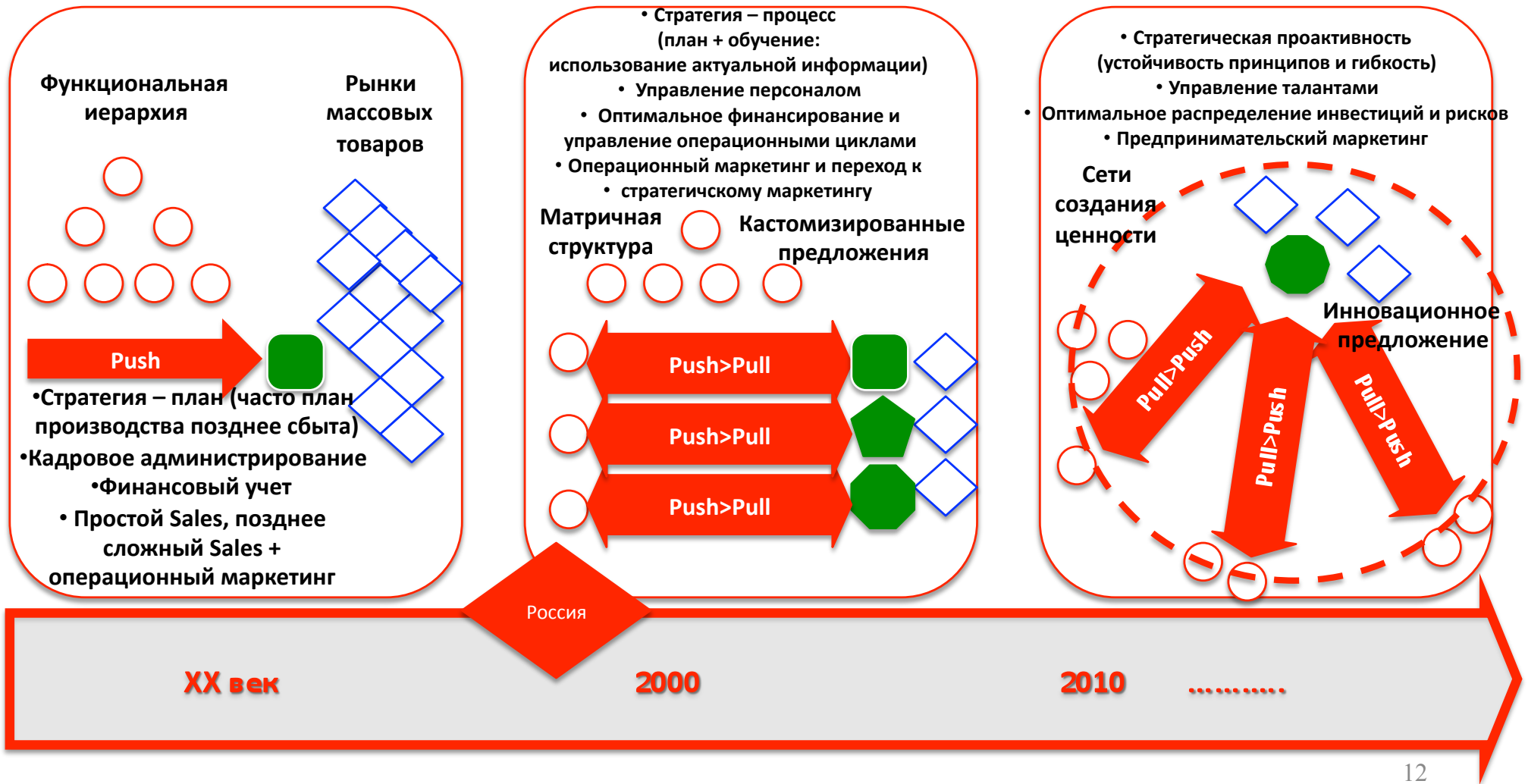


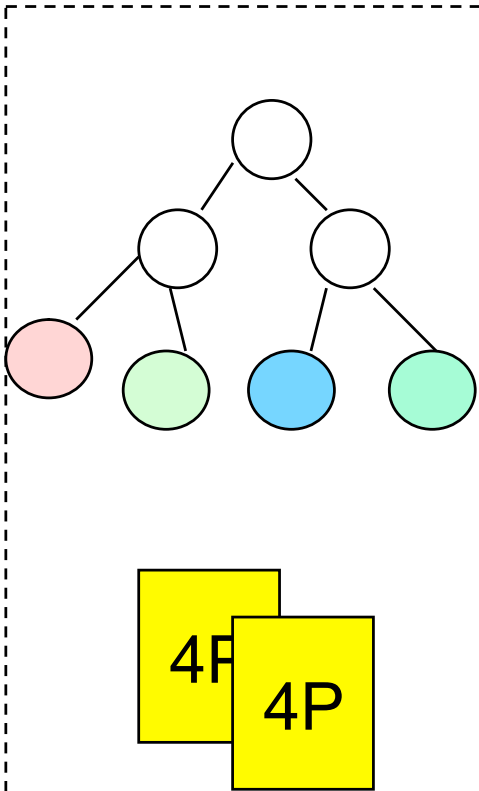
3. Изменение 1: переход к клиенто-ориентированному бизнесу и работе в логике потребителя

Эволюция современных рынков и организаций

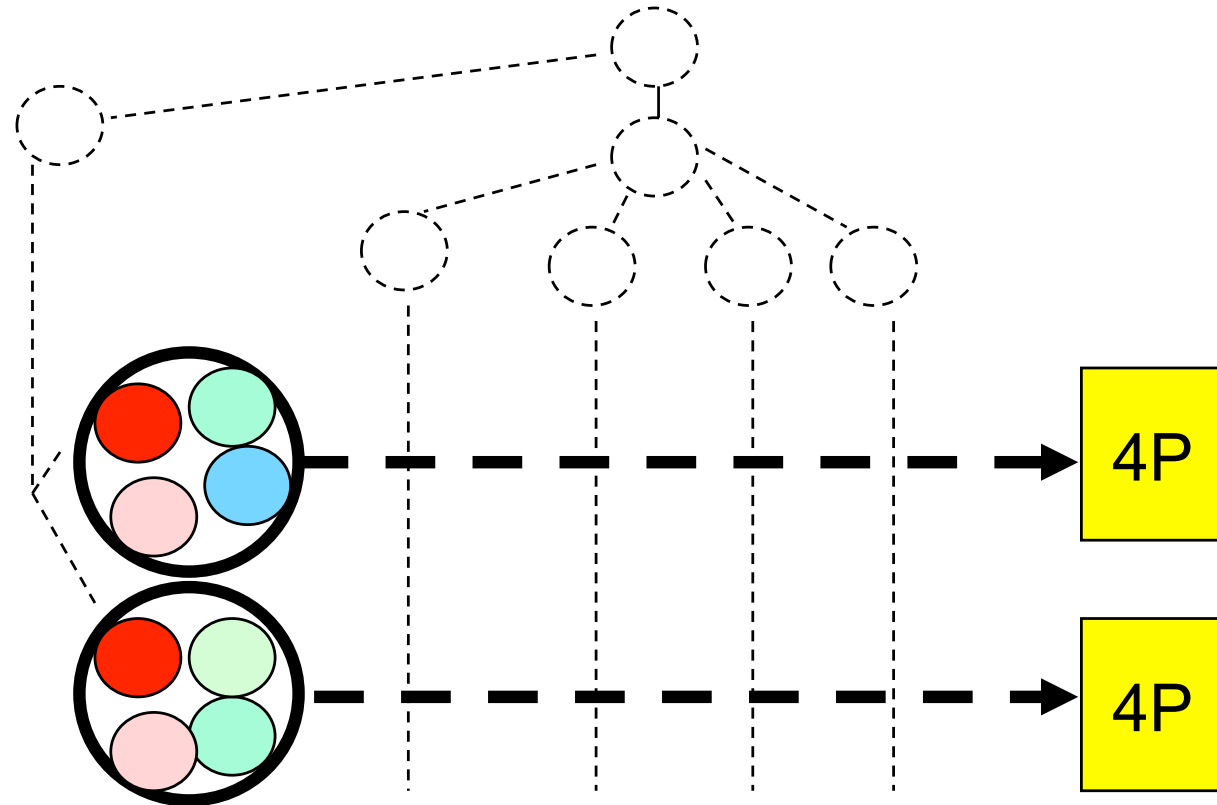


Функциональное или процессное управление?

Функциональный подход

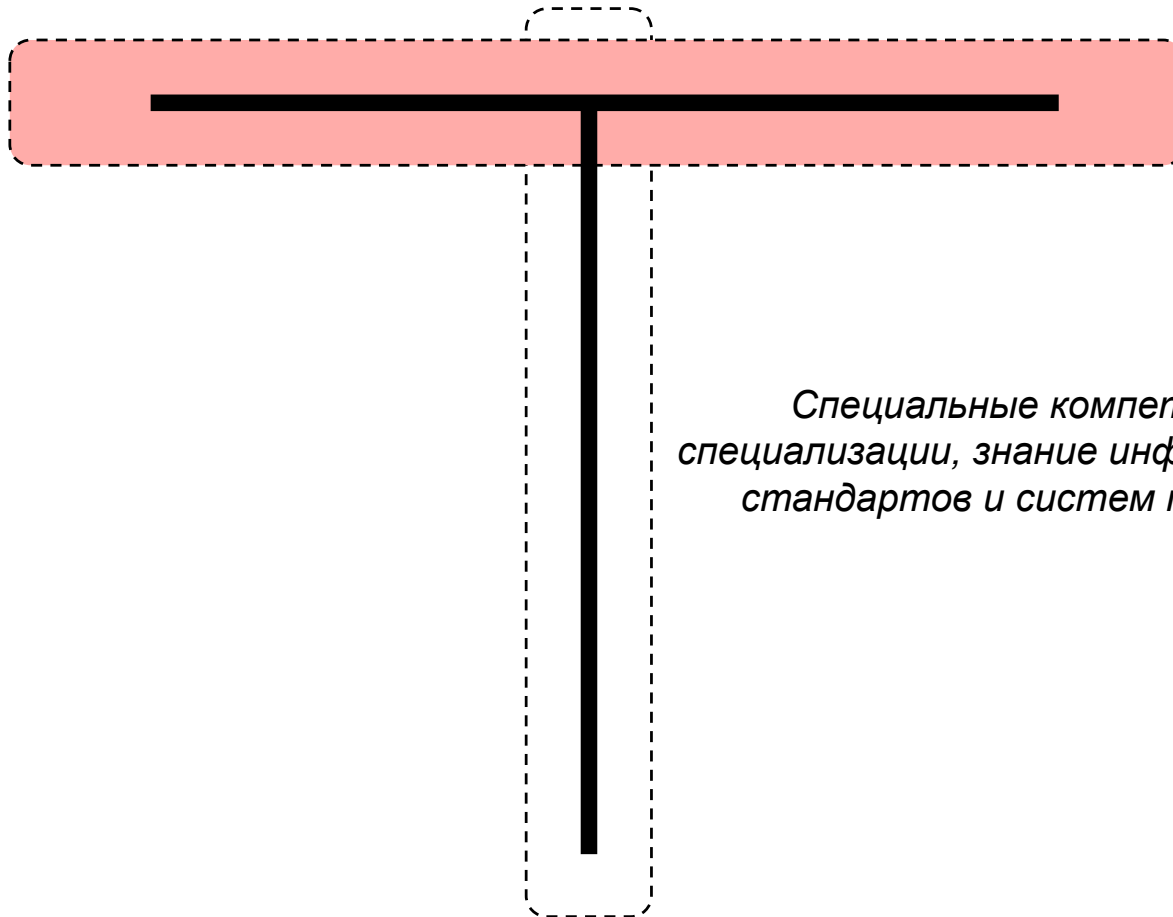


Процессный подход



Современный менеджер – ‘Т – man’

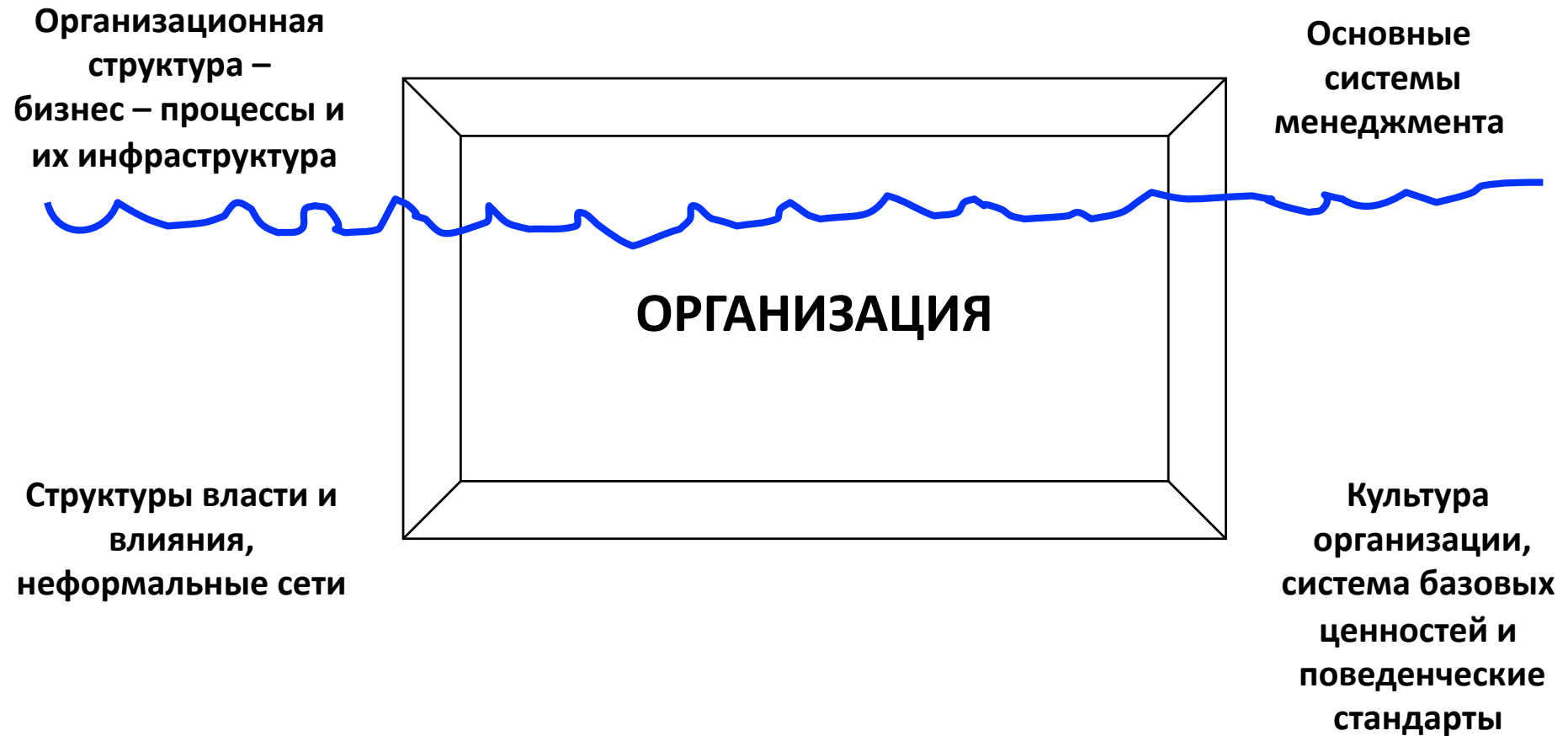
Интегральные компетенции – стратегические компетенции, системное понимание деятельности компании в контекстах внешнего окружения, способность эффективно взаимодействовать в межфункциональной команде управляющей отношениями с Потребителем, способность, например, ИТ-менеджера «говорить на одном языке» с другими функциональными менеджерами



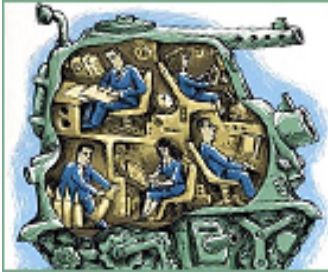
Специальные компетенции в области специализации, знание информационных решений, стандартов и систем правильных практик

**4. Изменение 2: возрастание роли нематериальных активов
и метафоры «Организация – социальный организм»**

Основные элементы организации как системы



Основная дилемма менеджмента

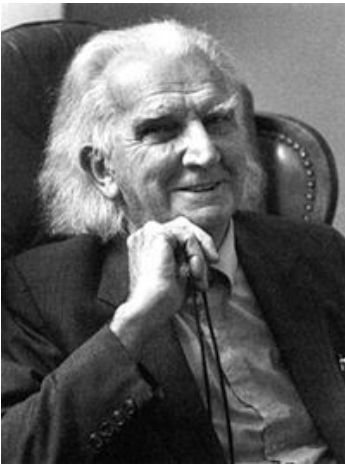


«**Организация – машина**»

- Основная гипотеза – наличие достаточной информации, возможность создания исчерпывающей модели как основы для рационального управления и автоматическое достижение управляемости людьми
- Стратегия – процесс реализации плана, построенного на основе стратегического анализа
- Основа стратегического процесса – анализ и выбор решений с формированием плана (системы KPI), как основного механизма стратегического управления
- Основа деятельности ИТ менеджера – развитие адекватной *ИТ инфраструктуры* на основе готовых решений и «правильных практик»

«**Организация – организм**»

- Основная гипотеза – принципиальная неполнота информации и невозможность построения исчерпывающих моделей, наличие конфликта целей с необходимостью вовлечения людей в выработку и реализацию решений
- Стратегия – процесс достижения целей, на основе обучения и самоорганизации.
- Основа стратегического процесса – социальная стратегическая архитектура, включающая ключевых менеджеров и систему стратегических коммуникаций (совещаний) для командного анализа и синтеза управляющих решений
- Основа деятельности ИТ менеджера – выявление и реализация возможностей по созданию стоимости на основе ИТ решений



Кеннет Боулдинг

Общая теория систем – скелет науки: опыт типологии (Кеннет Боулдинг, 1956)

- **Статическая структура («Уровень основ»)**, география и анатомия универсума (расположение электронов вокруг ядра атома, структура клетки или кристалла, система мира Коперника, начало любого теоретического знания)
- **Простая динамическая система («Уровень часового механизма»)** с детерминированными, необходимыми движениями. «Жизненные циклы», эволюция бизнес-систем, динамика создания стоимости, динамика конкуренции, модели «диффузии» продуктов в социальных группах (в том числе стохастические), GAP-анализ между текущим и целевым состоянием, модель «дисконтированных денежных потоков» и т.п.
- **Система с управлением («Уровень термостата» или «уровень кибернетической системы»)**. Контуры управления с отрицательной (балансирующей) и положительной (усиливающей) обратной связью. Работа контура адаптивного или генеративного управления. Цикл Деминга (PDCA-цикл). Модели системной динамики. Модели бизнес-процессов
- **Уровень открытой системы (Уровень «самосохраняющейся и самовоспроизводящейся системы» или «уровень клетки»)**. На этом уровне живые системы отличаются от неживых. При этом свойство самосохранения и самовоспроизведения в изменяющейся среде становится доминирующим.

Общая теория систем – скелет науки - II (Кеннет Боулдинг, 1956)

- **Уровень генетического сообщества («Уровень растения»)**. Характерными свойствами являются: разделение труда среди клеток, то есть дифференциация и взаимозависимость (корни, листья, семена и т.п.), резкая дифференциация между генотипом и фенотипом, связанная с феноменом эквивиальности и запрограммированного роста. Но пока нет высокоспециализированных органов чувств, рецепторы информации рассеяны и не способны перерабатывать большие количества информации (деревья отличают свет от темноты, холод от тепла и т.п.)
- **Уровень животных**. Повышенная мобильность, телеологическое поведение и самосохранение. Развитые специализированные рецепторы информации (глаза, уши и т.п.), обеспечивающие громадный рост перерабатываемой информации, появляется нервная система и мозг – преобразователь воспринятой информации в образ и знание. Поведение – это не реакция на стимул, но образ или знание, иными словами – на схватывание окружающей среды как целого. Не просто собирание и накопление, но преобразование информации, реорганизация образа и знания.
- **Уровень человека**. Самосознание, отличающееся от простого самосохранения. Человек не только знает, но он знает, что он знает. Феномен языка и символизма. Способность производить, передавать и интерпретировать символы в противоположность простым сигналам. Метафорическое мышление. Сложное представление о времени и обо отношениях. Человек знает, что умрет и существует не только во времени и пространстве, но и в истории. На его поведение сильно влияет его точка зрения на временной процесс, в котором протекает его жизнь. Феномен веры.
- **Уровень социальных организаций**. Множество ролей, взаимодействующих и взаимосвязанных. Эмпирической вселенной здесь являются человеческая жизнь и общество во всей их сложности и богатстве.
- **Уровень трансцендентальных систем**. Существуют не поддающиеся анализу абсолюты и неизбежные непознанные. Для человека настанет печальный день, когда никому не будет разрешено задавать вопросы, на которые нельзя ответить.

Иерархия систем (Kenneth E. Boulding, 1956)

