут действовать причины находящиеся вне сферы влияния лица, принимающего решения.

Основные положения методики VPM включают следующие:

- Анализ консультантом идеалов, интересов и целей коллектива организации, организационной культуры предприятия, его организации и системы управления, реального организационного порядка, реальной деятельности. Анализ других заинтересованных сторон. Формируемое на базе этого текущее видение предприятия «закладывается» в парадигму организации «как есть», которая становится официальным документом, исходя из которого проводятся все дальнейшие работы.
- Фиксация прогноза изменения среды в которой предприятие ведет свою деятельность, ситуационных характеристик предприятия.
- Формулирование общих целей развития предприятия.
- Проведение консультантом, совместно с заказчиком, моделирование и получение парадигмы предприятия «как должно быть» (возможно предварительное формирование нескольких парадигм, из которых Заказчик выбирает ту, которая в большей степени соответствует его интересам) которая становится официальным документом, исходя из

формируется новое видение предприятия. Определение и фиксация прогнозируемых экономических результатов, достигаемых при реализации принятой парадигмы "как должно быть".

- Определение необходимых изменений в предприятии заказчика, методик и бизнес-процессов проведения изменений, промежуточных результатов.
- Практическая реализация полученного видения (совместное проведение требуемых изменений в предприятии): разработка стратегии проведения организационных изменений (официального документа), реализация стратегии и перевод предприятия на новый более высокий уровень развития. Контроль хода работ достигаемых промежуточных и конечных результатов.

Основными преимуществами методики VPM является достижение самых высоких социально-экономических результатов, ее малая трудоемкость и сроки (а значит и стоимость работ), максимальная прозрачность, высокое качество, высокая предсказуемость достигаемых результатов, а также возможность эффективного контроля хода работ консалтингового проекта Заказчиком.

Вывод. Таким образом, повышение эффективности предприятия базируется на качестве принимаемых управленческих решениях, на применении целеполагания, исходящего из учета всего потенциала предприятия, и стратегического управления по достижению поставленных целей, особенно целей по проведению организационных изменений, по ликвидации оппортунизма, по формированию и поддержке корпоративной культуры. Это основные пути повышения эффективности предприятия.

#### **Список использованных источников:**

1. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: ЛЕНАРД, 2017. — 848 с.
2. Одинцова М.А. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента // Экономический журнал. — 2016. — №5. — С. 52–63.
3. Fulk H.K., Bell R.L., Bodie N. (2011). «Team management by objectives: enhancing developing teams' performance». *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12, No. 3, pp. 17–26.
4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Основные положения парадигмы собственника эффективного предприятия // Проблемы теории и практики управления № 6, 2018
5. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Практическая парадигма современного эффективного предприятия // Проблемы экономики и менеджмента" №7 за 2016 г., с. 4-30.