

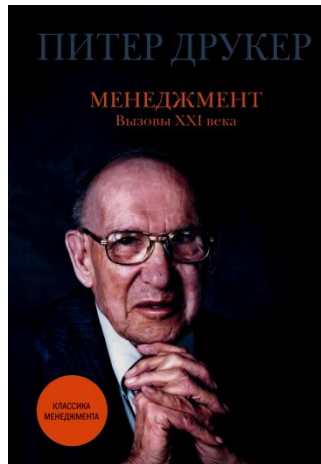
The background image shows a grand, ornate library interior. The walls are covered in dark wood paneling with intricate carvings and a large, central coat of arms. Bookshelves filled with books line the walls, and a wooden staircase with a decorative railing is visible on the left. The lighting is warm and focused on the central archway.

# Современные теории управления

Хеня Садуква PhD

AD

# Питер Друкер



профессор Нью-Йоркского  
университета



“ Управление — это умение  
делать вещи правильно.  
Лидерство — это умение  
делать правильные вещи.



# Питер Фердинанд Друкер

Суть концепции МВО состоит в том, что управление организацией строится на системе взаимосвязанных и взаимозависимых целей.



# Питер Друкер

## Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и - в большой степени - практика рассматривают физический труд как затратный. **Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (основной) капитал.**
- **Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. Ни при каких иных условиях развитые страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни.**
- Одно можно сказать с полной определенностью: **возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие несколько десятилетий к фундаментальным изменениям в структуре и природе нашей экономической системы.**

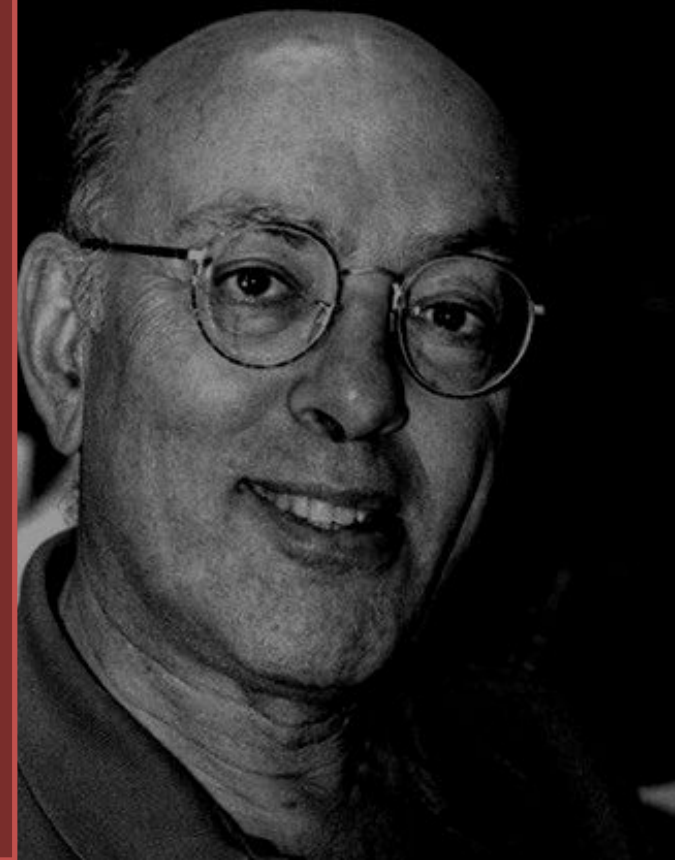


# Генри Минцберг

**В настоящее время есть два понимания менеджмента:**  
**Как искусство, овладеть которым без опыта невозможно. Только с опытом может прийти понимание бесконечных нюансов управленческого процесса, способность вписывать собственные знания в заданный контекст.**  
**Как наука, основы которой можно изучить и которую можно применять.**



«Дело не только в лидерах, дело во всех. Не только лидеры должны оценить ситуацию, её должны оценить все. Я ни в коем случае не эксперт по России, но несомненно в вашем правительстве слишком много лидерства. Вам нужно больше вовлеченности, а не построения всего и вся вокруг культа одного индивидуума. Корпоративная среда в этом смысле не отличается от политической. Таким образом, лидеры должны оценить ситуацию, но и все остальные так же должны её оценить. Должно существовать широкое ощущение, что эти вещи важны. Я заинтригован Россией, поскольку люди настолько интеллектуальны, хорошо образованы, яркие, и вместе с тем, в политическом смысле страна не может действовать согласовано. Я полагаю, что в каком-то смысле это обусловлено непродолжительной историей демократии. Но возможно так же что-то в российском менталитете относящееся к лидерству, что необходимо сильное лидерство.»

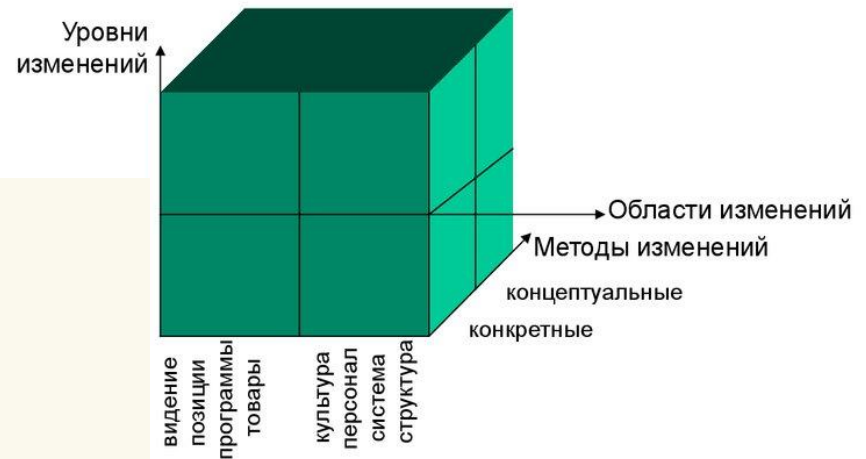


# Генри Минцберг

профессор менеджмента  
Макгилльского университета в  
Монреале

## Модель Г. Минцберга - «куб изменений»

Наиболее полное системное представление об организационных изменениях даёт модель «куб изменений»



«куб изменений» Г. Минцберга

# Роли по Г. Минцбергу

---

## Функции (роли) менеджеров (по Генри Минцбергу)



# Майкл Юджин Портер



Американский экономист, профессор кафедры делового администрирования *Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School)*, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.





# «Пять сил Портера»

## Пять конкурентных сил



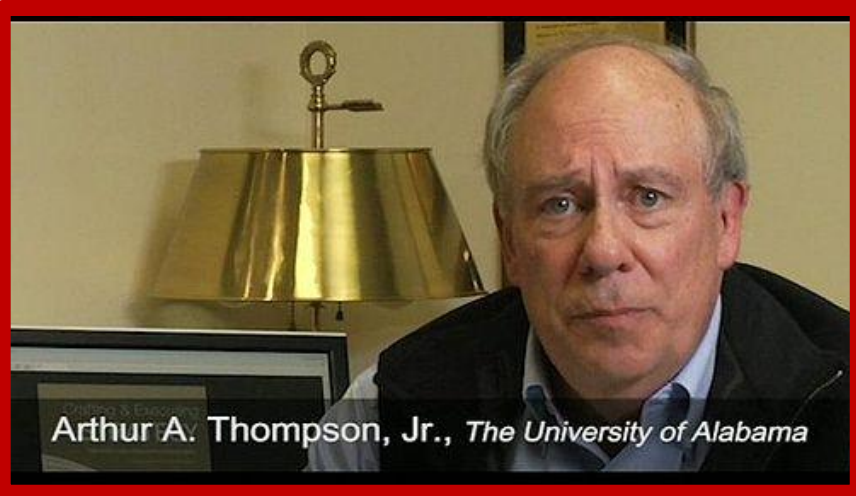
## ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ПРАВИЛА ТЕОРИИ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ

1. чем слабее конкурентные силы, тем больше возможностей извлекать сверхприбыль в долгосрочной перспективе
2. чем сильнее конкурентные силы, тем отрасль становится менее прибыльной
3. прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами

# «Пять конкурентных стратегий Портера»



# А.Томпсон мл. А.Стрикленд III

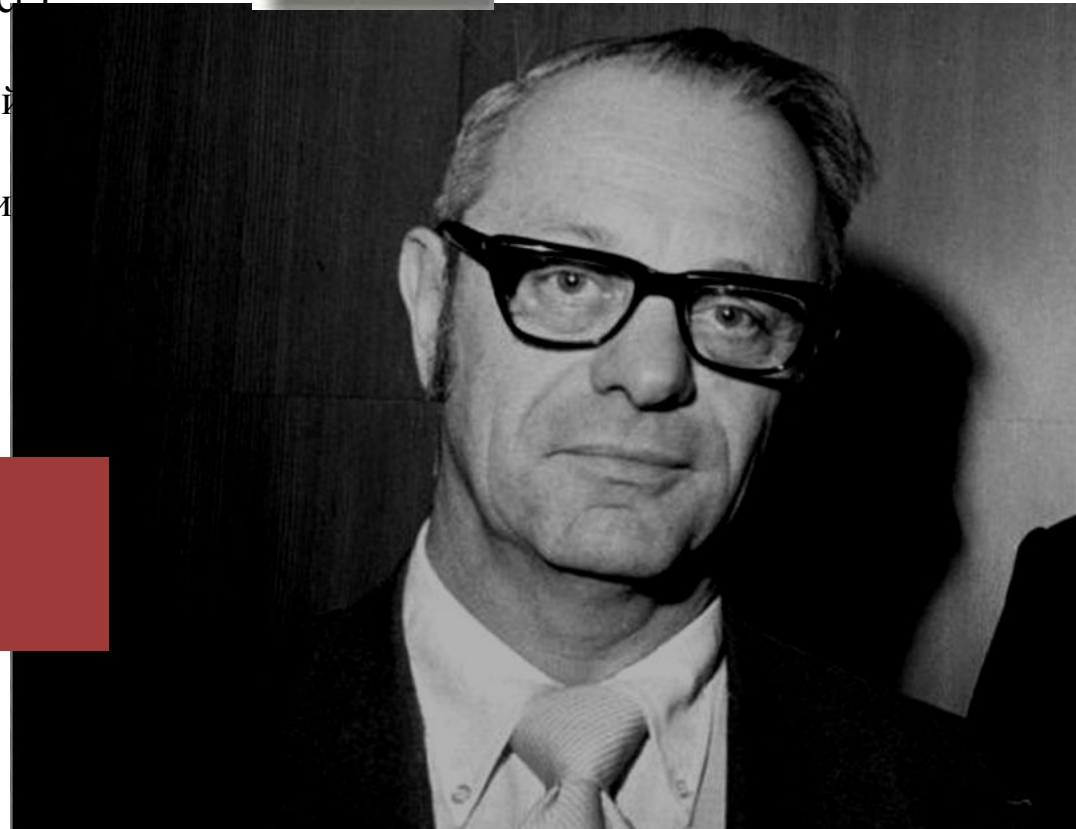


# Игорь Ансов (I. Ansoff)

(в русских переводах его книг как правило **Ансофф**; 12 декабря 1918, Владивосток — 14 июля 2002, Сан-Диего) — американский математик и экономист российского происхождения. В 17 лет вместе с родителями эмигрировал в США. Преподаватель в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), Международном университете Соединенных Штатов и Морской академии. Во время Второй мировой войны состоял в резерве Военно-морского флота США, выполняя функции офицера связи с советским флотом.



Ансов считается родоначальником концепции стратегического менеджмента



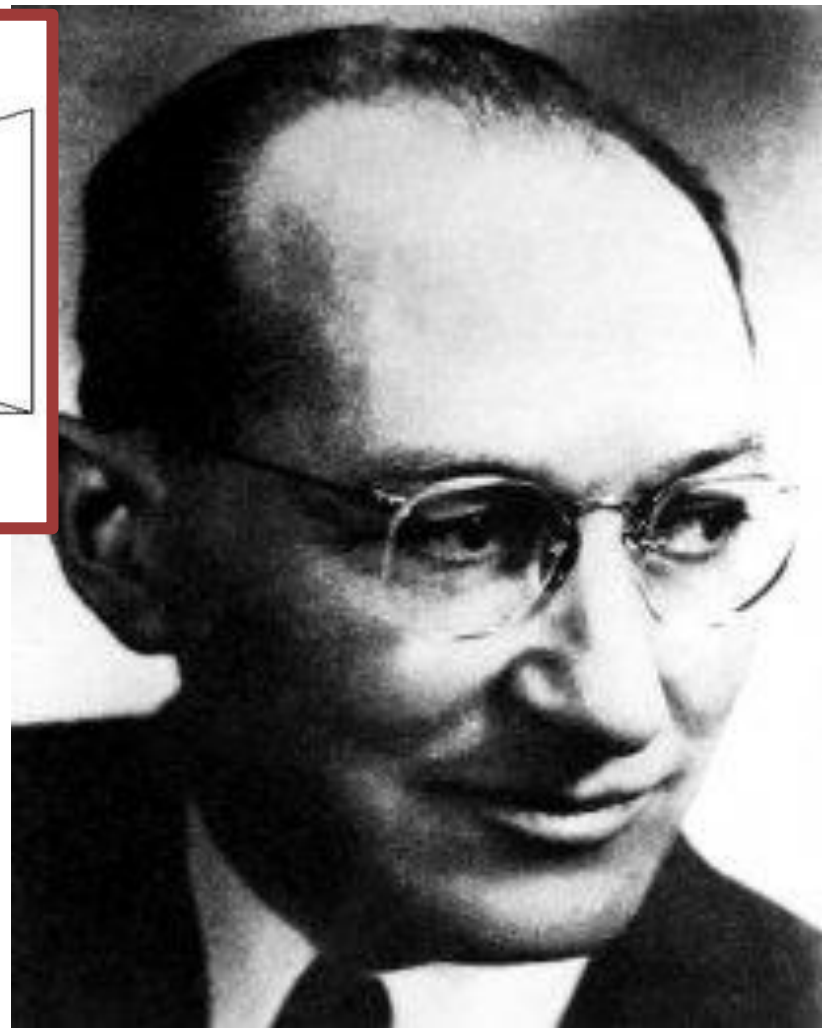
# Игорь Ансов (I. Ansoff)

	<i>Выпускаемые продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
<i>Имеющиеся рынки</i>	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА
<i>Новые рынки</i>	СТРАТЕГИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ	СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

		Ansoff matrix	
		Products	
		Current	New
Markets	Current	Market penetration	Product development
	New	Market development	Diversification

# Курт Цадек Левин (MIT)

---



# Рэнсис Лайкерт

Сосредоточенный  
на работе

Сосредоточенный  
на человеке

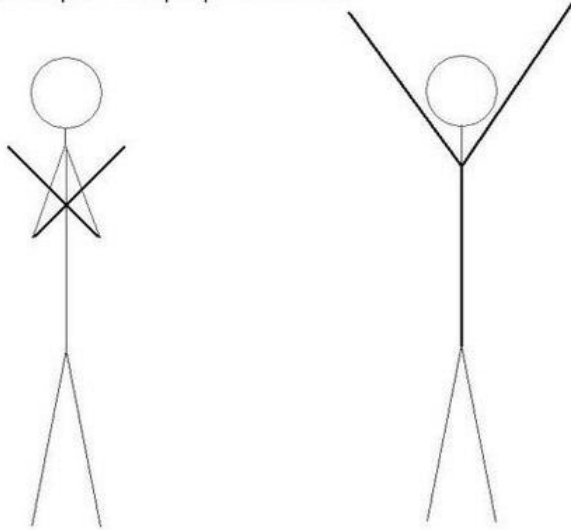
← Стили лидерства →

Система 1: Э-А	Система 2: Б-А	Система 3: К-Д	Система 4: Д
Эксплуататорско-авторитарная	Благоклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии



# Дуглас МакГрегор (HBS, MIT)

Теория X и теория Y МакГрегора – Мнемоника



X: Не хочу работать!

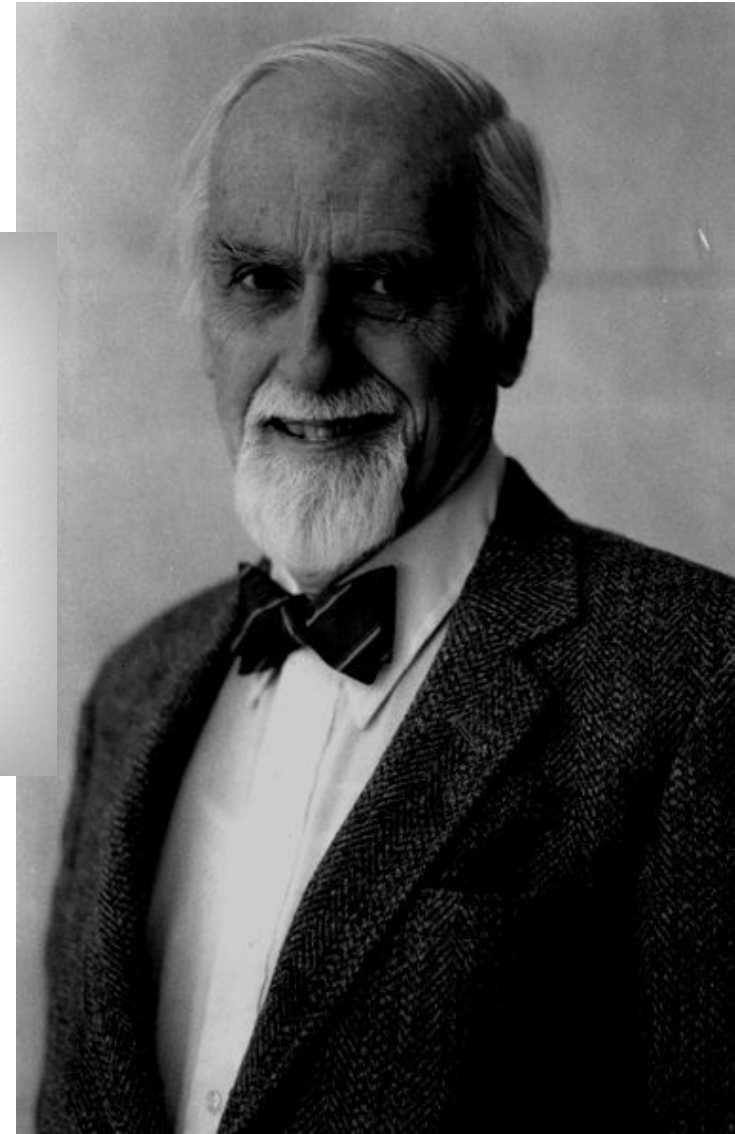
Y: Ура, Работа!





# Дэвид Макклеланд (HBS, boston)

---



# Эдвардс Уильям Деминг

---

## ЦЕПНАЯ РЕАКЦИЯ ДЕМИНГА

Улучшайте  
качество

За счет меньшего количества ошибок, переделок и задержек, а также лучшего использования машинного времени и материалов уменьшатся затраты

Повысится  
производительность

Займете рынок,  
предлагая лучшее  
качество по более  
низкой цене

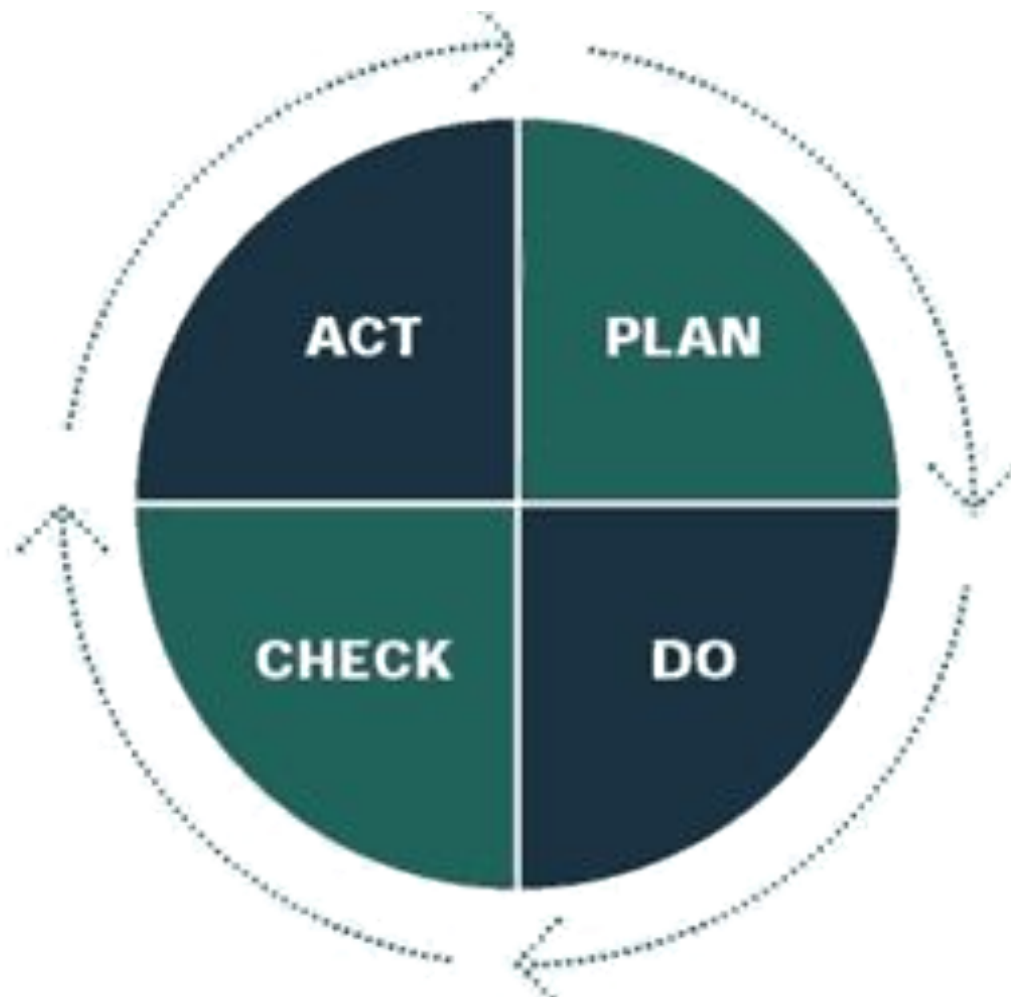
Останетесь в  
деле

Сохраните и умножьте  
количество рабочих мест



# Цикл Э.Деминга - Шухарта

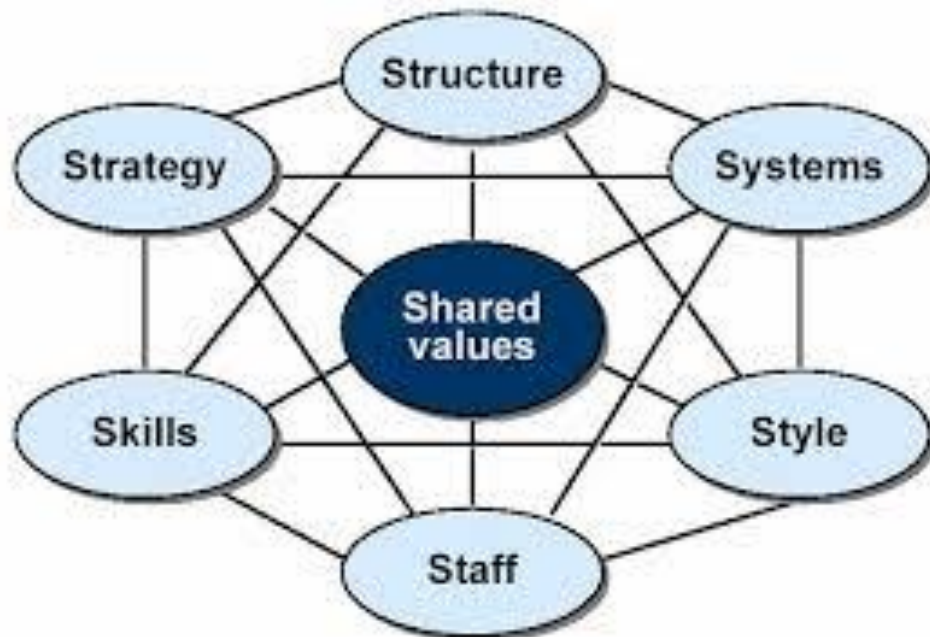
---



# Модель 7S Mckinsey



**McKinsey & Company** — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением. McKinsey в качестве консультанта сотрудничает с крупнейшими мировыми компаниями, государственными учреждениями и некоммерческими организациями.



# Матрица Mckinsey

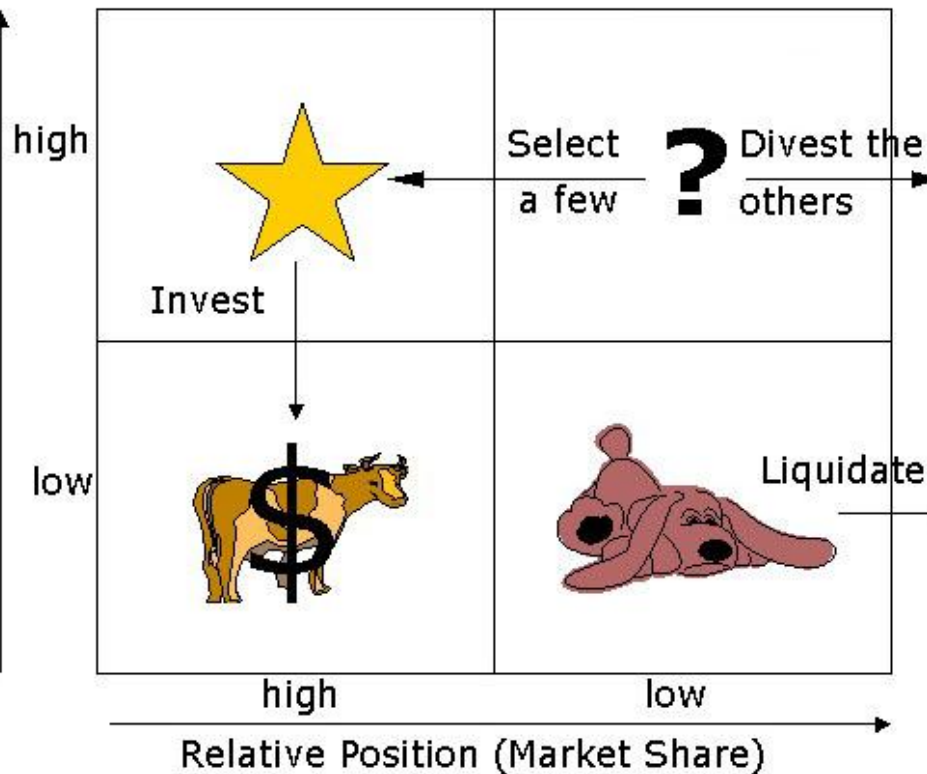
## Рекомендации для принятия решений

Прилекательность рынка	Высокая	Удерживать позицию лидера	Удерживать позицию Следить за развитием	Зарабатывать на рентабельности
	Средняя	Улучшать позицию	Осмотрительно улучшать рентабельность	Выборочно уходить
	Низкая	Удвоить затраты или покинуть сегмент	Постепенно и выборочно уходить	Покинуть сегмент, изъять капитал
		Высокая	Средняя	Низкая
		Конкурентный статус		

# Матрица BCG

Business Growth Rate (Market Growth)

The BCG Matrix



Звёзды» — Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки», «Сливки») — Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошади», «Знаки вопроса», «Проблема», «Телята») Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

«Собаки» («Неудачники», «Хромые утки», «Мёртвый груз») — темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.