ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИСТОРИКО-АРХИВНЫЙ ИНСТИТУТ

Факультет документоведения

Дубовицкая Мария Анатольевна

**Повышение эффективности менеджмента организации**

Итоговая письменная работа по менеджменту

студентки 3 курса д/о

преподаватель:

Орехов С.А.

Москва 2006

**Оглавление**

Введение….………………………………………………………………..…3-4

1. Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)……....5-7

2. Реинжиниринг (БПР – Business process reengineering)……………..…7-15

3. Пример повышения эффективности менеджмента организации…...15-25

Заключение………………………………………………………………...…26

Список использованных источников и литературы…………………….…27

**Введение**

Эффективность менеджмента - это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества и т. д. Результатом социальной эффективности является социальный эффект.

Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников.

Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. Повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы (осуществлению материального стимулирования) и, как следствие, к удовлетворенности работников. Повышение социальной удовлетворенности в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества и, как следствие, увеличивает прибыльность и т. д. Но следует отметить, что мероприятия социальной направленности могут принести свои плоды лишь в отдаленном будущем, поэтому подобные действия следует дополнительно сопоставлять со стратегическими и тактическими планами.

Факторы, повышающие эффективность менеджмента:

1. взаимодействие в системе управления;

2. оптимальное использование времени.

Взаимодействие в системе управления предполагает влияние всех подразделений предприятия друг на друга. Значение взаимодействия возрастает по мере расширения специализации организации.

Взаимодействие подразделений позволяет работать фирме как единому механизму и исключить лишние звенья. Такое взаимодействие усиливает результативность деятельности на всех уровнях ее выполнения, в том числе и управленческом, так как на него снижаются расходы.

Пути повышения эффективности управления:

1. разработка проблем управления и способов их разрешения;

2.постоянное улучшение технологического и информационного 3.обеспечения управления;

4.совершенствование систем и методов управления;

5.регулярная переподготовка как руководящего состава, так и рядовых сотрудников;

6. уделение значительного внимания подбору кадров.

Оптимальное использование времени основывается на четком планировании менеджером выполняемых им и подчиненными работ:

1. не стоит планировать на день более трех важных дел и десяти общих;
2. после выполнения в начале рабочего дня важного дела следует уточнить дальнейшие приоритеты;
3. распределение осуществляемых функций по времени и важности предполагает четкое формирование условий их выполнения (организацию рабочего места, обеспечение условий и средств для соответствующего выполнения работ).

Последовательность выполнения заданий:

1. дела срочные и важные;
2. срочные;
3. важные, но не срочные;
4. все остальные.

**1.Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)**

Сегодня концепция сбалансированной системы показателей эффективности (ССП) становится крайне популярной в российской деловой среде. В печати появилось большое количество публикаций, в которых методика ССП провозглашается революционным прорывом в практике менеджмента, наиболее совершенной системой оценки эффективности деятельности организации, основным инструментом, позволяющим реализовать стратегические цели компании.

Более того, в ряде изданий специалисты консультационных фирм, имеющие опыт внедрения ССП, отмечают возможность ее применения и для оценки эффективности мероприятий, проводимых с целью развития предприятия. По их мнению, использование методики ССП для оценки, например, проекта автоматизации системы управления предприятием[[1]](#footnote-1) позволяет определить, насколько он соответствует целям этого предприятия. При этом рассматриваются финансовые и нефинансовые цели. В этом и заключаются, как считают авторы статей, преимущество и новизна методики Д. Нортона и Р. Каплана.

Подход, основанный на применении как финансовых, так и нефинансовых показателей, по мнению специалистов ряда консультационных фирм, гарантирует полноту и достоверность оценки эффективности деятельности организации, и в этом состоит его преимущество.

По словам авторов концепции, ССП - это своего рода «история стратегии»[[2]](#footnote-2), которая начинается с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих: «финансы»; «клиенты»; «внутренние процессы»; «обучение и развитие». Таким образом, компания формирует карту стратегий (т. е. стратегии по четырем направлениям ССП, связанные воедино).

«Новизна» ССП подготовлена многочисленными исследованиями в области менеджмента организации и, в том числе, менеджмента качества.

Значительная роль начинает принадлежать политике в области качества, которая, согласно стандартам ИСО серии 9000:2000, представляет собой общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством[[3]](#footnote-3). А поскольку качество пронизывает все аспекты деятельности, следовательно, политика в области качества представляет собой, по сути, отражение стратегических (долгосрочных) направлений деятельности организации.

Интерпретацией направлений реализации политики в области качества, выраженной количественно, являются, согласно стандарту ИСО 9000:2000, цели организации в области качества. Они являются логическим следствием политики, и их достижение служит критерием соответствия политики выработанной стратегии организации и эффективности системы менеджмента в целом и СМК в частности, поскольку цели в области качества и цели бизнеса совпадают.

Таким образом, цели в области качества можно рассматривать как показатели эффективности менеджмента и организации в целом. В них отражены восемь принципов менеджмента качества, на которых основаны стандарты ИСО серии 9000:2000, и ориентированы они на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и установлены на длительный период времени. При этом учтены все направления деятельности организации.

Концепция Д. Нортона и Р. Каплана - не панацея. Ее нецелесообразно применять для оценки эффективности деятельности организации. В этих целях правильнее было бы использовать стандарты ИСО серии 9000. Правильно сформулированные направления политики в области качества и соответствующие ей цели будут представлять собой оценочную систему показателей эффективности функционирования системы менеджмента организации.

**2. Реинжиниринг (БПР – Business process reengineering)**

Повышение эффективности менеджмента организации, прежде всего, связано с кардинальным усовершенствованием бизнес-процессов компании, или ее реинжинирингом (БПР – Business process reengineering) .

Понятие реинжиниринга возникло в 1990 г. Дж. Чампи и М. Хаммер определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности – стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое усовершенствование бизнес-процессов компании – например, на 10-100%, а кардинальное повышение их эффективности – в десятки раз.[[4]](#footnote-4)

Из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, БПР рассматривается как наиболее эффективная концепция. Хаммер считает появление БПР революцией в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения компаний, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность.

Современные компании (предприятия, организации, фирмы, корпорации) в значительной мере все еще базируются на принципах, вытекающих из теории Адама Смита. В своем фундаментальном труде «Благосостояние нации» экономист сформулировал принципы организации труда в промышленности, которые стали революционными для того времени. Производственный процесс было предложено разбить на простые задания, чтобы каждое из низ мог выполнить один рабочий. От рабочего требовалась лишь специализация на одном или нескольких простых заданиях.[[5]](#footnote-5)

Принципы Смита в настоящее время не соответствуют требованиям современности, так как продукция постепенно переориентируется на узкие группы потребителей; исполнители должны быть хорошо образованны, стремиться к ответственности и решению сложных задач; рынок товаров и услуг стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя – много жестче и агрессивнее.

**Примеры реинжиниринга.**

**Опыт Ford Motor.**

В начале 80-х гг. компания Ford подобно многим другим компаниям США искала способы сокращения административных расходов. Компания Ford верила, что расходы можно сократить в отделении оплаты счетов. На тот момент в североамериканском отделении оплаты счетов работало более 500 человек. Руководство Ford предполагало, что использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20 %.

Руководство Ford до посещения компании Mazda считало, что 20%-ное сокращение численности работающих – вполне хороший результат. Но посетив эту компанию, руководители Ford отметили, что там оплатой счетов занимается всего 5 человек (вместо 500 в Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз. В связи с этим руководство Ford приняло решение переосмыслить весь процесс, в котором участвует отделение оплаты счетов.

Итак, начав с автоматизации работы отделения, компания Ford пришла к выводу о необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Отделение оплаты счетов не могло быть подвергнуто реинжинирингу, так как это подразделение, а не процесс. Процесс, в котором участвует это отделение, называется «поставки». Этот процесс начинается с того, что департамент заказов посылает продавцу товаров заказ на их приобретение. При этом копия заказа направляется в отделение оплаты счетов. Когда продавец отправил товары и они прибыли в компанию Ford, клерк из отдела получения товаров составляет документ получения, описывающий товары, и отправляет его в департамент оплаты счетов. Тем временем продавец посылает в отделение оплаты счетов накладную на товары.

К этому времени в отделении оплаты счетов находится три документа на эти товары: заказ на приобретение, документ получения и накладная. Если все три документа соответствуют друг другу, то клерк оплачивает счет. В большинстве случаев именно эта ситуация и имеет место.

При несоответствии документов необходимо найти источник ошибки. Основное время в своей работе клерк тратит на обработку ситуаций, в которых документы не соответствуют. Обработка одной такой ситуации часто занимает более недели. Здесь уместно вспомнит правило, сформулированное итальянским экономистом Vilfredo Pareto. Это правило утверждает, что «80% усилий затрачивается на 20% работы».

Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается о старого. Клерки теперь не сопоставляют заказ на приобретение с документом получения, так как в новом процессе устранена накладная. Это привело к существенному уменьшению количества сотрудников (125 человек вместо 500).

Новый процесс состоит в следующем. Отделение заказов посылает продавцу заказ на приобретение товаров и одновременно вводит этот заказ в базу данных. Затем продавец посылает заказанные товары в отдел получения. Когда товары прибывают в отдел получения, клерк через компьютерный терминал проверяет соответствие присланных товаров товарам, перечисленным в заказе и хранящимся вводит информацию об этом в базу данных. Компьютер, получив информацию о прибытии товаров, автоматически отправляет продавцу чек об оплате товаров. Если соответствия нет, то клерк отвергает груз и отправляет его обратно продавцу.

Суть изменений, проведенных компанией Ford, довольно проста и состоит в авторизации оплаты, выполняемой в отделе получения. Фактически новый процесс подводит к устранению департамента оплаты счетов.

Процесс реинжиниринга к компании Ford отменил неявно выраженное, но неукоснительно соблюдаемое правило бизнеса: «Мы платим, когда мы получаем накладную». Новое правило таково: «Мы платим, когда мы получаем товары».

**Опыт Kodak.**

В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fuji объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследований в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fuji позволило бы последней получить большие преимущества на новом рынке. Для того чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта.

Разработка продукта может выполняться последовательно или параллельно. При последовательной разработке весь проект разбивается на шаги и переход к очередному шагу осуществляется только тогда, когда полностью завершен предыдущий. Очевидно, что при последовательном подходе время разработки больше, чем при параллельном, но при этом подходе меньше объем работ, так как не приходится устранять несоответствия между компонентами, разработанными на параллельно выполняемых шагах. Как правило, несоответствия неизбежны, и их устранение может свести на нет преимущества параллельного подхода.

Компания Kodak решила использовать при разработке нового изделия последовательно- параллельный подход, т.е. некоторые части камеры, разрабатывались одновременно. Для того чтобы ускорить выпуск нового изделия, компания Kodak приняла решение о реинжиниринге процесса разработки изделия, используя технологию CAD/CAM. Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку.

Использование этой технологии и интегрированной базы данных, хранящей текущее состояние проекта, позволило компании Kodak применить при разработке ряда компонентов камеры параллельный подход. Каждый день в базу данных добавлялись результаты, полученные параллельно работающими группами. Каждый вечер группа проектировщиков инспектировала базу данных с целью поиска несоответствий между результатами работы параллельно работающих групп. Если несоответствия обнаруживались, то они тут же исправлялись. При используемой ранее технологии разработки несоответствия могли быть обнаружены только через недели или месяцы, т.е. тогда, когда параллельно разработанные части собирались вместе.

Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался ранее в космической индустрии, но компания Kodak впервые применила его для разработки товаров широкого потребления. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшил стоимость вновь спроектированной камеры на 25%.[[6]](#footnote-6)

Рассмотренные примеры успешного бизнес-реинжиниринга соответствуют приведенному его определению и могут быть охарактеризованы четырьмя аспектами, свойственными реинжинирингу:

1. Ориентация на процесс. Во всех трех случаях положительный результат получен не благодаря ориентации на узкую задачу, решаемую в предопределенных организационных границах, а благодаря рассмотрению всего процесса в целом.
2. Амбиции. Все компании ставили перед собой цель обеспечить качественный прорыв в решении задачи, их не устраивало улучшение на 10-50%, обеспечиваемое автоматизацией.
3. Отказ от устоявшихся правил. Каждая компания при проведении реинжиниринга неизбежно приходила к необходимости отказаться от установленных ранее незыблемых правил ведения бизнеса.
4. Информационные технологии. Средствами, которые позволили каждой из рассмотренных выше компаний отказаться от устаревших правил и создать модели новых процессов, скачкообразно улучшив основные показатели, явились информационные технологии.

Систематических исследований об эффективности попыток реинжиниринга пока не проведено. Однако экспертные оценки показывают, что в 1993г. около 50% проектов по реинжинирингу заканчивались неудачей. С целью выяснения причин неудач и определения необходимых для успеха предпосылок проведен ряд специальных исследований, опирающихся на опросы консультантов из более чем 40 фирм, оказывающих услуги по менеджменту, реинжинирингу, ИТ, формулировке стратегий бизнеса, эксплуатации оборудования и т.п. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, отнесены:

Мотивация. Мотив для начала проекта по реинжинирингу должен быть ясно определен и зафиксирован. Высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что проект по реинжинирингу действительно даст значительный результат, и оно должно понимать, что этот результат существенно затронет некоторые структуры в компании. Чтобы обеспечить успех руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить лучшие силы в распоряжение команды, и предоставить лучшие силы в распоряжение команды по реинжинирингу.

Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководства компании. Руководитель, возглавляющий проект по реинжинирингу, должен иметь большой авторитет в компании и нести за него ответственность. Вероятность успеха выше у тех компаний, которые реалистично оценивают цели реинжиниринга и ожидаемые результаты, имеют представление о сроках, необходимых для его реализации, усилиях и финансах. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление.

До начала реинжиниринга руководитель должен отдавать себе отчет в трудностях, неизбежных при построении новой компании: он должен убедить людей в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он не должен ни сдаваться, ни допускать упрощений для продвижения проекта вперед и для его своевременного завершения.

 Сотрудники. В команде, выполняющей проект по реинжинирингу и контролирующей его выполнение, необходимо участие сотрудников, наделенных полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Люди должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые задачи, быть способными выполнить их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованными шагами двигаться к успеху.

Относительно просто объяснить новый способ работы работникам нижнего уровня, но людям, исполняющим должности менеджеров, намного труднее понять, что новая компания может им предложить. Среди менеджеров наиболее важная группа – это средний уровень, который Б.Виллох называет «постоянно замороженный».

Виллох определяет три категории средних менеджеров: «тигры» - это молодые карьеристы, которые, хотя и участвуют с энтузиазмом в проекте по реинжинирингу, имеют тенденцию концентрироваться на своих собственных задачах в ущерб общим целям проекта; «ослы» - это старейшие сотрудники, достигнувшие целей своей карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании, они могут серьезно навредить проекту; «акулы» - сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании, они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы путем саботирования реальных перемен в жизни компании.

Проекты, сформулированные в терминах роста и расширения, а не сокращения продукции и расходов, имеют больше шансов на успех, поскольку порождают больше энтузиазма и меньше сопротивления. Люди с охотой объединяются вокруг важных инициатив, что редко случается, если речь идет только о вопросах стоимости.

Понятность. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники компании понимают, как достичь стратегических целей.

Бюджет. Проект должен иметь свой собственный бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования.

Фокусирование. Работа по изменению компании должна фокусироваться на наиболее приоритетных целях, а ресурсы должны быть направлены именно на эти цели.

Четко определенные роли и обязанности. Кроме людей, хорошо образованных в области реконструируемого бизнеса, необходимы люди, знающие, как изменять этот бизнес.

Осязаемые результаты. Результаты работ по реинжинирингу должны быть конкретными.

Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка в форме методик и инструментальных средств. Инжиниринг бизнеса обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса. Эта область риска, которая очень часто недооценивается. Специалисты по ИТ, в основном, не так компетентны в вопросе применения своих собственных продуктов (информационных систем), как специалисты в других инженерных дисциплинах (например, строители домов, мостов, автомобилей и электронных приборов). По данным университета Карнеги Меллон, 85% всего произведено без использования каких-либо реальных методик и средств. Это приводит к большому количеству неудач.

Консультации. Эксперты могут оказать существенную помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно подчеркнуть, что консультанты выполняют поддерживающую, а не управляющую роль, и они не должны входить в штат компании.

Риск. Как сказал Дж.Карлсон «нужно отважиться сделать прыжок».

Естественно, что некоторые из этих предпосылок, например, стиль отношений в коллективе, создать быстро невозможно, поэтому работу над их реализацией необходимо начинать заранее.[[7]](#footnote-7)

**3. Пример повышения эффективности менеджмента организации**

Далее приведем пример повышения эффективности менеджмента компании "Транзас" (TRANsport SAfety Systems) на основе статьи «Факты, правила и ситуации (кейсы) менеджмента компании Транзас», Лебедева Н.Ю., президента компании Транзас.

Повышение эффективности менеджмента компании стало жизненно необходимой задачей. Это можно сделать только за счет обобщения опыта менеджмента, разработки схемы и процедур управления компанией как сложным объектом, построения моделей риска неуспеха менеджмента.
Объектом исследования является менеджмент компании "Транзас" (TRANsport SAfety Systems) - одного из ведущих производителей высокотехнологичной продукции, пользующейся спросом во всем мире. В отличие от многих других, компания Транзас производит то, что сама изобрела. Компания имеет высокую миссию - снизить риск и стоимость систем управления в морском и воздушном транспорте.
Компания Транзас предоставляет полный спектр услуг по монтажу и проведению пусконаладочных работ поставляемого оборудования, а также по его обслуживанию. Для качественного технического обслуживания заказчиков создана, поддерживается и расширяется сеть сервисных представительств. Заказчиком продукции Транзас являются судоходные и рыбопромысловые компании, владельцы маломерных судов и яхт, организации ВМФ и предприятия ВПК, администрации портов и береговых служб, гражданская авиация и военно-воздушные силы, учебные заведения и тренажерные центры, спасательные службы и нефтедобывающие компании.
Феноменальный успех компании Транзас в непростой переходный период развития бизнеса в России нуждается в научном обобщении и систематизации опыта менеджмента. Целью работы является обобщение опыта менеджмента компании Транзас и разработка на его основе моделей риска неуспеха менеджмента. Вначале выполним анализ работ по стратегическому менеджменту и установим роль ситуаций (кейсов) и моделей риска. Далее изложим опыт менеджмента компании Транзас в виде описания фактов, правил и ситуаций.

**1. Анализ исследований в области менеджмента компаний.**

За последние 30 лет по менеджменту написано около 22000 книг, в которых изложение материала носит содержательный характер. Выполняется качественный анализ, излагаются концепции, описываются ситуации и правила принятия решений. Подробно рассмотрены все аспекты менеджмента, включая управление персоналом, стратегическое планирование, маркетинг и вопросы контроля функционирования компании. При анализе публикаций обращалось особое внимание на использование методов математики и теории управления, описания ситуаций и определение риска.

В основополагающей книге Питера Ф. Друкера[[8]](#footnote-8) обсуждаются все три измерения менеджмента: управление бизнесом (экономическое измерение), управление организацией (социальное из измерение), управление людьми (человеческое измерение). Эта книга завоевала популярность в США и других странах.

Бизнес нельзя определить или объяснить только с точки зрения прибыли. Задача любой компании - не максимизация прибыли, а достижение уровня прибыли, достаточного чтобы покрыть риски экономической деятельности и таким образом избежать убытков. Есть только одно обоснованное определение цели бизнеса - создавать потребителя. Исходя из этого, любое предприятие имеет две основные функции - маркетинг и инновации.

Важное значение имеют суждения Питер Ф. Друкера о качествах будущего менеджера. Он должен уметь решать новые задач: управлять на основе поставленных целей, рисковать на более длительный период, "вычислять" все риски, выбирать наиболее оправданный вариант риска, принимать стратегические решения, создавать единую команду, излагать информацию быстро и точно, выполнять несколько функций и видеть бизнес в целом, знать продукцию компании и увязать свою продукцию и отрасль с внешним миром.

Может ли со всем этим справиться один человек - менеджер? Для этого есть только следующие пути: обобщение опыта менеджмента в виде описания фактов, правил и ситуаций, преобразование в методики того, что раньше делалось с помощью интуиции, сведение к определенным принципам и концепциям того, что раньше отдавалось на откуп жизненному опыту, замена набора случайных элементов логическим сценарием риска.

Особый интерес представляют работы Д. Траута и А. Кузнецова. В них показывается, что только наличие четкой и последовательной стратегии дает компании шанс на успех, и что выигрышная стратегия может строиться только на простых и логичных положениях. Суть любой стратегии - "быть отличным". Стратегия задает конкурентное направление, диктует планирование товара, указывает, как осуществлять внутренние и внешние коммуникации и на чем необходимо концентрировать внимание.

Стратегия есть основа выживания, стратегия есть восприятие, стратегия есть отличие от других, стратегия есть конкуренция, стратегия есть специализация, стратегия есть простота, стратегия - это лидерство, стратегия есть реальность.

Основой эффективного лидерства служит формулировка миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение. Лидер устанавливает цели и приоритеты, определяет и поддерживает стандарты.

**2. Место и роль описания ситуаций (кейсов) в менеджменте.**

В судебной практике ряда стран прецеденты играют важную роль. В работе Стенли Фостер Рид и Лажу Александра Рид приводится почти три десятка прецедентов, как суды подходят к решению спорных вопросов. Эти прецеденты дают картину споров, возникающих после слияний компаний.

Другим примером использования прецедентов (кейсов) являются учебные курсы "Международный бизнес". Студентам предлагается письменно сделать анализ кейсов в следующих дисциплинах: Транснациональные финансовые системы, Международный менеджмент, Международный маркетинг, Стратегический менеджмент, Стратегический маркетинг, Операционный менеджмент.

В работах зарубежных и российских авторов описано много ситуаций принятия решений по менеджменту во многих известных компаниях. В этом отношении характерен учебник для университетов и колледжей, написанный Стивен П. Роббинс и Мори Коутера[[9]](#footnote-9). Иногда кейсы и прецеденты носят название задач, писем, тем семинаров и др. Некоторые из этих материалов представлены президентами известных компаний. Наиболее известны прецеденты из истории следующих компаний: General Motors, U. Steel, IBM, Digital Equipment, McDonell Douglas, General Electric, Sears, Kodak, Doyle Wilson Homebuider Inc., Tyota Motor, Austin, Ford, Chrysler, General Motors Cadillac, Physio-Control, Intel, Virgin Group, Adobe Systems Inc., Hewlett - Packard, Quad/Graphics и др.

Ситуации, как правило, описывают успешные или неуспешные фрагменты стратегического менеджмента компаний, однако они не использовались для построения математических моделей принятия решений, моделей риска неуспеха менеджмента и формализации процесса управления компанией.

**3. Постановка задачи.**

В результате анализа работ по стратегическому менеджменту выявлены следующие недостатки: отсутствуют математические методы и модели по управлению бизнесом на основе риска, здравый смысл не трансформируется в логику и модели риска неуспеха, не используется сценарное управление бизнесом, применяют арифметическое сложение влияющих факторов вместо логического сложения, рассматриваются стратегии управления по отдельности, а не в целом; отсутствуют модели риска неуспеха компании.

Исходя из выполненного анализа, целью настоящей работы является обобщение опыта менеджмента компании Транзас в виде описания фактов, правил и ситуаций (кейсов).

Термином менеджмент определяется процесс координирования и объединения деятельности персонала компании таким образом, чтобы она была эффективной и результативной. Словарь русского языка С. И. Ожегова определяет опыт как совокупность усвоенных знаний, навыков и умений. Опыт в менеджменте будем рассматривать как описания фактов, правил и ситуаций (кейсов). Факт это действительное, вполне реальное событие, явление, а правило - положение, в котором отражена закономерность, постоянное соотношение каких-нибудь явлений.

Прежде всего, опыт менеджмента нужен для обучения студентов и менеджеров других компаний . Однако обратим внимание на следующее. На ситуациях менеджмента одной компании невозможно построить ситуационные модели управления или экспертные системы из-за весьма малого количества ситуаций в статистике из возможных. Действительно, каждый элемент ситуации может иметь несколько уровней значений и число возможных разных ситуаций может быть астрономически большим. Именно по этой причине мы не встречаем в публикациях по менеджменту описаний экспертных систем или ситуационных моделей (по Д. Поспелову).

В тоже время сценарные модели риска неуспеха могут быть построены для всех аспектов менеджмента: функций менеджмента, направлений производственной деятельности, стратегических целей и решений. Впервые предлагается, строить сценарии риска неуспеха и соответствующие логические и вероятностные модели риска неуспеха для принятия решения по величине риска[[10]](#footnote-10).

4. Обобщение уникального опыта менеджмента компании Транзас
Ниже обобщается опыт менеджмента компании Транзас в виде описания фактов, правил и ситуаций.

Паспорт компании. Российская группа компаний Транзас (TRANsport SAfety Systems) является одним из ведущих производителей высокотехнологичной продукции, пользующейся спросом в мире. Ядром группы компаний является ЗАО "Транзас", основанное в 1990 году в Санкт-Петербурге. Штат сотрудников предприятий, входящих в группу компаний Транзас, составляет около 700 человек. Дистрибьюторская сеть компании развернута более чем в 100 странах мира. Продукцию российской группы компаний "Транзас" знают в 110 странах мира. Годовой оборот компании к 2004 году достиг $55 млн.

Направления производственной деятельности. Компания Транзас занимается разработкой технологий и производством высоко технологичной продукции по следующим направлениям: береговые систем безопасности судоходства, морское и авиационное бортовое оборудование, интегрированные навигационные комплексы, морские и авиационные тренажеры.

Основные функции менеджмента компании стратегическое планирование, управление персоналом, маркетинг и продажи, управление разработкой электронных технологий и программ, учет и контроль функционирования компании.

Транзас - технологическая компания. Транзас - компания по электронным технологиям. Она не имеет собственного крупного производства - есть небольшое опытное хорошо оснащенное производство для малых серий и проведения испытаний готовых изделий. Транзас кооперируется с другими компаниями. Такова мировая практика.

Потребители продукции компании - государственные учреждения (2 - два), судостроительные заводы (9); судоходные компании (14); морские порты (25); учебные заведения и учебно-тренажерные центры (15); научно-исследовательские организации (4); нефтедобывающие компании (2). Сегодня количество установленных систем для тренинговых центров измеряется сотнями - учебные заведения, крупные академии. Специалисты получают образование и подтверждают знания на нашей тренажерной технике. Компания Транзас занимает 10 - 15% мирового рынка морских тренажеров. Число реальных конкурентов составляет 6 - 10 компаний.

Основатели компании. Конец 80-х годов прошлого века ознаменовался тотальным кризисом государственного управления СССР. Серьезные проблемы возникали во всех отраслях народного хозяйства. Не избежал их и морской торговый флот. Коммерциализация пароходств не привела к рентабельности флота, а породила хаос и бесконтрольность. Многие квалифицированные специалисты стали искать самостоятельный выход из создавшегося положения. Среди них оказались и три капитана дальнего плавания Н. Лебедев, Н. Мужиков, Е. Комраков и корабельный инженер В. Годунов, которые познакомились на интересе к компьютерам. Опытные моряки хорошо представляли потребности капитанов судов в навигационных системах. Они знали, что и как следует изменить, чтобы облегчить и усовершенствовать работу капитанов. Компьютеры открывали новые возможности.

Структура компании. Основной офис находится в Санкт-Петербурге, ведет всю работу в России и является управляющим для группы компаний Транзас. Компания Transas UK (Ирландия) руководит международной деятельностью. Компания Т-технологиии занимается разработками. Компании TUK, TUSA, Tscadinavia и др.- это наши филиалы. Компания "Кронштадт" - совместное предприятие, которое работает на военном рынке авиации и моря. Все это вместе называется группа компаний Транзас. Мы старались, чтобы директора одних компаний входили в совет директоров других компаний. Мы традиционно делаем навигационные системы в Швеции и распространяем их по другим филиалам.

Стратегические цели. На стадии образования и становления компании Транзас определена миссии компании - обеспечение безопасного судоходства и авиационных полетов на основе электронных карт и сформулированы следующие стратегические цели:

1. Создать компьютерную технологию управления движением судна на основе электронных карт и персональных компьютеров;

2. Решить проблемы размещения производства, организации маркетинга и продаж;

3. Обеспечить защиту интеллектуальной собственности и получить решения морских и авиационных регистров;

4. Войти в рынок морских продуктов для управления движением;

5. Войти в рынок авиационных продуктов для управления движением.

Стратегические решения компании Транзас:

■1990 - Регистрация компании в Ленинграде.

■1991 - Регистрация и открытие офиса Транзас в Саутгемптоне, Великобритания.

■1992 - Первое появление на международном форуме: участие в выставке SMM'92 в Германии.

■1993 - Годовой оборот компании превысил 1 млн. долларов США.

■1994 - Открытие представительства в Гамбурге, Германия.

■1995 - Представительства Транзас работают в Швеции, США, Голландии и Франции. Участие в отечественном авиасалоне МАКС-95. Первая установка полномасштабного навигационного тренажера за границей в тренажерном центре IDESS, Филиппины.

■1996 - Электронно-картографическая система Транзас используется экипажем международной космической станции "Мир". Морские навигационные системы производства Транзас установлены на 117 патрульных судах проекта Boat-90 ВМФ Швеции. Компании и представительства Транзас объединились в группу компаний Транзас.

■1997 - Производство Транзас в С-Петербурге и Саутгемптоне сертифицировано на соответствие международным стандартам качества ISO-9001 и ISO-9002. Подписан контракт на поставку электронно-картографической системы для атомного авианосца Шарль де Голль, Франция.

■1998 - Транзас удостоен почетного диплома Lloyd's List "за выдающийся вклад в тренажеростроение". Крупные тренажерные проекты успешно завершены в Южной Корее, Иране и Великобритании. Зарегистрирована компания Транзас Авиация.

■1999 - Компания Транзас первой в мире произвела ЭКНИС в полном соответствии с требованиями IMO и первой в мире получила международный сертификат. Системы Управления Движением Судов от Транзас поставляются в крупнейшие порты России и СНГ.

■2000 - Годовой оборот компании достигает суммы 45 млн. долларов США. Штат сотрудников Транзас по всему миру - более 700 человек.

■2001 - подписан контракт на поставку СУДС в 10 портов Финского залива общей стоимостью 18 млн. долларов США.

■2002 - Первый тренажер вертолета установлен в ОАО "Спарк" (Россия). Сертификация первого продукта авионики (AMMS).

■2003 - Завершено строительство офиса Транзас в Санкт-Петербурге (общая площадь 12 000 кв. м). Международный головной офис компании перемещен в Корк, Ирландия.

■2004 - Сертификация продукта для конвенционной авиации (TAWS). Получен заказ на установку тренажерного комплекса для ОАО "Газпромавиа" стоимостью 30 млн. долларов.

Стратегические решения - крупные проекты компании:

Тренажер Ми-8МТВ/АМТ для УТЦ Тюмени. Необходимость повышения безопасности полетов одного из самых массовых вертолетов в мире типа Ми-8 обусловила заключение договора на поставку вертолетных тренажеров производства Транзас в авиационный учебный тренировочный центр Тюмени компании UTair.

В октябре 2002 года Транзас осуществил поставку навигационного тренажерного комплекса в морской учебный центр Meriturva. Успешная реализация данного проекта позволила России погасить $5,4 млн. задолженности республике Финляндия, а финскому морскому центру стать одним из крупнейших тренажерных центров в Европе.

Система Управления Движением Судов черноморского побережья Болгарии. В ноябре 2002 года Транзас подписал контракт с Министерством финансов Болгарии на создание Системы Управления Движением Судов (СУДС) черноморского побережья страны. Система значительно повышает навигационную безопасность в регионе. Оборудование установлено более чем на 30 объектах вдоль побережья Болгарии.

Региональная Система Безопасности Мореплавания восточной части Финского Залива. Устанавливается оборудование на 20 объектах общей стоимостью свыше $15 млн. Заказчику сданы объекты Приморск, Каравалдай, Котлин, Петродворец, С.-Петербург, Ломоносов и Высоцк. В планах развития системы - установка постов на островах Соммерс, Сескар и Гогланд. СУДС соответствует национальным и международным требованиям.

**Заключение**

Таким образом, цели в области качества можно рассматривать как показатели эффективности менеджмента и организации в целом. В них отражены восемь принципов менеджмента качества, на которых основаны стандарты ИСО серии 9000:2000, и ориентированы они на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и установлены на длительный период времени. При этом учтены все направления деятельности организации.

Концепция Д. Нортона и Р. Каплана - не панацея. Ее нецелесообразно применять для оценки эффективности деятельности организации. В этих целях правильнее было бы использовать стандарты ИСО серии 9000. Правильно сформулированные направления политики в области качества и соответствующие ей цели будут представлять собой оценочную систему показателей эффективности функционирования системы менеджмента организации.

В это же время БПР рассматривается как наиболее эффективная концепция менеджмента. Хаммер считает появление БПР революцией в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения компаний, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность.

Оценка эффективности менеджмента заключается в анализе работы yпpaвлeнчecкoгo aппapaтa. В результате данной оценки определяются результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость пapтнepcкиx отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации.

**Список использованных источников и литературы:**

**Источники:**

1. ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: ВНИИС, 2001

**Литература:**

1.Целых А. Всесторонний анализ эффективности информационных проектов // Сбалансированное решение.

2.Каплан Р. С, Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Изд. 2-е, испр. и доп.: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320 с.

3.Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и

информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.

4.Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 398 c.

5.Робинс, Стивен, П. Коултер, Мери. Менеджмент, 6-е издание: Пер. с англ.- -М: "Вильямс", 2002.-880 с.

6.Solojentsev E. D. Scenario Logic and Probabilistic Management of Risk in Business and Engineering. Springer: 2004, 391 c.

Ресурсы Интернета:

http://www. transas.ru

http://www.russika.ru/al\_lebedev\_nj.htm

1. Целых А. Всесторонний анализ эффективности информационных проектов // Сбалансированное решение*.* [↑](#footnote-ref-1)
2. Каплан Р. С, Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Изд. 2-е, испр. и доп.: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. *.* ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: ВНИИС, 2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.:Финансы и статистика, 1997. – с 3. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.:Финансы и статистика, 1997. – с 11 [↑](#footnote-ref-5)
6. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.:Финансы и статистика, 1997. – с 22-24 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.:Финансы и статистика, 1997. – с 25-27 [↑](#footnote-ref-7)
8. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. : М.: Издательский дом "Вильямс", 2003.-398.
 [↑](#footnote-ref-8)
9. . Робинс, Стивен, П. Коултер, Мери. Менеджмент, 6-е издание: Пер. с англ.- -М: "Вильямс", 2002.-880 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Solojentsev E. D. Scenario Logic and Probabilistic Management of Risk in Business and Engineering. Springer: 2004, 391 p.
 [↑](#footnote-ref-10)