



Иванов Анатолий Кузьмич

Организация

Дрейф

Стадии

РБП

Системы

ТЗ

ТЗ (проблемы)

Рынок ?!

Модерация

Бенчмаркинг

Что делать?

Матрица

«Некоторые аспекты развития и управления организации»

(ГЛОБАЛИЗАЦИЯ & ИКТ)

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, ключевые элементы:

- 1. Экономический рост, определяемый мировой торговлей**
- 2. Мировая интеграция финансовых рынков**
- 3. Развитие коммуникаций, обусловленное технологическим прогрессом**

***ИКТ* – Информационные
Коммуникационные Технологии**



ОРГАНИЗАЦИЯ

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

Jaworsky & Kohli, 1990

Рыночно ориентированная организация



Хаммер М., Чампи Д., 1995

Силы воздействия

- *Клиенты*
- *Конкуренция*
- *Изменения*

Составные части Интеграции

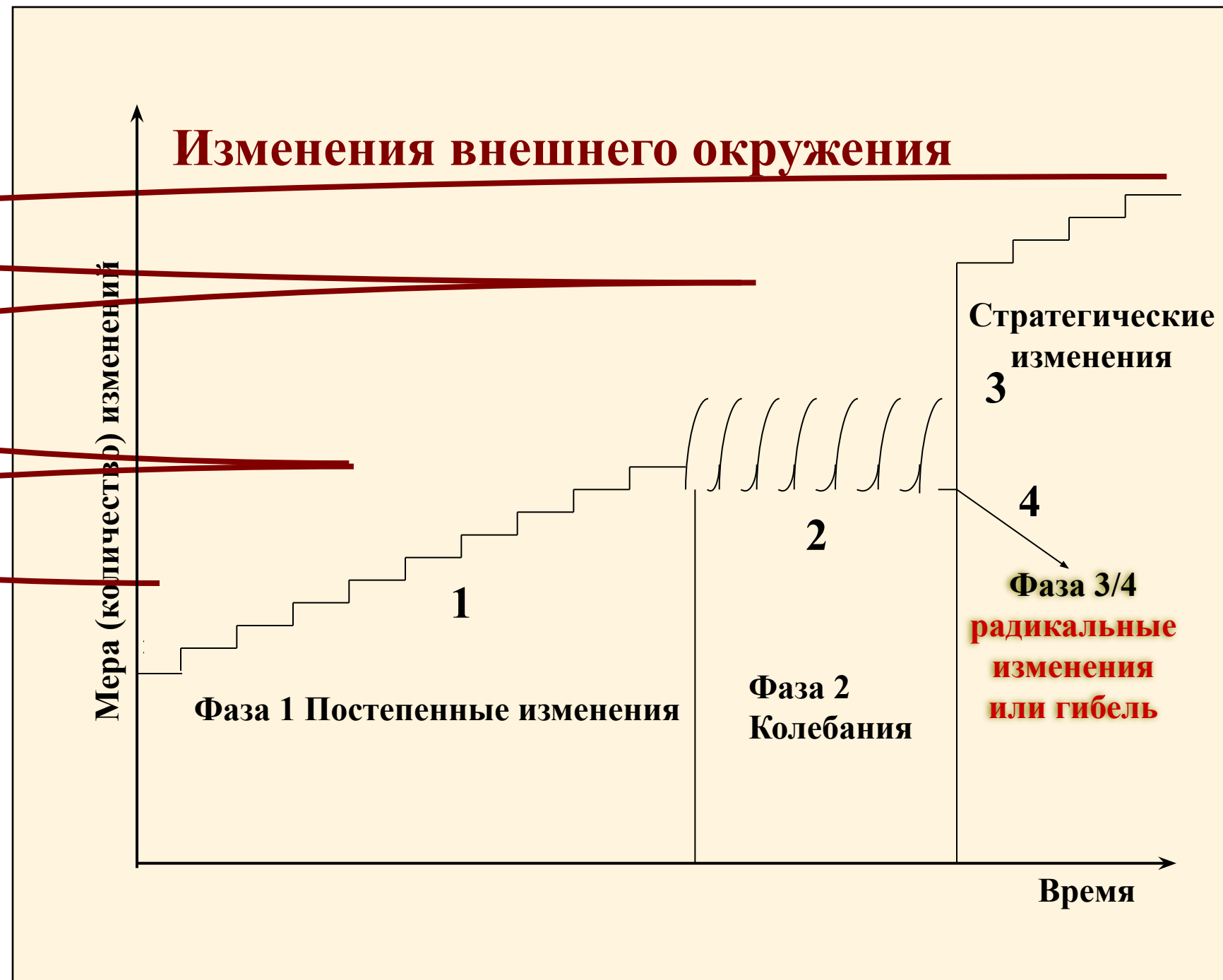
Elliot & Herbert, 2002

- *Персонал*
- *Процесс*
- *Технология*



Опасность стратегического дрейфа

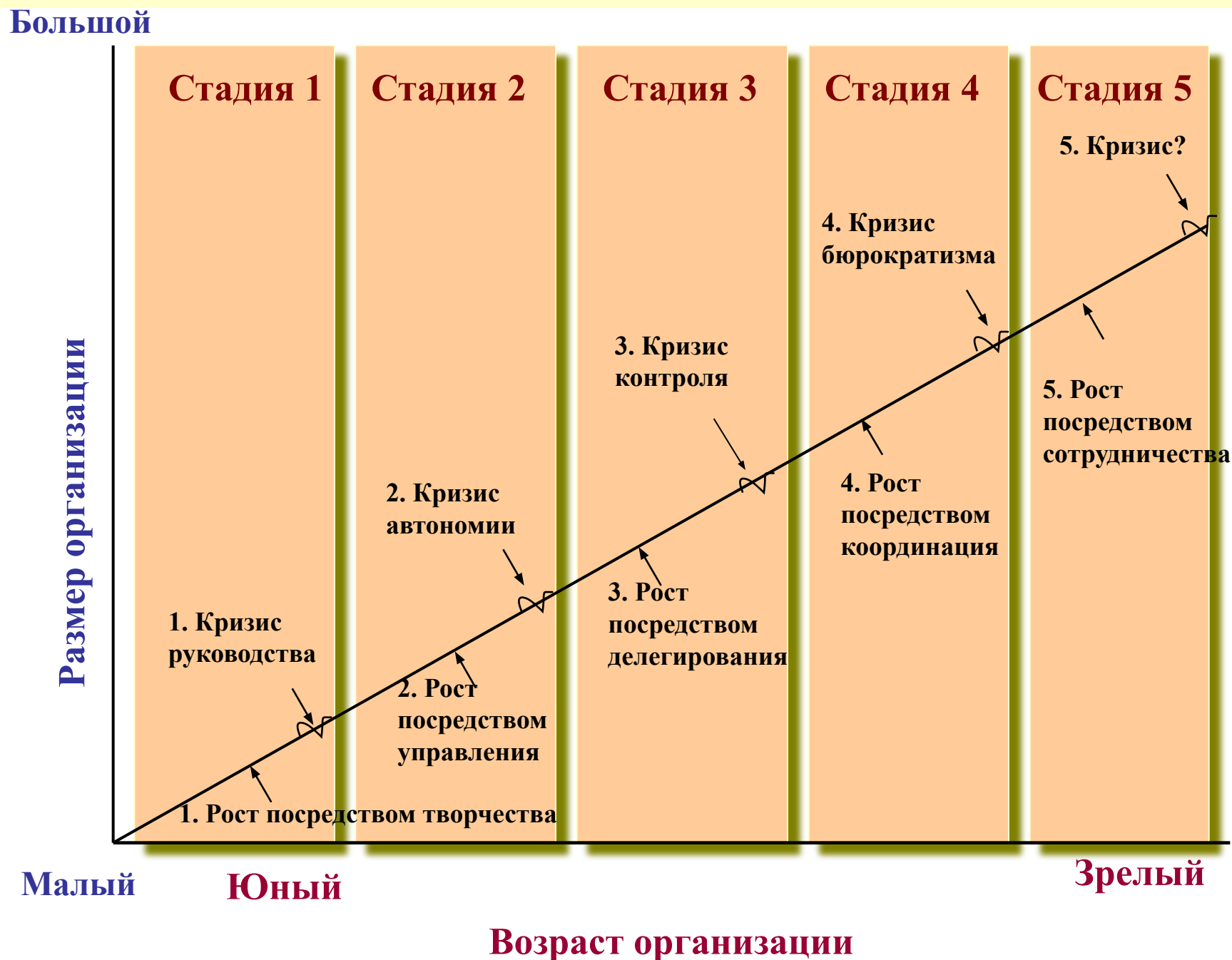
- Организация
- Дрейф
- Стадии
- РБП
- Системы
- ТЗ
- ТЗ (проблемы)
- Рынок ?!
- Модерация
- Бенчмаркинг
- Что делать?
- Матрица





5 стадий роста организации

Организация
 Дрейф
 Стадии
 РБП
 Системы
 ТЗ
 ТЗ (проблемы)
 Рынок ?!
 Модерация
 Бенчмаркинг
 Что делать?
 Матрица





Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)

Хаммер М. Чампи Д. 1995

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

BPR- Business-Process Re-engineering -

Переосмысление всех осуществляемых бизнес процессов, включая цели, задачи, структуру, технологию и выходные результаты

Постулат BPR: Если бизнес более эффективно организован вокруг процессов, то функциональные структуры не соответствуют требованиям эффективности

Концепция BPR: логика изменений, основанная на том, что при правильном применении **ИТ** может помочь организациям работать более эффективно

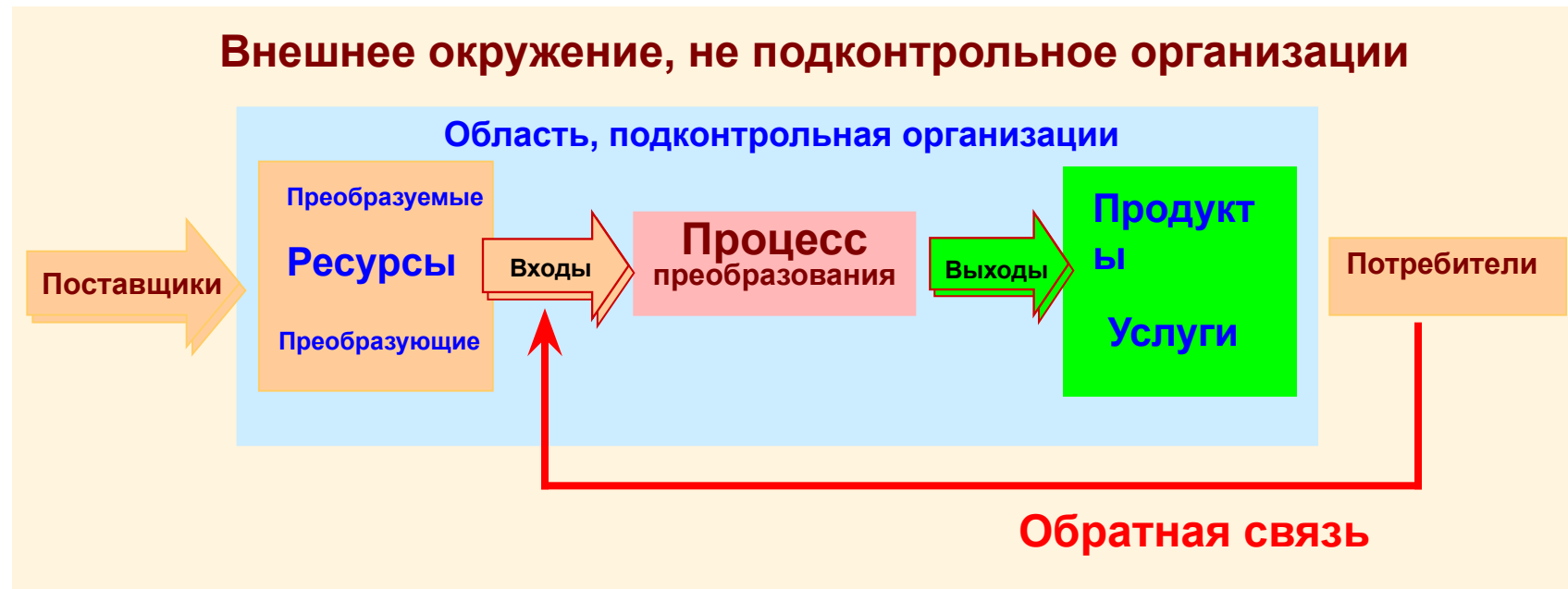
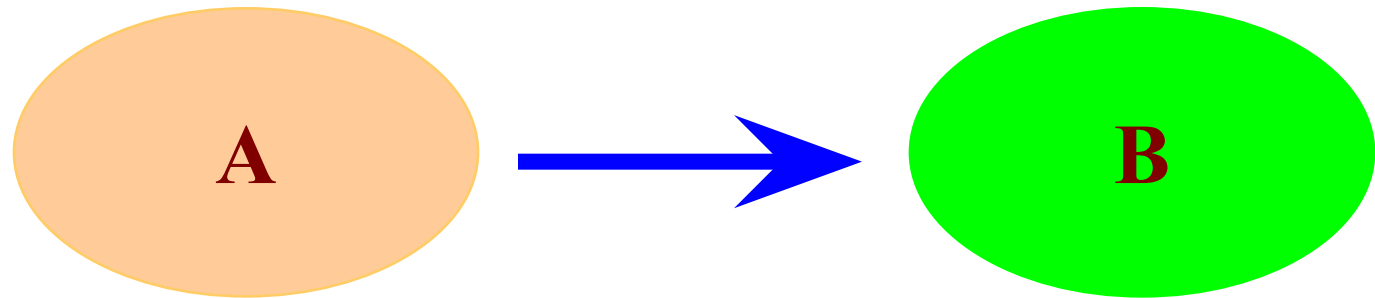
Цель BPR: - достичь эффективности путем концентрации усилий на ключевых процессах организации. Организация работы **реструктурируется** не вокруг функционально ориентированных задач, а **вокруг** ключевых **процессов**

ИТ используются для **поддержки** процессов



Системы, границы...

- Организация
- Дрейф
- Стадии
- РБП
- Системы
- ТЗ
- ТЗ (проблемы)
- Рынок ?!
- Модерация
- Бенчмаркинг
- Что делать?
- Матрица



К границе операционной системы



Трансакционные затраты

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

ТЗ -ЗАТРАТЫ на заключение сделки (ТРАНСАКЦИИ)

- **Наиболее эффективный способ осуществления сделки тот, который оборачивается наименьшими затратами.**
- **Расчет ТЗ для различных вариантов дает основания для сравнения сделки внутри организации или на внешнем рынке**
- **ТЗ это убытки, понесенные вследствие неполноты или отсутствия информации, или затраты на добывание информации.**



Трансакционные Затраты (проблемы)

Организация
 Дрейф
 Стадии
 РБП
 Системы
 ТЗ
 ТЗ (проблемы)
 Рынок ?!
 Модерация
 Бенчмаркинг
 Что делать?
 Матрица

Внутри организации:

- Снижение восприимчивости к инновациям, которые могут быть за пределами сетей.
- Провоцирование интеграторов на вмешательство в операционную деятельность поставщиков.
- Ошибочное распределение ресурсов из-за предпочтений участников сетей.

Вне организации: Затраты на ...

- Поиски партнера
- Ведение переговоров и заключение контракта
- Контроль за выполнением условий контракта и применение санкций
- Завершение контракта и переговоры на этапе реализации



ИЕРАРХИЯ или РЫНОК – сделать или купить

Организация
 Дрейф
 Стадии
 РБП
 Системы
 ТЗ
 ТЗ (проблемы)
 Рынок ?!
 Модерация
 Бенчмаркинг
 Что делать?
 Матрица

Иерархия (сделать), если:

- Экономия за счет масштаба, многообразия и обучения
- Важность хозяйского отношения к ресурсам
- Скудность рынка (ограниченность выбора)
- Сложная и неопределенная ситуация с активами
- Информационная асимметрия
- Риск утечки информации
- Стратегические способности

Рынок (купить), если:

- Товары широкого потребления
- Необходимость рыночного механизма
- Важность максимизации прибыли и мотивации
- Необходимо предпринимательство
- Рутинные ситуации
- Бюрократические сложности или высокие затраты на управление



МОДЕРАЦИЯ – ФАСИЛИТАЦИЯ

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

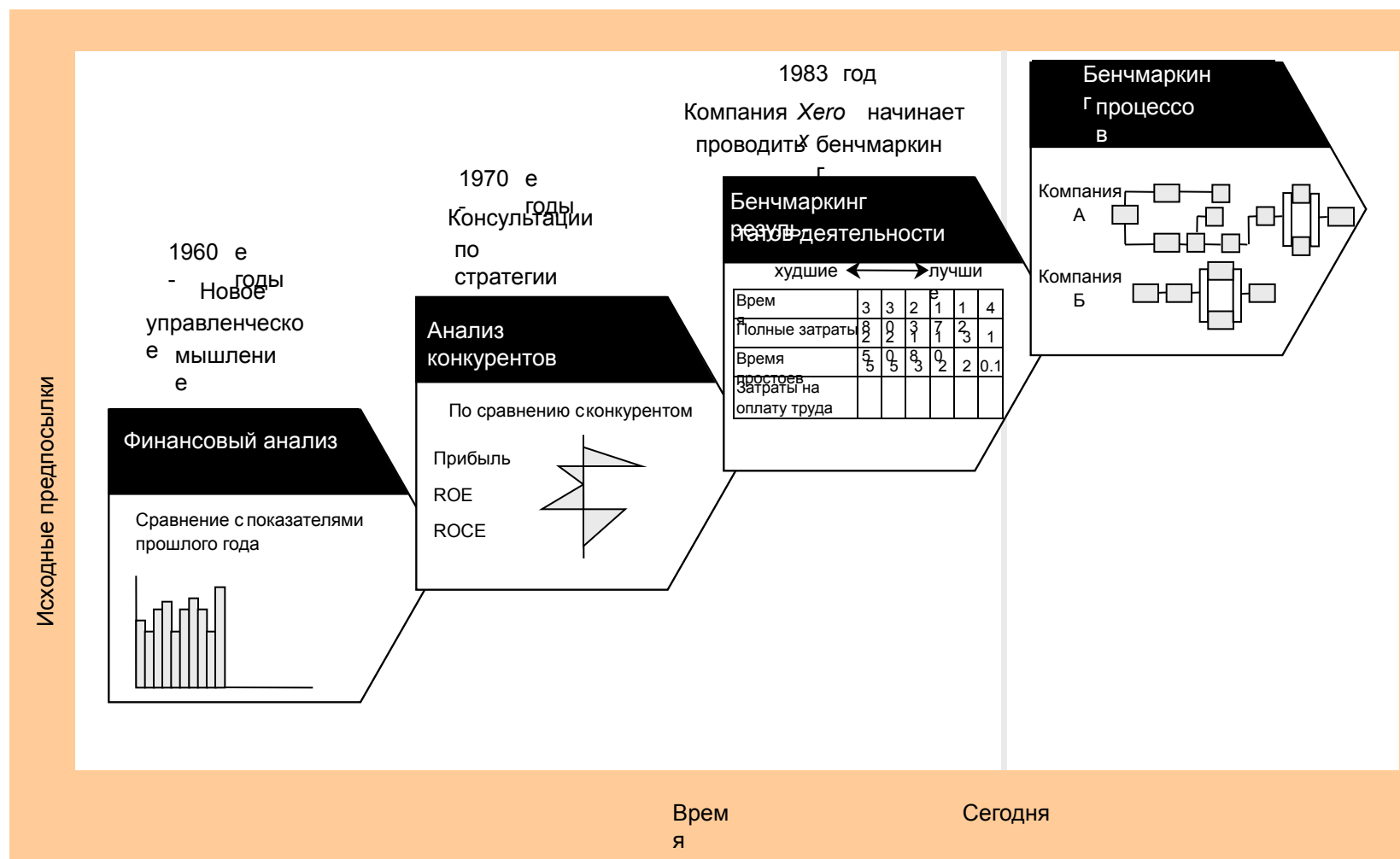
Основы принятия решения группой

- **НЕЙТРАЛЬНОСТЬ** (квалификация) ведущего
- Побуждение к **СОТРУДНИЧЕСТВУ**
- Структурированные **ФАЗЫ**
- **ТЕХНИКИ** решения **ПРОБЛЕМ** (мозговой штурм, карта мнений, высказывания по кругу, ...)
- Инструменты **ВИЗУАЛИЗАЦИИ**
- ...



Эволюция бенчмаркинга

Организация
 Дрейф
 Стадии
 РБП
 Системы
 ТЗ
 ТЗ (проблемы)
 Рынок ?!
 Модерация
 Бенчмаркинг
 Что делать?
 Матрица



Бенчмаркинг - Сравнение практики и характеристик организации с практикой и показателями других организаций с целью поиска способов улучшения своей деятельности



Что делать ...

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

Шведско-Швейцарский конгломерат
(ABB - Asea Brown Boveri)

Революция в АВВ (рецепты)

- **Идентифицируйте навыки и умения, необходимые руководителям, и определите ряд ключевых руководителей!**
- **Делайте ставку на открытые коммуникации и всемерно их практикуйте!**
- **Устраняйте бюрократию в штаб-квартире!**
- **Разрабатывайте матричную структуру !**

«Ключевые идеи менеджмента.
Мыслители, которые изменили мир
менеджмента». Крейнер Стюарт, 2002



Цели, полномочия, ответственность

Организация
Дрейф
Стадии
РБП
Системы
ТЗ
ТЗ (проблемы)
Рынок ?!
Модерация
Бенчмаркинг
Что делать?
Матрица

