



# Управление



Кривошеина Светлана –  
руководитель и учредитель подрядной строительной компании ИП  
Кривошеин С.А. и магазина "220 вольт" г. Киров

(8332) 49-20-44

<https://vk.com/krilana>



**Отдельный  
скрипач сам  
управляет  
собой, оркестр  
нуждается в  
дирижёре**



- I. Управление компанией: сущность, процесс и виды решений; ключевые модели управления
- II. Построение организационной структуры компании
- III. Формирование стиля управления и профессионального бренда
- IV. Инструменты оперативного управления бизнес-процессами, техника оперативного планирования и организации деятельности компании
- V. Мастер-класс на тему «Эффективное управление бизнес-процессами»



# **I. Управление компанией: сущность, процесс и виды решений; ключевые модели управления**



## Что такое управление?

**Управление** представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на людей/объект для достижения определенного результата.



# Варианты управления компанией



Вариант  
1



Вариант  
2



**Стратегия управления –  
конкретные шаги по  
достижению поставленных  
вами ЦЕЛЕЙ для предприятия**



## Что такое цель?



**Цель** – это измеримый результат в будущем, который необходимо достичь посредством действий, в установленное время, в условиях ограниченных ресурсов.



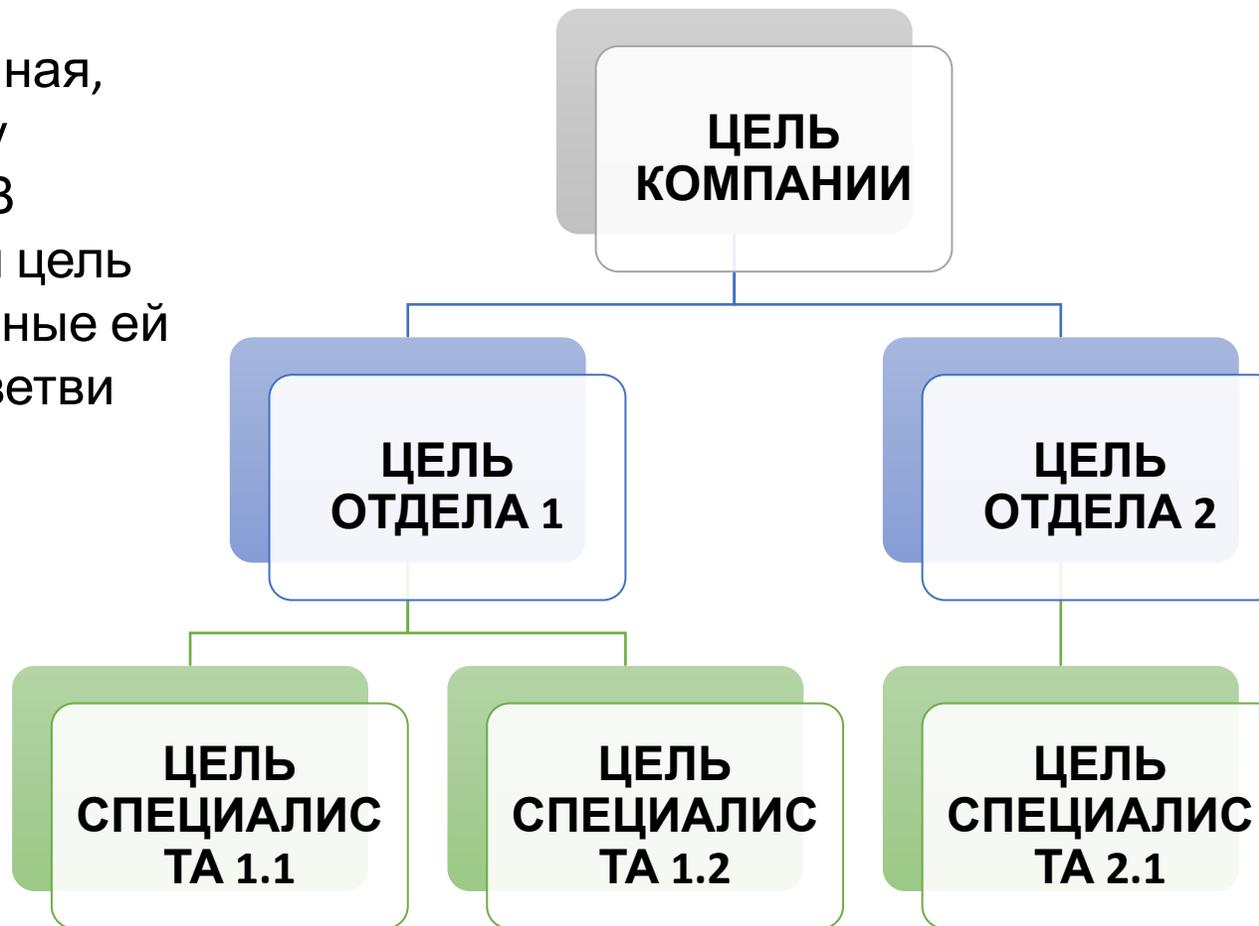
## Каковы горизонты целеполагания в бизнесе?





# Что такое дерево целей?

**Дерево Целей** - структурированная, построенная по иерархическому принципу, совокупность целей. В которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); и подчиненные ей подцели следующих уровней («ветви дерева»).





## Все для достижения целей





# **Бизнес-модель – это МАКЕТ вашего бизнеса**

***Бизнес-модель зависит, в первую очередь, от личности руководителя и от ситуации, в которой бизнес существует и развивается***

# Долгосрочная цель предпринимателя





## II. Построение организационной структуры компании



## Что такое организационная структура?

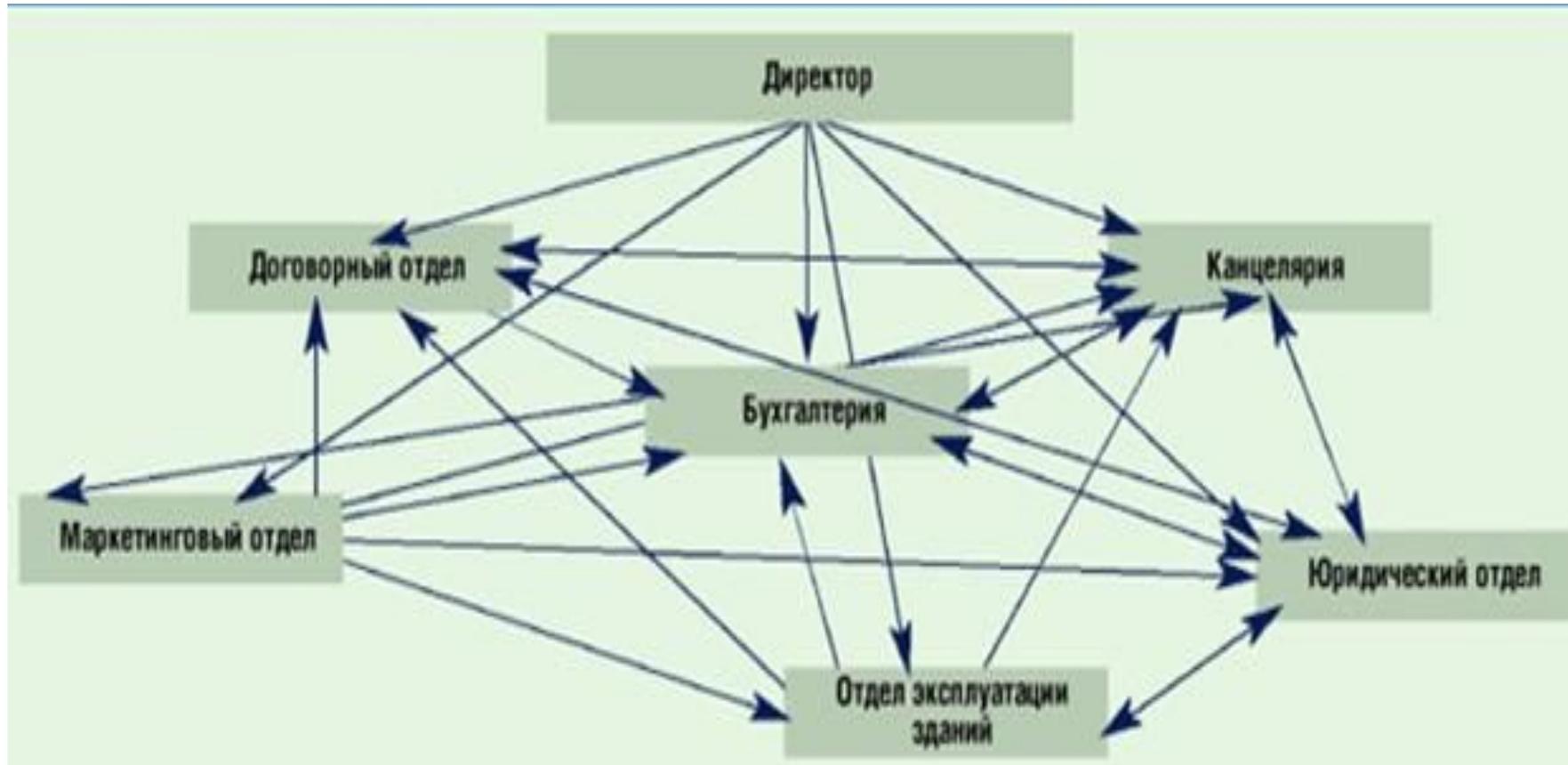


**Структура** – это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации.

**Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.**

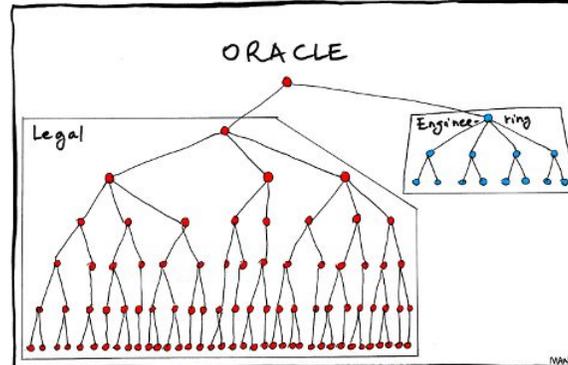
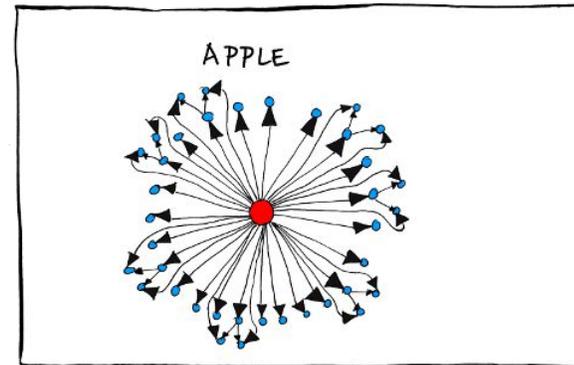
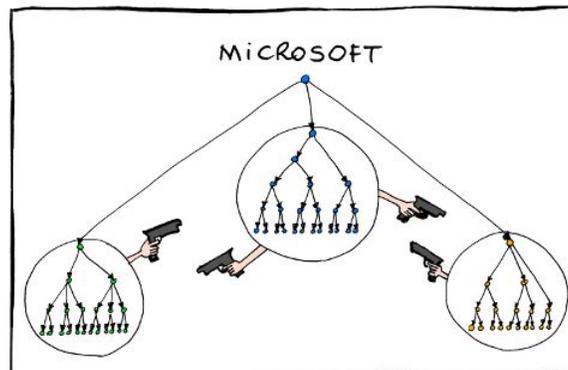
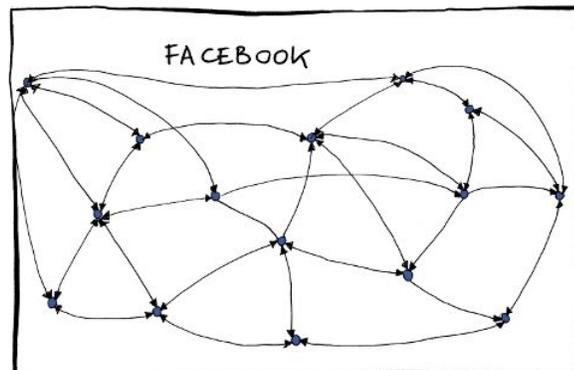
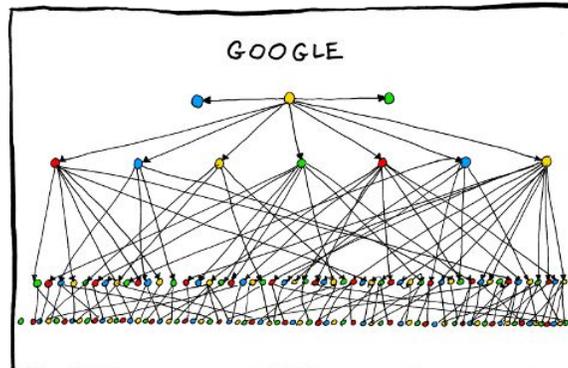
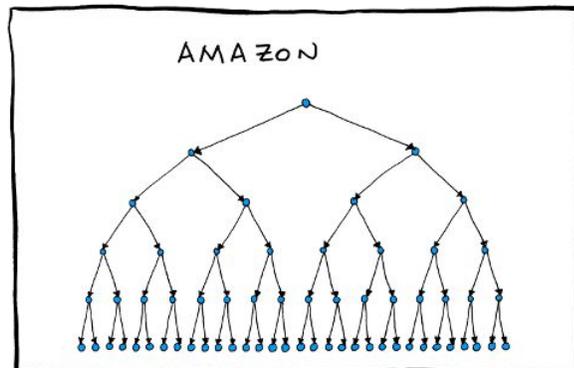


## Как обычно начинают предприниматели





# Что получается в итоге





## Типы структур организаций



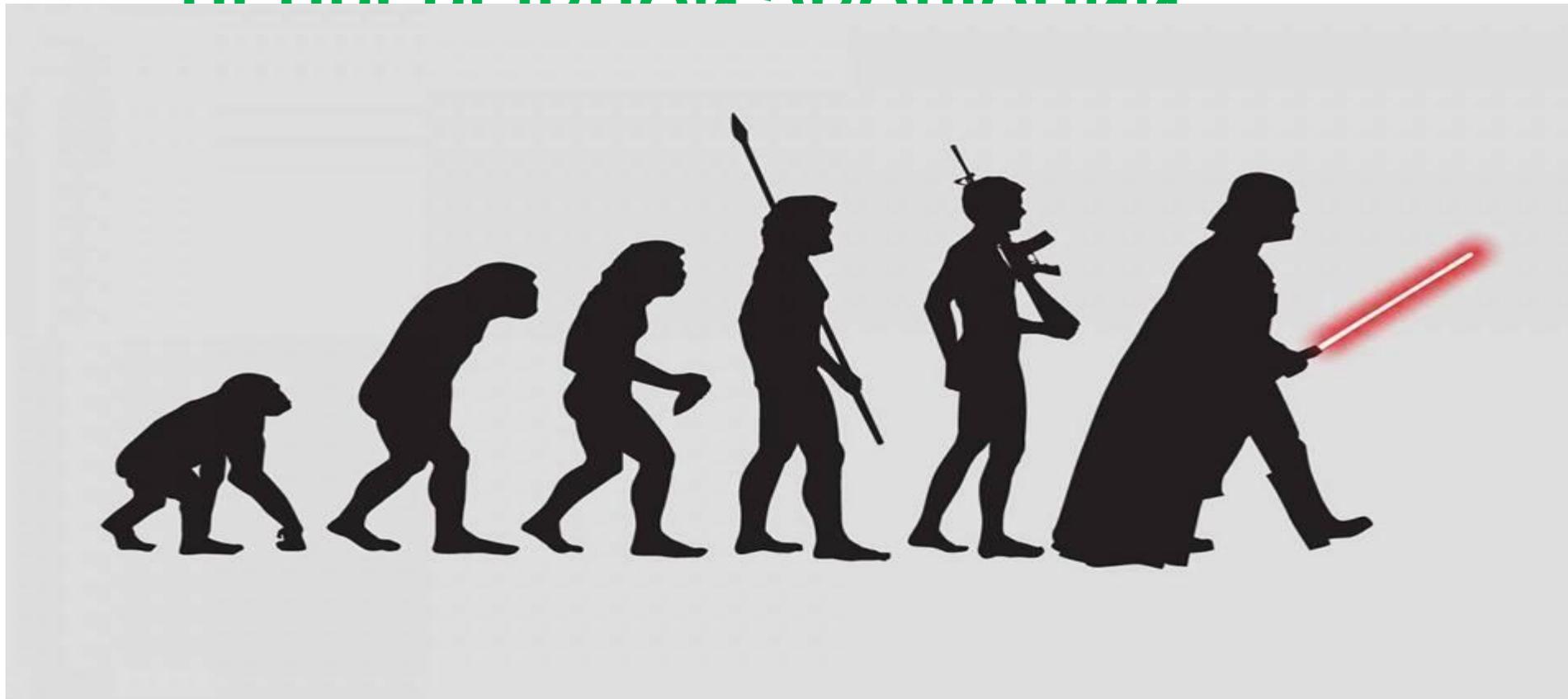
- Функциональные
- По типу продукта или услуги
- По географическому признаку
- Проектные команды
- Матричные
- Смешанные



**ВО ВРЕМЯ РОСТА**  
**КОМПАНИИ** СТРУКТУРНАЯ  
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНА  
ИМЕТЬ ФОРМУ



ЦЕЛЕРУКОВОЙ СВОБОДЫ







# Практическое задание № 1



# III. Формирование стиля управления и профессионального бренда



## Три типа отношений между людьми

1. **Равноправные  
(Дружеские)**
2. **Старший – Младший**
3. **Младший - Старший**



## Лидер – это кто?





## Лидер – это....



**Лидер** (англ. leader - ведущий) - член группы, чей авторитет безоговорочно признается остальными членами, готовыми следовать за ним. Группа признает за лидером право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях.

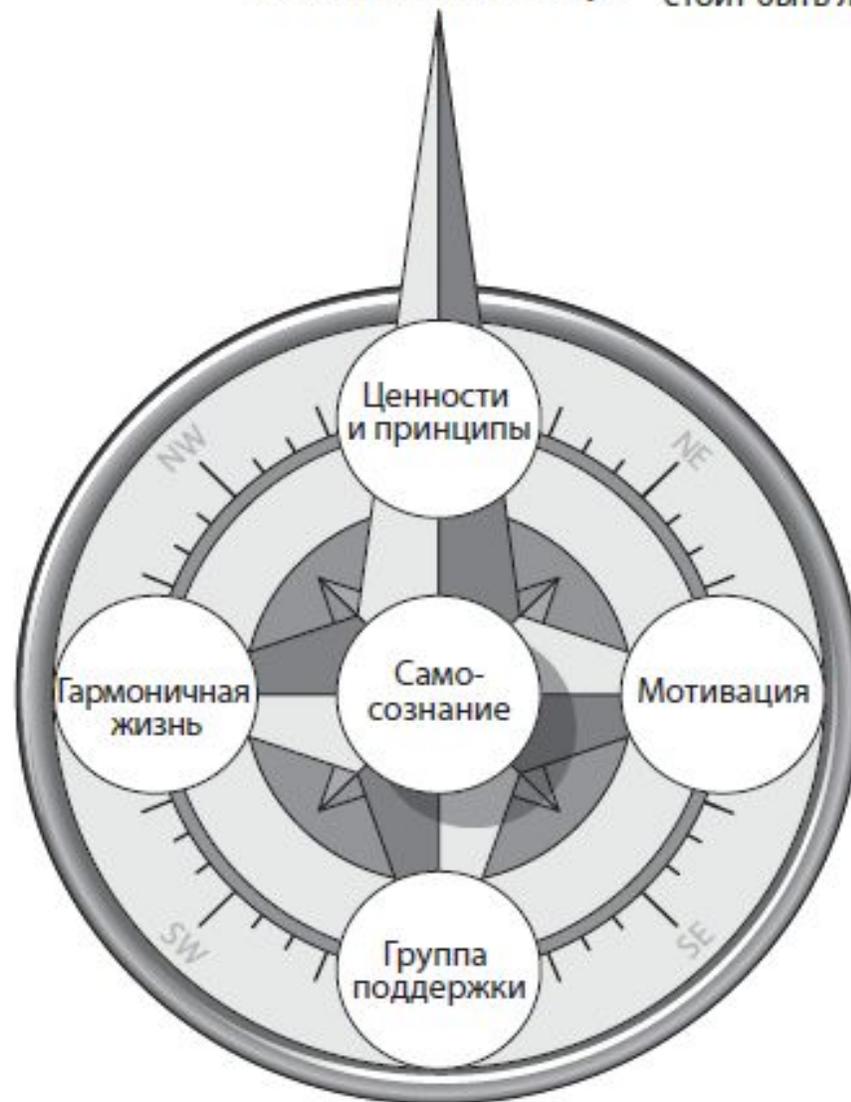


Лидерство –  
врождённая или  
приобретённая черта?

ЭНТУЗИАЗМ, ИНИЦИАТИВА,  
УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ,  
МОТИВИРОВАТЬ И ВИДЕТЬ  
ЧЕТКУЮ ПЕРСПЕКТИВУ –  
**ВОТ ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ  
ЛИДЕРА**



«Истинный север» Цель, ради которой стоит быть лидером





**Личная эффективность –  
это возможность быстро  
продвигаться от идеи к ее  
воплощению.**



## Какими должны быть цели?

ПОШЛА МАШЕНЬКА  
ПО ГРИБЫ ДА ПО ЯГОДЫ.  
ВЕРНУЛАСЬ НИ С ЧЕМ.  
ПОТОМУ ЧТО НАДО  
КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ  
СТАВИТЬ.





## Как формулировать правильные цели?



**Конкретные** (Specific)

**Измеримые** (Measurable)

**Достижимые** (Attainable)

**Релевантные** (Relevant)

Ограниченные по

**Времени** (Timed)



# Пример.

**Реальная цель компании МегаФон:  
стать компанией № 1 по выручке на  
рынке мобильной связи в  
четвертом квартале 2017 года**



- Целеполагание
- Генерация идей
- Принятие решений
- Планирование
- Контроль & Обратная связь
- Организация совещаний
- Диагностика и решение проблем
- Стили управления
- Мотивация персонала
- Делегирование полномочий
- Ликвидация конфликтов
- Командообразование

**12 навыков  
профессионального  
руководителя**



Почему люди  
подчиняются?





## Почему один человек подчиняется другому?

- ЛЕНЬ ДУМАТЬ
- НРАВИТСЯ ПОДЧИНЯТЬСЯ
- РУКОВОДИТЕЛЬ – АВТОРИТЕТ
- ТАК НАПИСАНО В ИНСТРУКЦИИ
- ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ЗАЩИЩЕННЫМ
- НЕ МОЖЕТ САМ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ
- РУКОВОДИТЕЛЬ БОЛЕЕ КОМПЕТЕНТЕН
- НЕ СПОСОБЕН НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



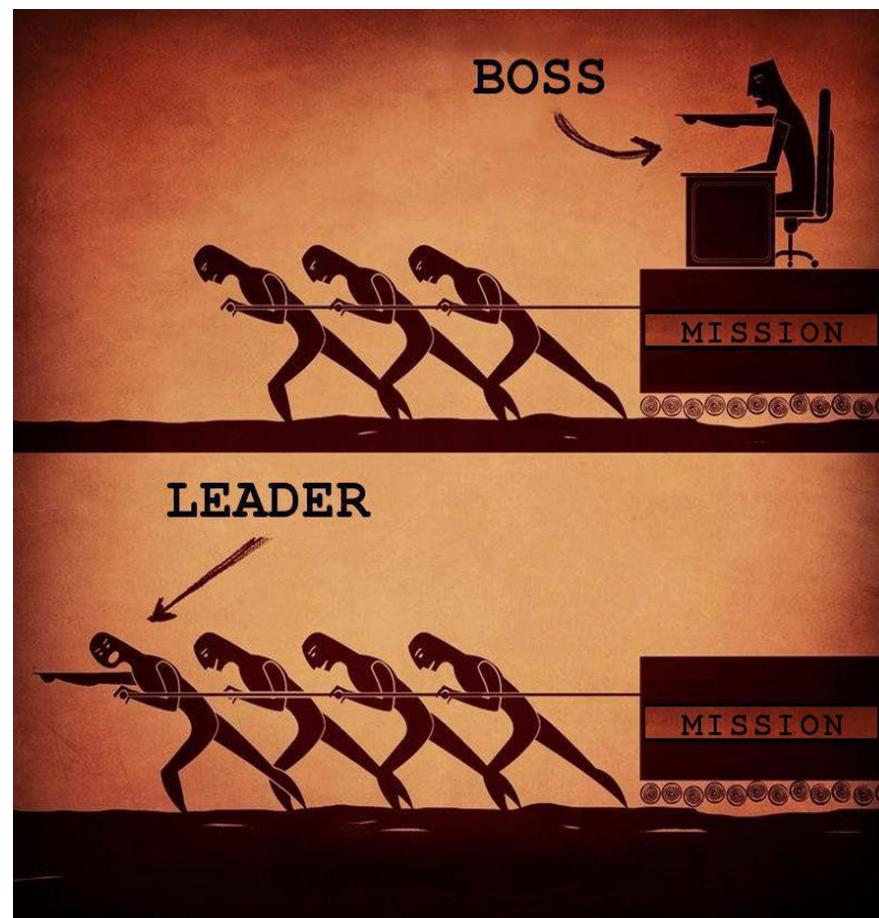
**ПОДЧИНЕННЫЕ НЕ  
БЕСХРЕБЕТНЫЕ СОЗДАНИЯ**



**ОДИН ЧЕЛОВЕК  
ПОДЧИНЯЕТСЯ ДРУГОМУ  
ПОТОМУ ЧТО, ОН ВЕРИТ,  
ЧТО ИДЯ ЗА ЛИДЕРОМ – ОН  
ПРИДЕТ К КАКОЙ ТО СВОЕЙ  
ЦЕЛИ.**



# В чём предназначение руководителя?





## 5 функций руководителя (Анри Файоль)

1. Прогнозировать и Планировать

2. Организовывать

3. Руководить (отдавать  
распоряжения)

4. Координировать

5. Контролировать



# **IV. Инструменты оперативного управления бизнес- процессами, техника оперативного планирования и организации**



**Миссия – это краткая  
формулировка уникальной  
роли компании на рынке,  
отражающая смысл её  
существования**



## Примеры миссии

«Херох»	От копировальной техники к офису будущего
«IBM»	Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий
"ИФД КапиталЪ"	Обеспечение долгосрочного роста прибыли наших клиентов и акционеров, достижение максимальной отдачи на вложенный капитал
Мобильные ТелеСистемы	Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома
«ЛУКОЙЛ»	Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека
«Google»	Организовать мировую информацию и сделать ее всеобщим достоянием и полезной



**Видение** фиксирует  
представление о будущем  
компании, более детальное  
описание роли компании и  
будущего, к которому она  
стремится



## Примеры видения

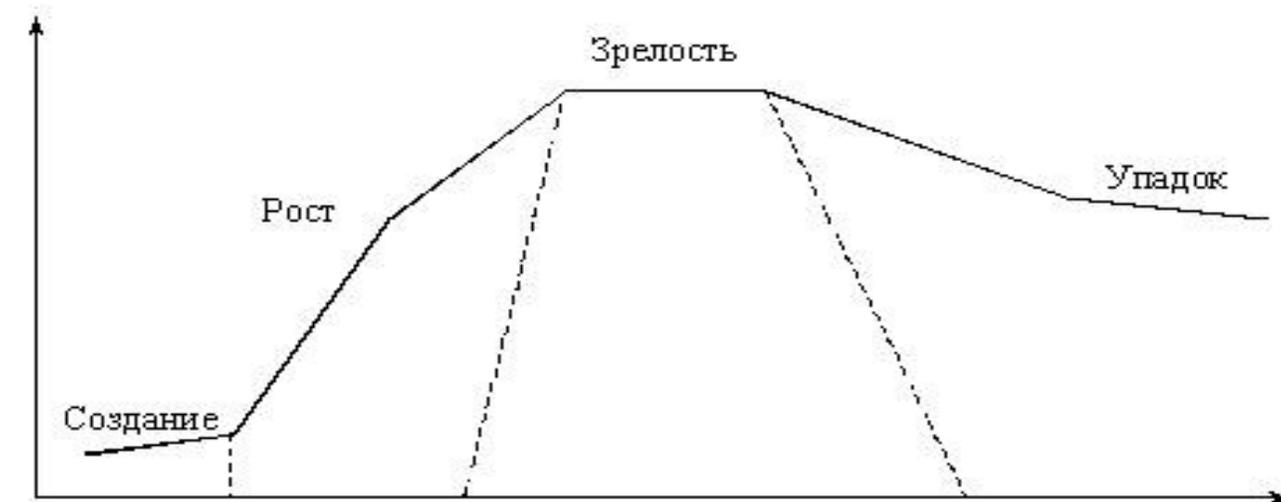
«Heinz»	Основная компания мира, предлагающая питательные продукты превосходных вкусовых качеств людям всей планеты
ИФД КапиталЪ	Крупный игрок российского финансового рынка, лидер во многих сегментах
«Vitek»	Мы - компания N1 по производству техники для быта в России, ближнем зарубежье, на рынке Центральной и Восточной Европы. В каждой семье будет присутствовать наша продукция
«Северсталь »	Лидер мировой металлургии и привлекательное место работы
«Franke»	Мы хотим быть лучшими в мире в сфере предложения интеллигентных системных решений, которые превращают приготовление пищи в приятное событие, а гигиену – в вещь, самую собой разумеющуюся



# Жизненный цикл организации: как преодолеть кризисы управления?



## График жизненного цикла организации



1. Этап предпринимательства

- Нечеткие цели
- Высокие творческие возможности

2. Этап коллективности

- Формирование миссии
- Неформальные коммуникации и структура

3. Этап формализации и управления

- Формализация правил
- Стабильная структура
- Упор на эффективность

4. Этап выработки структуры

- Более сложная структура
- Децентрализация
- Диверсифицированные рынки

5. Этап упадка

- Высокая текучесть кадров
- Возрастающие конфликты



*Стратегия* (др.-греч. *στρατηγία* — «искусство полководца») — общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели



# Практическое задание № 2