

**ИННОВАЦИИ В РАЗВИТИИ И
ВЗАИМОДЕЙСТВИИ НАУКИ
И ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Б.Г. Литвак

www.bglitvak.ru

ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖМЕНТУ

В бизнесе управление в условиях:

- возросшего уровня глобальной конкуренции
- высокой скорости обновления продукции
- возросшей роли инноваций: новых технологий технологических линий, оборудования
- необходимости завоевания лидирующих позиций
- подготовка менеджмента и топ-менеджмента

В государственном и муницип. управлении:

- проведение административной реформы
- борьба с коррупцией
- размещение государственного заказа с помощью принципиально новых процедур размещения
- подготовка кадрового резерва президента
- подготовка регионального кадрового резерва

О РОЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Рынок сбыта автомобилей

	1909 г.	1921 г.	1927 г.	2007 г.	
Форд	100% лидер	56% лидер	10%	III	X
Дж. Мот.	0%	13%	43,5%	II	Y
Тойота	0%	0%	0%	I лидер	Z

Автомобилестроение сделало Америку Америкой

ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ УПРАВЛЕНИЯ

- П. Друкер: «Нет бедных и богатых стран, а есть плохо и хорошо управляемые страны».
- Направление стандартизации:
 - РМВОК (13 стран) и др. стандарты
 - профессиональный стандарт «Управление (руководство) организацией»
- Развитие высоких технологий управления, обеспечивающих лидерство
- В области обучения менеджменту
 - обучение высоким технологиям управления
 - проведение мастер-классов по управлению, кейс-стади
 - подготовка управленческих проектов, включающих основной управленческий цикл, в т.ч.:
 - разработку стратегии
 - разработку стратегических планов
 - мониторинг хода их реализации

ДНИ «ИНТУИТИВНЫХ» МЕНЕДЖЕРОВ СОЧТЕНЫ (П. ДРУКЕР)

В науке управления:

- проведены анализ и систематизация управленческой практики
- дано объяснение многим аспектам управления
- определены: -основной управленческий цикл
-функции управления
-управленческие конструкции
(видение, миссия, концепция, стратегия, план, управленческое решение)
- выделены основные управленческие технологии
- определены принципы эффективного управления
- сформулированы принципы стратегического управления, проектирования организации, управления изменениями и т.д.
- сформулированы законы управления
- созданы интегрированные системы управления

1. Разработан профессиональный стандарт **«Управление (руководство) организацией»**, утвержденный **РСПП РФ**
2. Разработан профессиональный стандарт для **Министерства промышленности и торговли РФ**
3. Действует **система сертификации управляющих** в соответствии со стандартом
4. Создаются **учебные центры по обучению управляющих**
5. Создана и начала действовать **Комиссия по аккредитации программ обучения управляющих** в соответствии с профессиональным стандартом
6. Создана **Экспертная лига управляющих**, по инициативе которой организован постоянно-действующий семинар по управлению

ЛИДЕРСТВО ОБЕСПЕЧИВАЮТ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Лидерство обеспечивается реализацией конкурентного преимущества. Дает новые возможности и ресурсы
- Управленческое решение должно быть адекватно управленческой ситуации, а система управления – комплексу возникающих управленческих ситуаций
- Управленческие ситуации становятся более сложными, скорость их изменения возрастает
- Необходимы соответствующие информационные технологии и высокие управленческие технологии
- Технология лидерства – стратегическое управление
- Лидерство обеспечивается: - технологиями и ресурсами, - выигрывающей идеей - принятыми решениями - личными качествами - стратегичностью - эстафетностью

Уровень
результатов
управления

Текущее
состояние
О.У.

Желательное
состояние
О.У.

Состояние О.
У., полученное
в результате

Уровень
практического
управления

Анализ
и оценка
ситуации

Используемые
опыт и
технологии

Принимаемые
и реализуемые
решения

Обучение
менеджменту

Использование
консультантов
и экспертов

Уровень
теоретического
обоснования
управления

Практический
опыт

Принципы
управления

База для
обучения
менеджменту

Наука
управления.
Законы
управления

ИДЕИ

НИОКР

**ИННОВА
ЦИИ**

ВИДЕНИЕ

Разработка
СТРАТЕГИИ
и ПЛАНА

ОРГАНИЗАЦИЯ
производства

**ЛИДЕРСТ
ВО**

Экономический
эффект

Социальный
эффект

Формирование
Внутренней
культуры

**ЗАКОН
ЭСТАФЕТНОС
ТИ**

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Государственные
деятели

1. Великие управленцы
Практические занятия
по управлению.
Мастер-класс. 2003
2. Великие управленцы
2006
3. Великие управленцы
2008

*Серия:
Управленческие
портреты*

Бизнесмены

1. Бизнес-
лидеры.
Технология
успеха.

2005

Япония.
Управленческий
прорыв. 2009

Великие
посвященные

1. Иисус
Христос
2. Сократ
3. Ликург
4. Адепты
таинственных
знаний

2006

Великие
женщины
Англии. 2009

Управленческая
практика

1. Практические
занятия по
управлению.
Мастер-класс.
2002
2. Практические
занятия по
менеджменту.
Мастер-класс.
2005

Возрождение
Европы. 2009

...

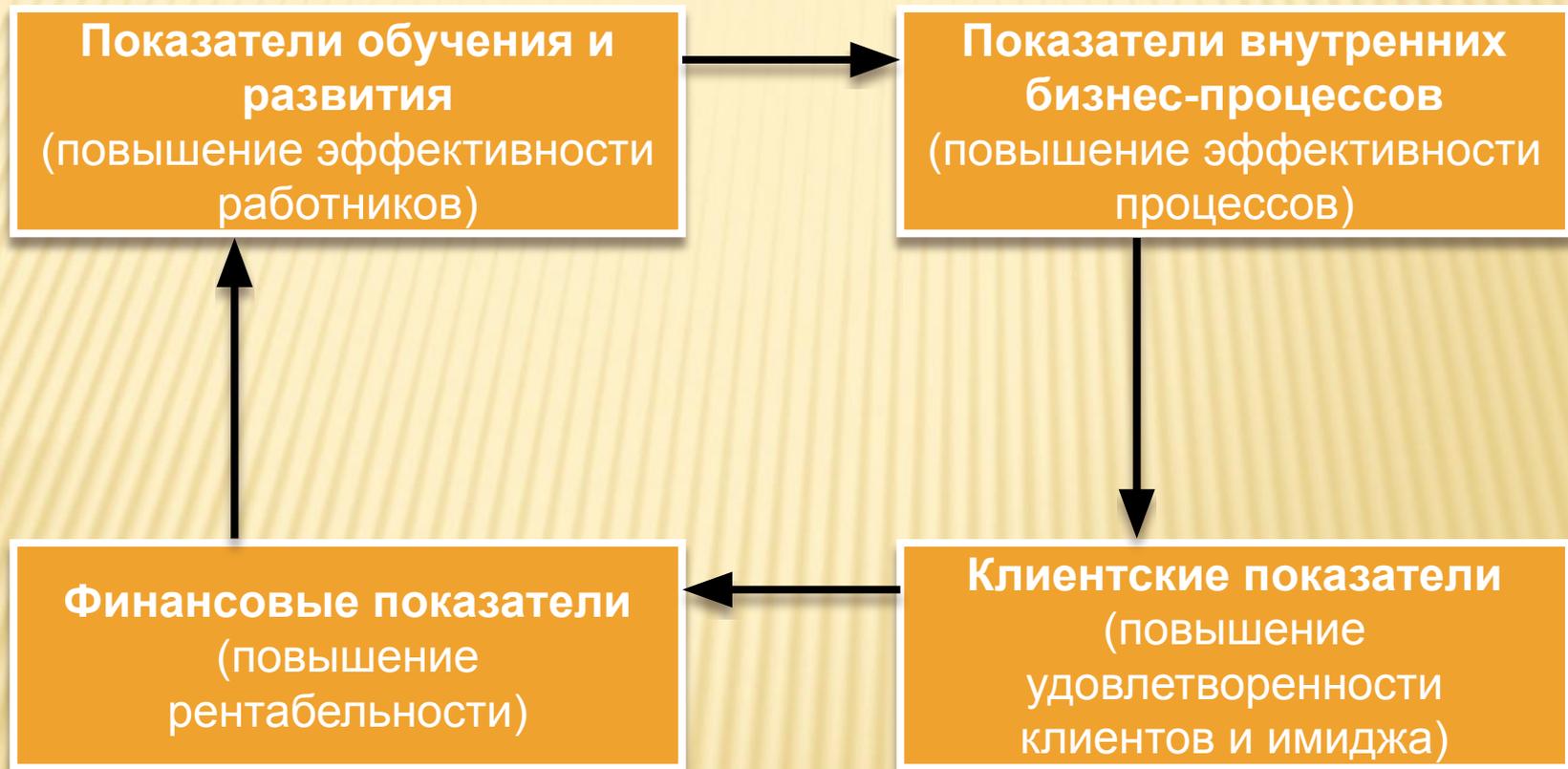
ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Управленческое решение должно соответствовать управленческой ситуации: конкретная ситуация – конкретное решение. (Типичные ошибки топ-менеджеров)
2. В условиях жесткой конкуренции и нестабильной внешней среды необходимо в большей степени учитывать основные факторы и механизмы, влияющие на развитие ситуации
3. Ошибка в стратегическом управлении стоит дорого (в течение первых 5 лет прекращает существование 80% предприятий)
4. При стратегическом управлении важно не только управление качеством, но и качество принимаемых решений
5. Владеть знаниями, умениями, действиями профессионального управления. Владеть технологиями и методами управления. Уметь принимать эффективные нестандартные решения
6. Основной выигрыш достается лидеру. (Д. Уэлч – будь первым или в крайнем случае вторым)

7. Стратегия, обеспечивающая лидерство, должна содержать конкурентное преимущество, а значит быть уникальной
8. Стратегическое решение только тогда эффективно, когда оно эффективно реализовано. При разработке стратегии необходимо учитывать реальные возможности объекта
9. Для выработки и принятия стратегического решения необходим мониторинг управленческой ситуации (в т.ч. объемов производства, издержек, качества - ERP-системы)
10. Золотое правило стратегического управления: стратегия должна корректироваться. Любые решения, включая стратегические, должны при необходимости корректироваться
11. Системы управления, в т.ч. системы принятия управленческих решений, должны постоянно совершенствоваться (Д.Уэлч – проводи изменения, пока не поздно)
12. Необходимо использовать современные информационные технологии управления (например, ERP-системы)
13. При стратегическом управлении роль управленческого профессионализма возрастает

Сбалансированная система показателей

Взаимодействие основных групп показателей



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

	Стратегические цели	Ключевые факторы успеха	Стратегические действия	Ключевые индикаторы исполнения
Финансы				
Клиенты				
Внутренние бизнес-процессы				
Обучение и развитие				

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цель:

Кардинально изменить способ ведения бизнеса, чтобы улучшить позиции в новых сложных рыночных условиях

Виды изменений:

- Внедрение программы всеобщего управления качеством
- Внедрение ERP-системы
- Реинжиниринг
- Реструктуризация
- Оптимизация областей деятельности и размера бизнеса
- Совершенствование корпоративной культуры
- Полная перестройка бизнеса

ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ (10 ЗАКОНОВ УПРАВЛЕНИЯ)

Закон синергетического эффекта: Объединение ресурсов, технологий, взаимодействие систем управления позволяют получать результаты, невозможные без такого объединения.

Закон власти: Для того, чтобы управлять, необходимо обладать властью.

Закон развития (лидерства): Каждый субъект и объект управления стремится занять лидирующие позиции, реализуя возможности и предотвращая угрозы.

Закон интеллекта: Любому управленческому решению предшествует идея. При прочих равных побеждает тот, кто «передумывает».

Закон магистральности (приоритетности): В первую очередь должны решаться вопросы, определяющие развитие управленческой ситуации.

Закон системности управления: Управленческое решение – это система, включающая:

- цель, которая должна быть достигнута
- технологии достижения цели
- ресурсы, необходимые для достижения цели
- систему управления, организующую достижение цели.

Закон стратегичности: Эффективное управление осуществляется с учетом долгосрочной перспективы.

Закон цикличности управления: В процессе управления последовательность основных этапов принятия и реализации управленческих решений повторяется, образуя управленческий цикл.

Закон обратной связи: При принятии управленческого решения необходимо учитывать результаты реализации решений, принятых ранее.

Закон эстафетности: Сохранение в организации и передача от поколения к поколению управленцев подтвердивших свою эффективность ценностных установок, внутренней культуры, традиций, системы управления способствует достижению долговременных целей.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Организация
деятельности

Принципы
и
технологии
управления

Управлен-
ческие
ресурсы

Результаты
управления

ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА

ПРИНЦИП ЭСТАФЕТНОСТИ

ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ
СВЕРШЕНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

- Характеристика объекта управления
- Цепочка создания продукции, работ, услуг
- Анализ состояния (сигналы, возможности, угрозы, рекомендации, в т.ч. конкуренция, КФУ)
- Видение, миссия, концепция развития
- Стратегия развития
- Стратегический план
- Проектирование организационной структуры
- Механизмы реализации (управление изменениями, мониторинг, контроль, корректировка стратегии)
- Система управления
- Работа с персоналом
- Паспорт управленца

Форма представления материала:

Управленческий проект (включая перечисленное выше)

Презентация

Общероссийский и общемосковский постоянно-действующий семинар по управлению

*Организаторы - ведущие организации в области
управления:*

- АНХ при Правительстве РФ
- Государственный университет управления
- Учебно-методическое объединение по специальности «Менеджмент»
- МГУУ Правительства Москвы
 - Национальный центр сертификации управляющих РСПП РФ
- Вольное экономическое общество Москвы
- Институт проблем управления РАН и др.

СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Б.Г. Литвак

www.bglitvak.ru