

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СРЕДОЙ КОМПАНИИ

Автор – доцент, к.т.н. Седельникова И.М.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Операции – это одна из многих функций компании.



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Межфункциональное взаимодействие:



Решение, принятое для одной области, влияет на все другие.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Между функциональными подразделениями компании часто возникают так называемые **межфункциональные конфликты**.

Их причина – постановка локальных целей для каждого подразделения, которые зачастую противоречат друг другу.

Под конфликтом обычно понимают серьёзное разногласие, спор, столкновение сторон, отстаивающих свои точки зрения и интересы.

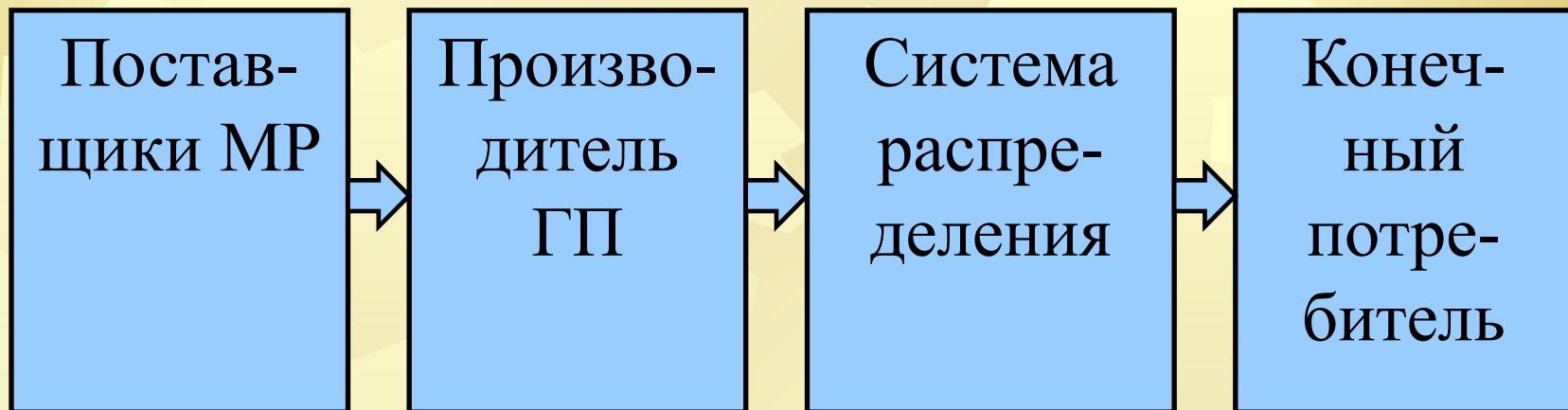
ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Пример межфункционального конфликта (коммерческая и финансовая службы) по поводу величины оборотных средств:



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Межорганизационные конфликты возникают между компаниями – участниками цепей поставок



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

При традиционном подходе к разрешению конфликтов каждый участник преследует достижение своих локальных целей.

Конфликтные ситуации разрешаются в пользу сильнейшего участника.

При этом проигрывает вся система в целом.
Отсутствует эффект синергии.



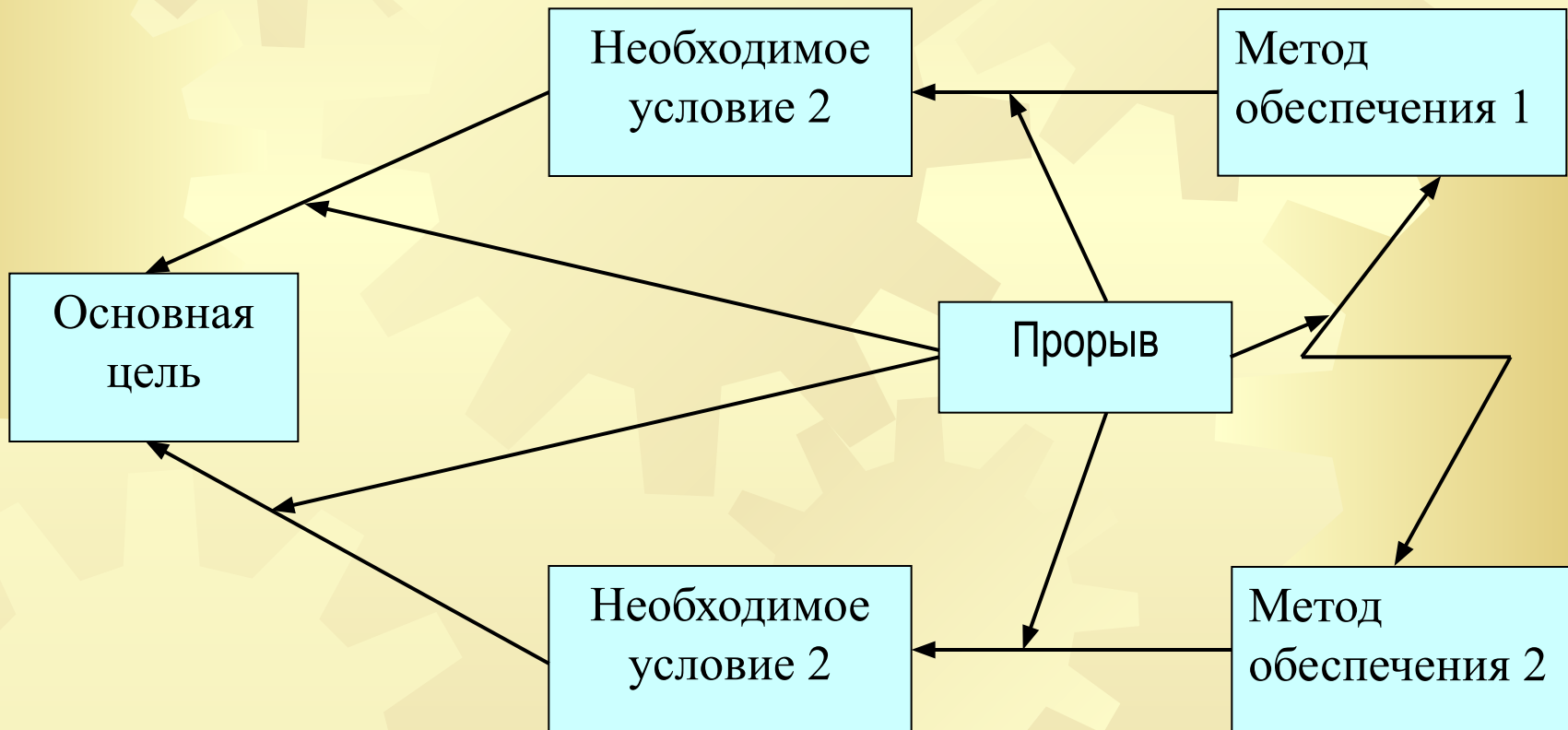
ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Современный подход к разрешению конфликтов предполагает использование различных механизмов координации, интеграции и оптимизации для повышения эффективности функционирования системы в целом.



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Диаграмма разрешения конфликта:



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Диаграмма разрешения конфликта представляет собой способ структурирования конфликтной ситуации и состоит из следующих элементов:

- основная цель системы;
- необходимые для достижения цели условия;
- конфликтующие методы обеспечения условий;
- исходные предположения;
- прорыв.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Использование диаграммы для разрешения межфункциональных и межорганизационных конфликтов и согласования целей сторон взаимодействия предполагает следующие шаги:

- 1) построение структурной схемы конфликта;
- 2) проверка необходимости выполнения условий 1 и 2 (удовлетворения позиций сторон конфликта) для достижения основной цели;
- 3) выявление и критический анализ исходных предположений, лежащих в основе позиций сторон (и логических связей на схеме);
- 4) формулирование способов устранения предмета конфликта (на основе критики исходных предположений) – определение способов «прорыва».

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Простое совершенствование отдельных операций, процессов, функций не даёт удовлетворительных результатов.

Повышение эффективности функционирования системы в целом может быть достигнуто путём корректировки целей подсистем на основе интеграции, координации и оптимизации.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Интеграция – целостная комплексная реализация функций и управленческих воздействий.

Интеграция подразумевает:

- объединение видов деятельности;
- комплексную реализацию функций и управленческих воздействий;
- взаимодействие участников процесса;
- наличие общих информационных систем;
- рационализацию и оптимизацию операционной среды.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Факторы, способствующие развитию интеграции:

- снятие таможенных, торговых, транспортных и других барьеров, либерализация законодательства, развитие международных программ;
- развитие транспорта, информационных и телекоммуникационных технологий;
- свободный рынок капитала и рабочей силы;
- наличие эффективной частной, муниципальной и государственной собственности;
- рост издержек отдельных компаний и цепей поставок;
- ускорение процесса внедрения инноваций;
- увеличение транзакционных затрат.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Факторы, сдерживающие развитие интеграции:

- непрозрачность перераспределения собственности;
- дефицит квалифицированного менеджмента;
- неразвитость процедур корпоративного управления;
- недостаточная степень делегирования полномочий;
- отсутствие ориентации бизнеса на стратегическую перспективу;
- недоверие участников друг к другу;
- недостаток информационной интеграции.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Цели межорганизационной интеграции:

- достижение эффектов синергии и масштаба;
- сокращение времени освоения продукции;
- получение доступа к местным рынкам, технологиям;
- снижение и разделение рисков;
- диверсификация деятельности;
- снижение затрат.



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

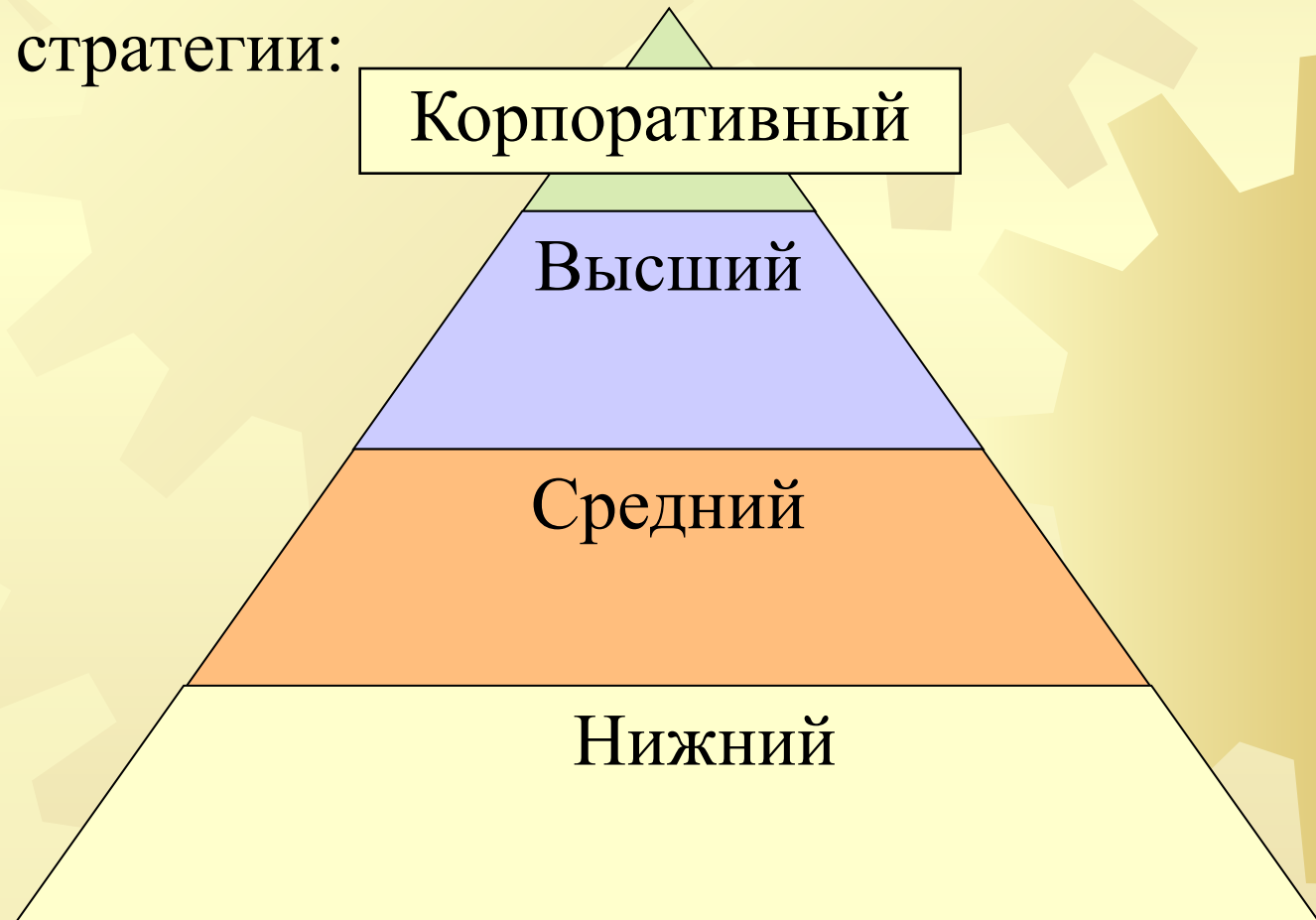
Для успешной интеграции необходимо согласование стратегических решений в организации.

Различают четыре уровня разработки стратегий в зависимости от уровня менеджмента, на котором принимаются решения.



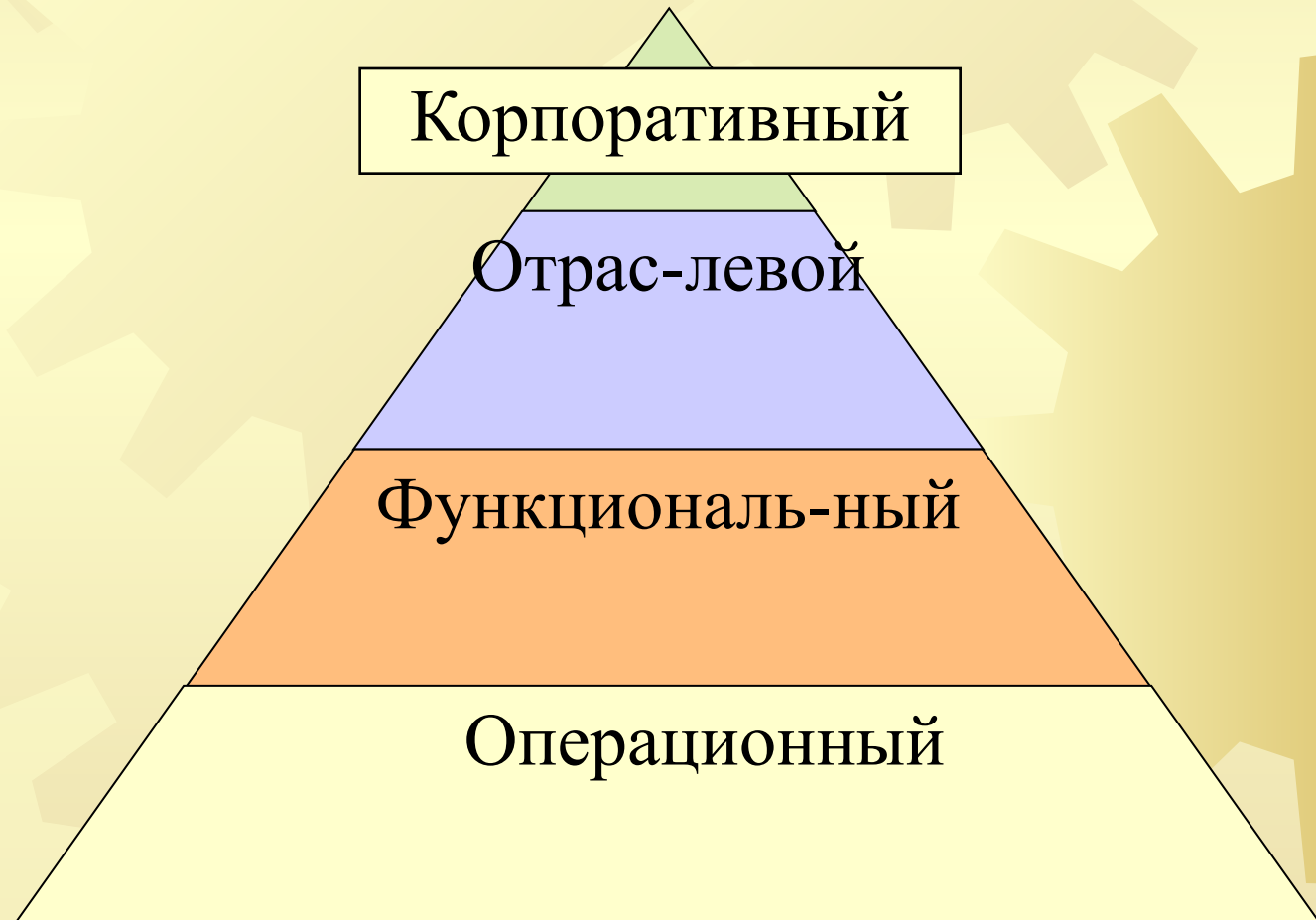
ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Уровни менеджмента, на которых происходит разработка стратегии:



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Уровни разработки стратегии:



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Функциональная стратегия поддерживает бизнес-стратегию, конкретизируя детали, и формулируется менеджерами различных функциональных отделов.

Различают производственную, маркетинговую, финансовую, логистическую стратегии, стратегию управления персоналом и т.д.



ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Операционная стратегия отвечает на вопрос, как управлять ключевыми оперативными бизнес-единицами (заводами, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (ремонт, управление запасами, транспортировка, рекламная компания).

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Важнейшим является принцип стратегического соответствия: стратегии различного уровня должны быть гармонизированы, между ними не должно быть противоречий.

Стратегия нижнего уровня должна быть производной от стратегии более высокого уровня.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

Для реализации процесса интеграции используются интеграторы управления.

В контексте менеджмента **интегратор** – это **субъекты, объекты, приёмы, методы, системы, концепции, участвующие в и используемые при интеграции управления организацией.**

ОПТИМИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОС КОМПАНИИ

К интеграторам относятся:

- сети бизнес-процессов, отражаемых в системе сбалансированных показателей (как концепция управления);
- менеджмент качества (как система управления);
- формальные и неформальные лидеры (как субъекты управления);
- деятельность, материальные, информационные и финансовые потоки, а также различные виды техники и технологий, с ними связанные (как объекты управления);
- интегрированные системы менеджмента.