



ТЕМА 5. Технологии и подходы к управлению

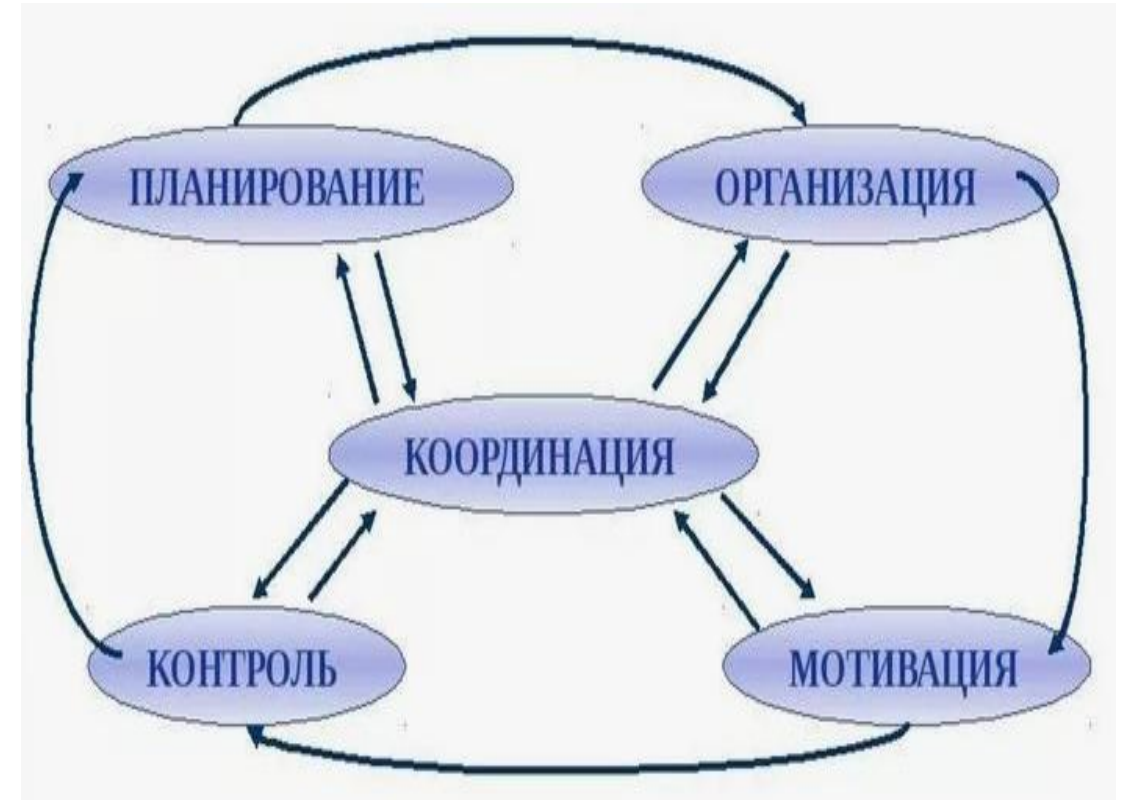
Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru
Бурко Екатерина Дмитриевна
Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург, 2026

Управление и подходы Управление и технологии

Подход к управлению – совокупность взглядов, концепций и принципов, определяющих способ решения управленческих проблем (например, процессный, системный)

Управленческая технология – стандартизированный набор методов, инструментов и процедур для решения конкретных управленческих задач (например, технология делегирования, технология принятия решений)



Подход – общая логика и система взглядов на управление

Метод – способ решения управленческой задачи

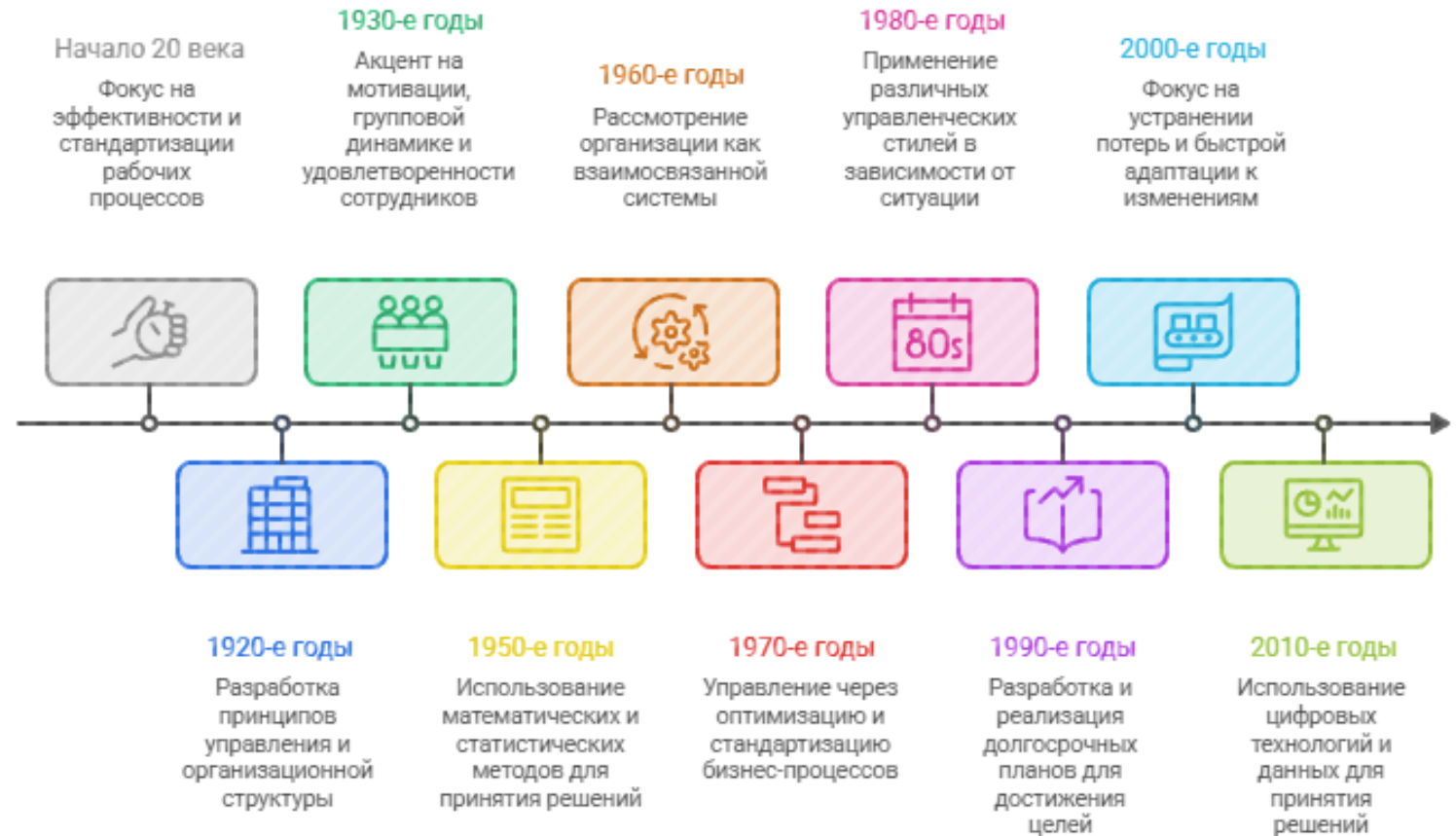
Инструмент – конкретное средство или техника.

Технология управления – последовательность действий, правил, методов и инструментов, обеспечивающая получение результата

Подходы к управлению

- Системный
- Процессный
- Ситуационный
- Проектный
- Продуктовый
- Трансформационный

Эволюция подходов к управлению



Подходы к управлению. Системный

Организация рассматривается как открытая система, состоящая из взаимосвязанных элементов.

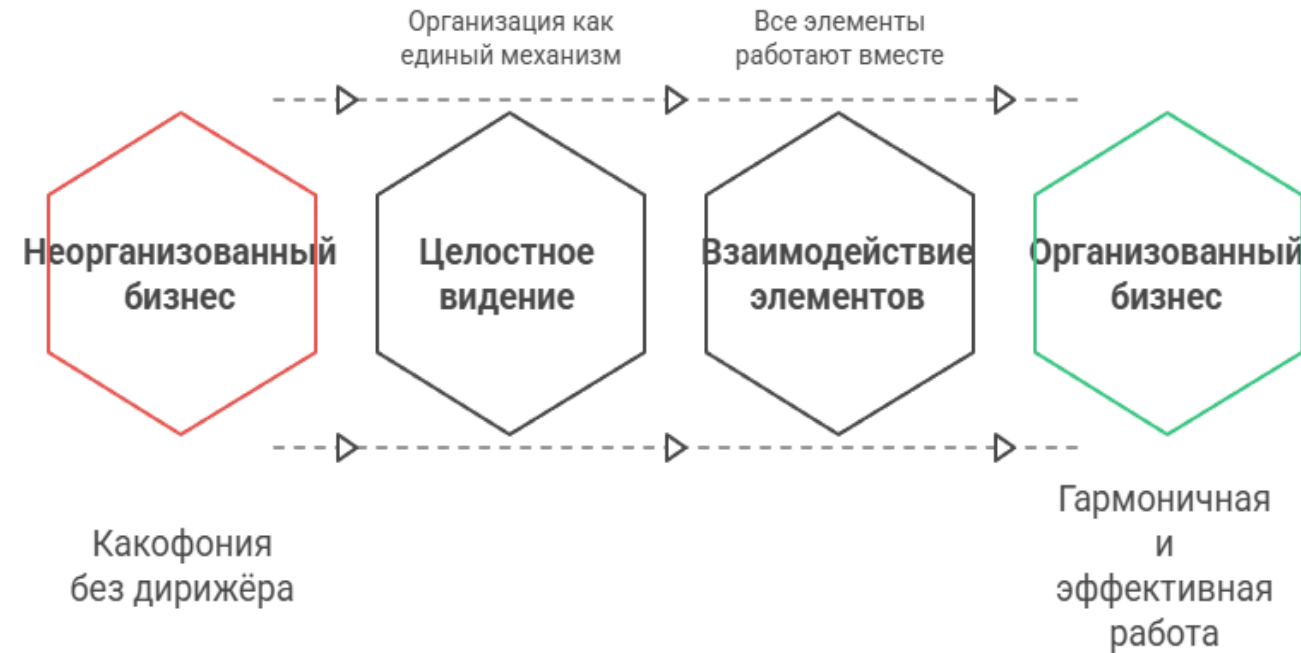
Логика системы:

ресурсы → процессы → результаты → обратная связь

Необходимо учитывать:

- взаимозависимость подразделений;
- влияние внешней среды;
- цели всей организации;
- последствия локальных решений;
- обратную связь.

Пример: сокращение затрат одного отдела может увеличить расходы или снизить качество работы всей организации.



Подходы к управлению. Процессный

Организация работы, при которой циклически выполняется определенный набор действий.

Процесс состоит в том, чтобы качественно выполнять повторяющиеся действия, направленные на достижение бизнес-целей компании в целом

Яркий пример – бизнес-модель маркетплейсов

Здесь автоматизированы различные бизнес-процессы:

Работа с поставщиками. Поставщик самостоятельно актуализирует цену на товар и его наличие, управляет ассортиментом, оплатой/выпиской чека, отправкой товара заказчику, возвратами и компенсациями стоимости.

Работа с заказами. Система получает новый заказ и самостоятельно распределяет его по поставщикам. Фиксируется время выполнения каждого этапа заказа.

Создание счетов. Автоматическое создание счетов на основе новых заказов, уведомления о новых платежах и сроках оплаты.

Логистика доставки



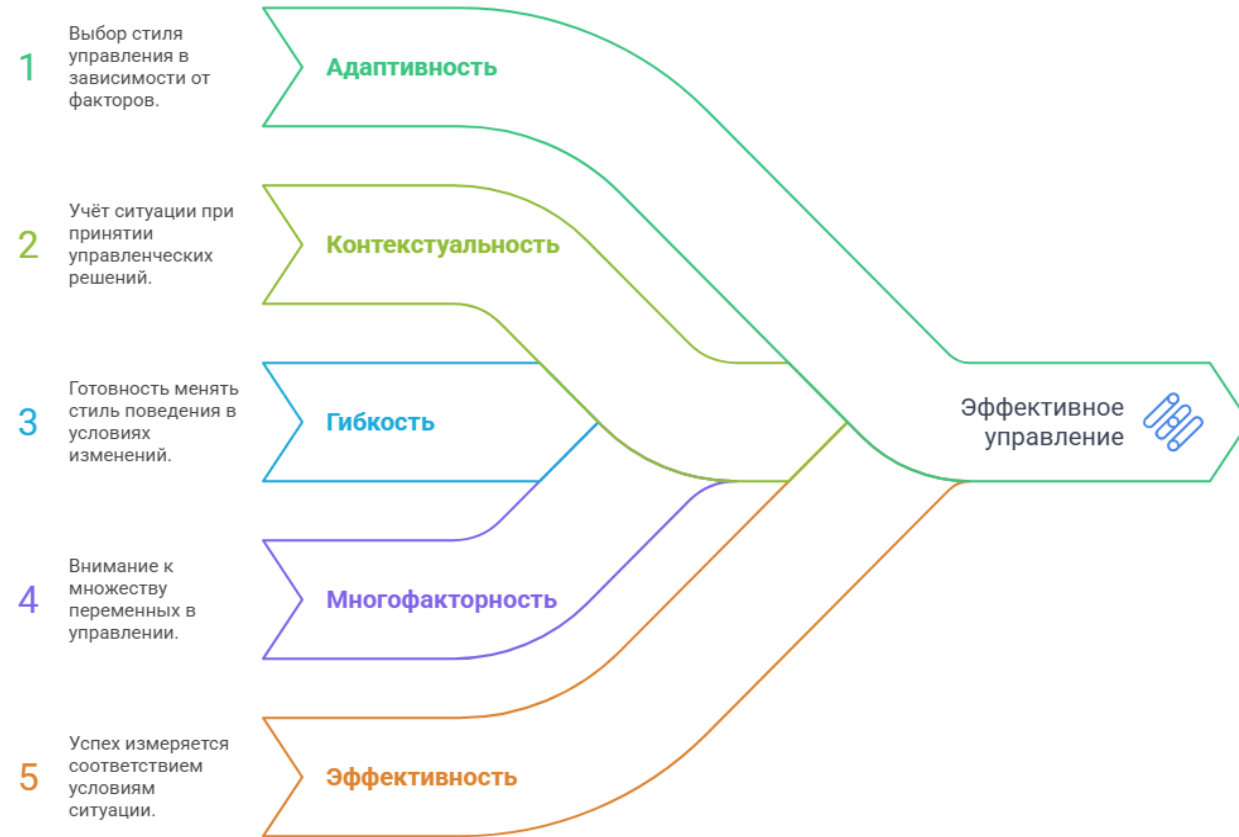
Подходы к управлению. Ситуационный

Ситуационное управление – это гибкий подход в управленческой практике, который предполагает **адаптацию решений и поведения руководителя под конкретную ситуацию**

В отличие от универсальных методов, ситуационный подход исходит из идеи, что нет единственно верного способа управления: каждый случай требует своей модели взаимодействия, инструментов и стиля руководства

Концепция возникла в XX веке как альтернатива классическим школам менеджмента, стремившимся к созданию универсальных теорий

Основной посыл – эффективность управления определяется контекстом, а не шаблонами. В центре внимания – конкретная ситуация, в которой находятся организация, команда, задачи и внешняя среда



Подходы к управлению. Ситуационный

На практике ситуационный подход используется:

В антикризисном управлении - где необходимо быстро адаптироваться к изменению внешней среды (инфляция, санкции, сбои в поставках)

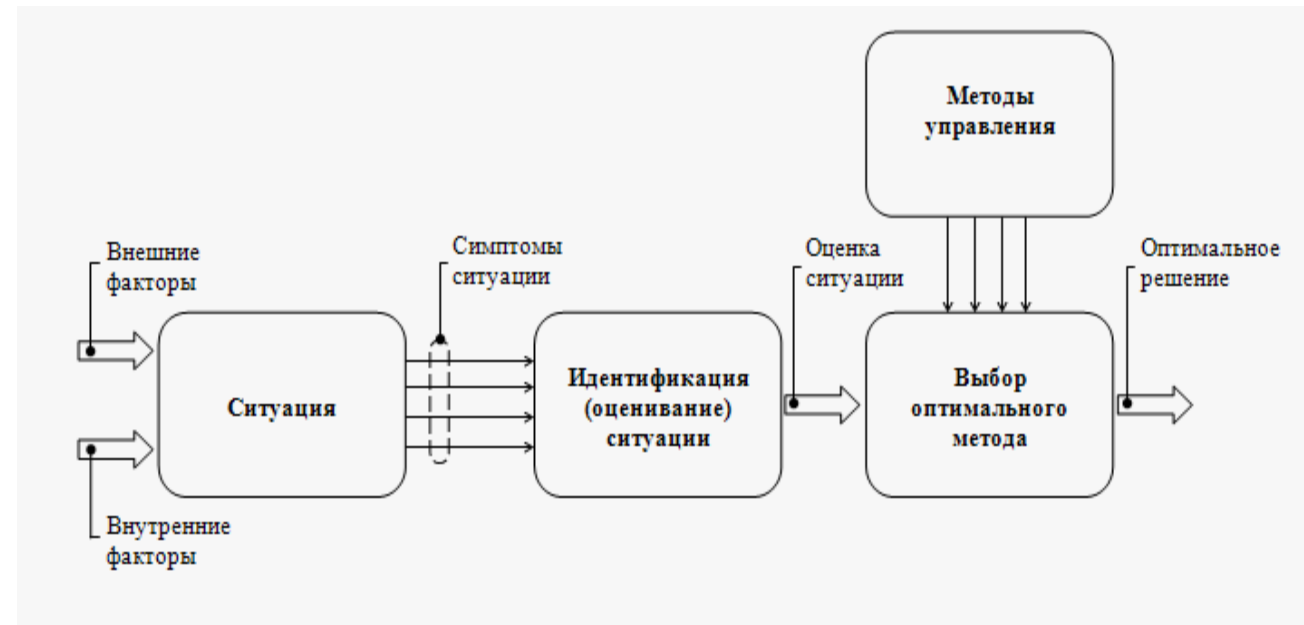
В проектном управлении - где разные команды требуют разного уровня контроля и вовлеченности

В HR-менеджменте - при выборе методов мотивации и адаптации сотрудников

В продажах и маркетинге - где подход к клиенту зависит от сегмента, потребностей и внешней конъюнктуры

В IT и стартапах - при выборе гибких моделей управления (agile, scrum) под изменчивость требований и среды.

Такой подход позволяет достигать целей в условиях высокой неопределенности и многозадачности



Подходы к управлению. Ситуационный Методы и инструменты



SWOT-анализ

Определяет сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.



PEST-анализ

Оценивает политические, экономические, социальные и технологические факторы.



Ситуационный анализ

Обеспечивает системный обзор текущей ситуации.



Моделирование сценариев

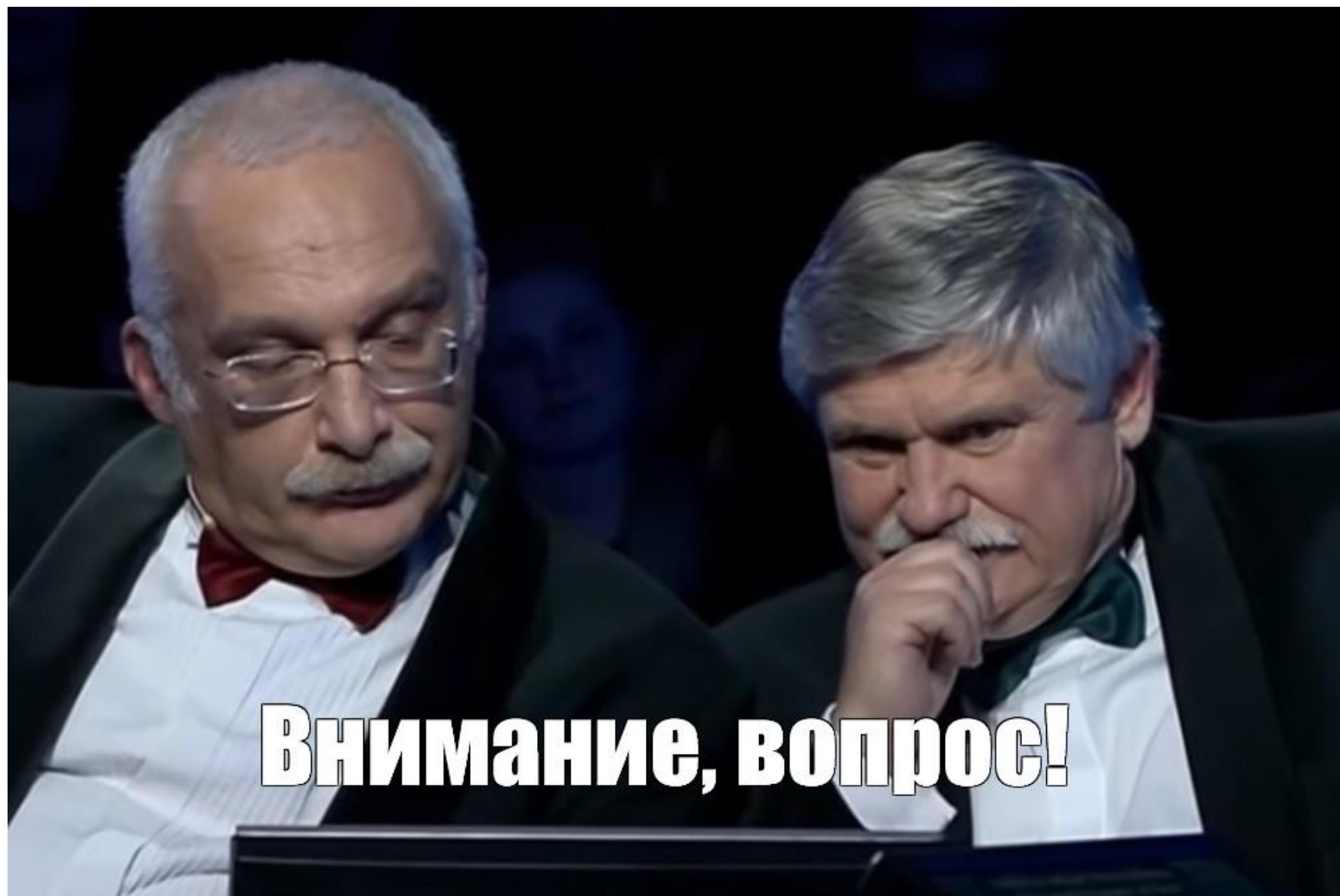
Прогнозирует возможные исходы на основе действий менеджера.



Матрица решения

Помогает выбрать управленческий ход на основе условий и рисков.







Вопрос 5.1

Какой инструмент анализа позволяет оценить
внутреннюю ситуацию компании в кризисный период?

<https://forms.yandex.ru/u/6ac2a62a9029024e5a5bd666>





Подходы к управлению. Проектный

- организация работы, направленной на достижение определенного результата в течение ограниченного времени и в рамках выделенных ресурсов
- важны максимальная структурированность, а также четкая последовательность действий, что позволяет минимизировать риски, связанные с реализацией масштабных проектов

Различие между процессом и проектом: процесс регулярно повторяется, а проект имеет ограниченные сроки и уникальный результат





Подходы к управлению. Проектный

Основные характеристики

•Цели

Проект направлен на достижение конкретных результатов. Цели должны быть четко обозначены и заданы на этапе планирования, чтобы у команды и всех участников было полное понимание конечного продукта или результата

•Ограниченность времени

В проекте всегда есть старт и завершение. Эти временные рамки играют ключевую роль, поскольку позволяют планировать ресурсы и задачи с учетом конечного срока. Управление временными рамками требует разработки точного плана, который учитывает все этапы работы над проектом

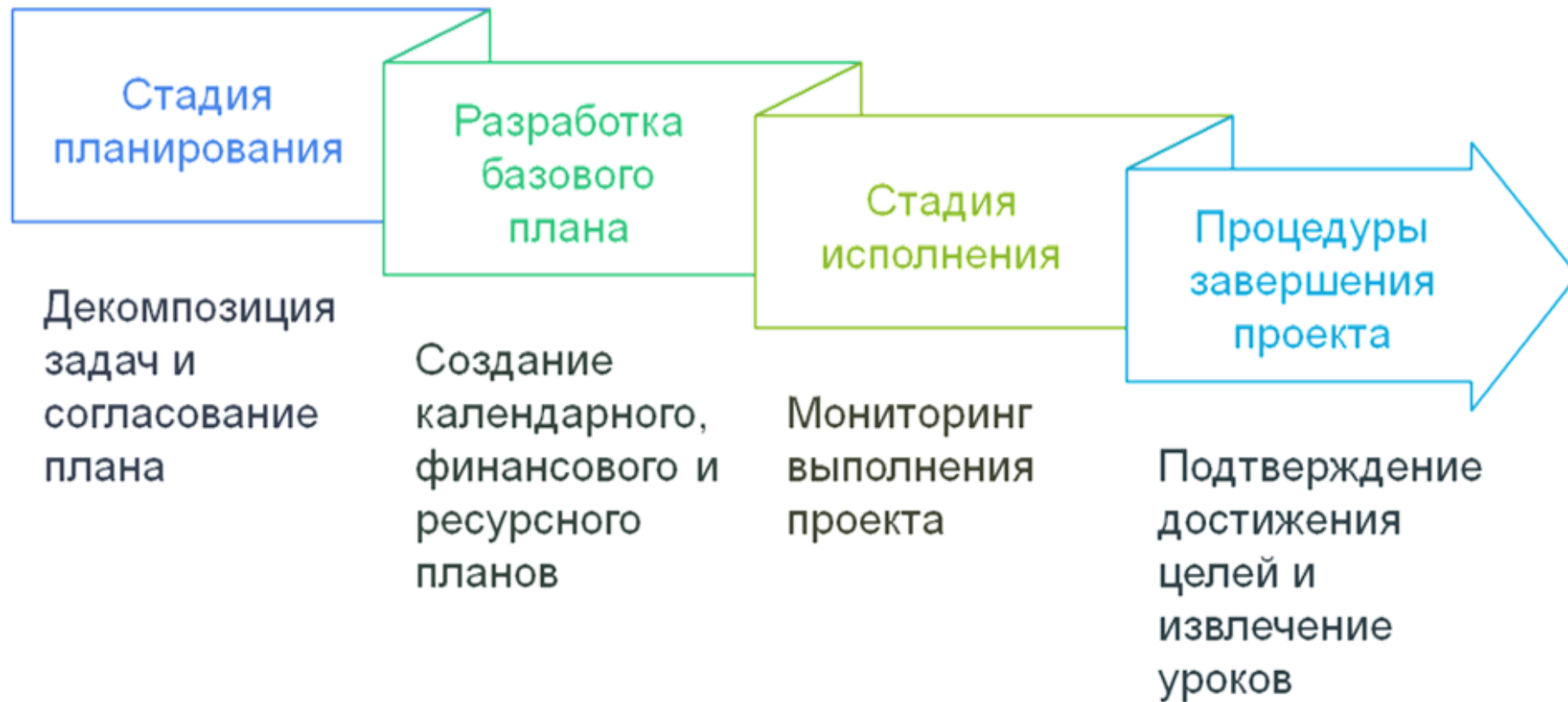
•Ресурсы

В каждом проекте определены ресурсы, необходимые для его реализации. Эти ресурсы включают финансовые средства, трудозатраты, материалы и другие элементы, требуемые для достижения поставленных целей. Важно, что проектный подход позволяет четко распределять и отслеживать использование ресурсов, а также управлять бюджетом.

•Уникальность

Каждый проект уникален в своей реализации и результате, даже если задачи в нем повторяют предыдущие. Уникальность проектов в проектном подходе заключается в их требованиях к продукту или процессу, специфике исполнения и, часто, в различиях в командах, которые их выполняют

Подходы к управлению. Проектный





Роль проектного менеджера



Координация команды

Обеспечение эффективной работы команды и сотрудничества.



Управление ресурсами

Эффективное распределение и использование ресурсов.



Оценка рисков

Выявление и смягчение потенциальных рисков проекта.



Мотивация сотрудников

Поддержание высокой морали и вовлеченности команды.



Принятие решений

Принятие своевременных и обоснованных решений.



Подходы к управлению. Проектный Методы и инструменты

Методы

- Waterfall
- Agile
- Scrum
- Канбан
- PRINCE2
- Lean
- Метод критического пути, Critical Path Method
- Метод критической цепи, Critical Chain Project Management

Инструменты

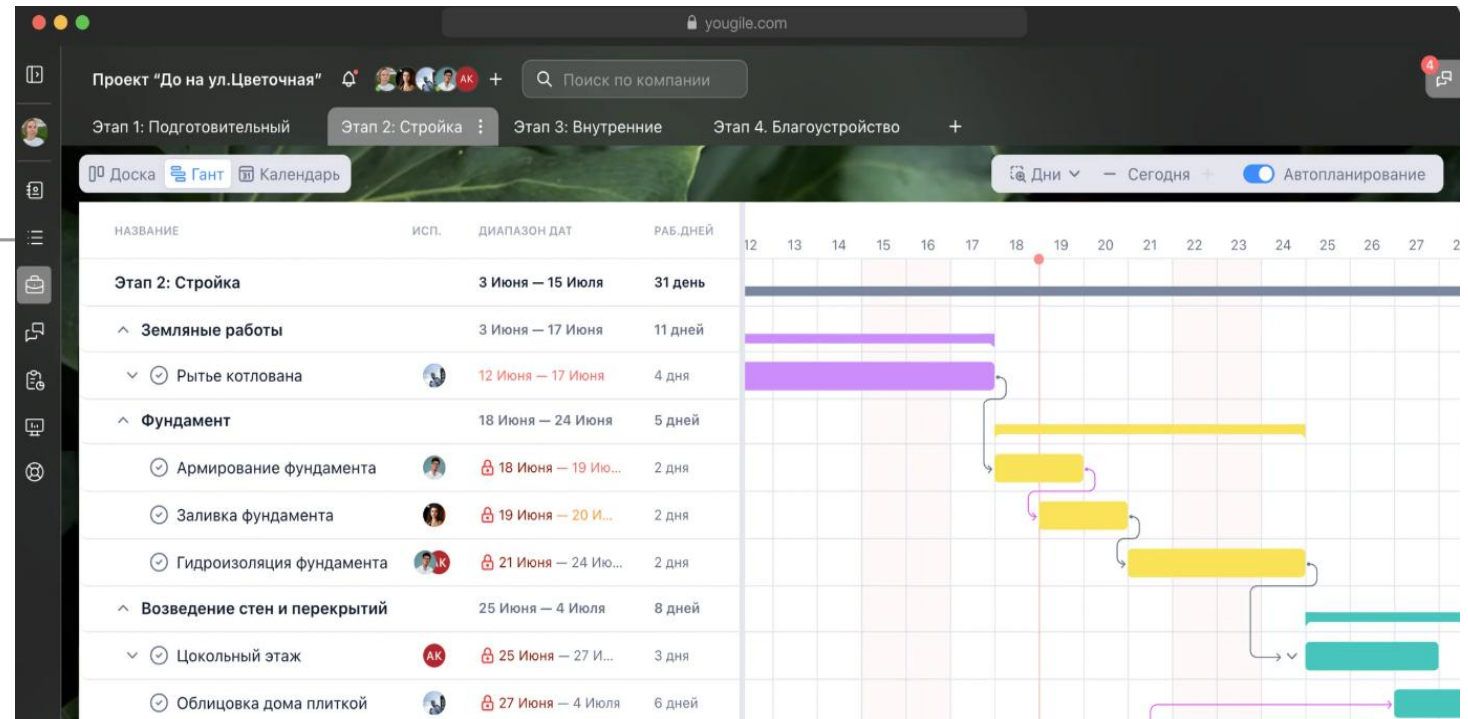
- Мессенджеры
- Видеоконференции
- Диаграмма Ганта
- Системы управления проектами
- Искусственный интеллект и автоматизация



Какую методологию управления проектом следует использовать?



Диаграмма Ганта

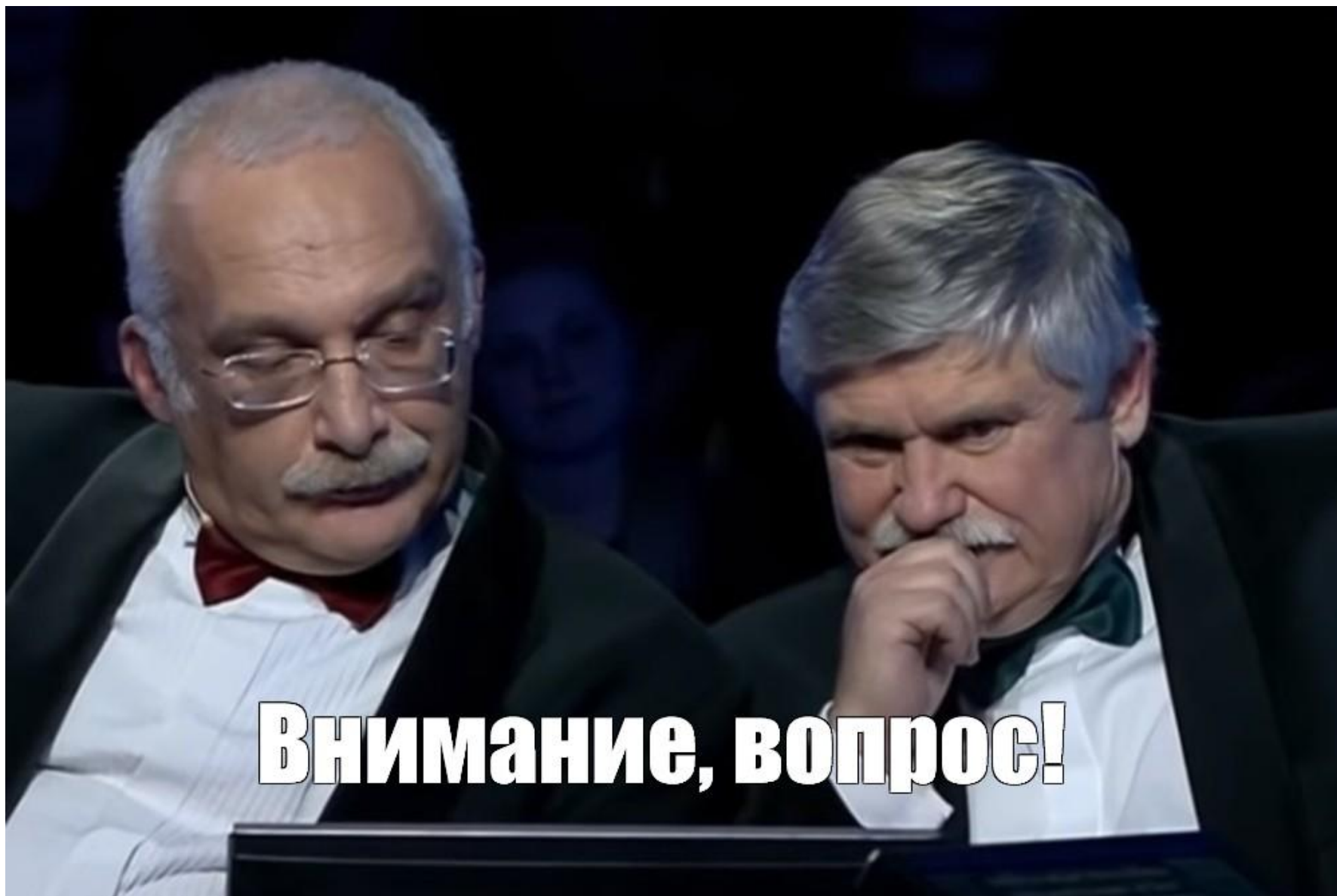




Сравнение проектного и процессного подходов

17







Вопрос 5.2

Какой управленческий подход описывают набором следующих характеристик:

- уникальность результата
- направленность на достижение конкретных целей
- временная ограниченность
- ресурсная ограниченность ?

<https://forms.yandex.ru/u/6ac2a66102848f3da404caa8>



Подходы к управлению. Продуктовый

- управленческая стратегия, ориентированная на создание и развитие продукта, удовлетворяющего потребности целевой аудитории и соответствующего требованиям рынка
- цель – не завершение разового проекта, а создание долгосрочной ценности и постоянное улучшение функционала и характеристик продукта





Подходы к управлению. Продуктовый Этапы

Продуктовый подход основан на непрерывном цикле разработки и улучшения продукта.

1. Определение концепции и исследование рынка

Первый этап включает в себя анализ рынка и целевой аудитории

2. Создание минимально жизнеспособного продукта (MVP)

MVP позволяет выпустить продукт с минимальными функциями, которые решают ключевые потребности клиентов. Такой подход помогает быстрее выйти на рынок, получить первую обратную связь и собрать данные для дальнейших улучшений

3. Итеративное развитие и улучшение

Продуктовый подход подразумевает регулярные обновления и улучшения на основе полученной обратной связи и анализа данных. На этом этапе продукт совершенствуется с учетом новых требований, технологических возможностей и запросов пользователей

4. Анализ и оптимизация

Постоянный мониторинг и анализ метрик продукта позволяют понимать, насколько он соответствует ожиданиям клиентов

5. Сопровождение и поддержка

Продуктовый подход также включает пострелизное сопровождение и поддержку клиентов, что позволяет быстро реагировать на возникающие проблемы, предоставлять пользователям обновления и развивать продукт на основе реальных данных



Подходы к управлению. Продуктовый Команда





Подходы к управлению. Продуктовый Изучение клиентов

Количественные:

- Опрос (анкетирование)
- Данные с сайтов
- Данные из соц.сетей (анализ цифровых следов)

Качественные:

- Интервью (1 на 1)
- Фокус-группы (группа до 7 человек)
- JTBD*-интервью

* Jobs To Be Done



Подходы к управлению. Продуктовый

Продуктовый	Проектный
Продукт постоянно меняется в зависимости от анализа пользователей	Продукт меняется в зависимости от сроков и бюджета или приоритетов руководства
Фокус на пользователе/клиенте	Фокус на бизнесе
Продукт успешен, когда приносит ценность потребителю	Проект успешен, когда соблюдены сроки и достигнуты цели
Главные вопросы: зачем? для кого? как?	Главные вопросы: когда? кто? какой ценой?





Подходы к управлению. Продуктовый. Lean (Бережливое управление)

Цель Lean – создавать больше ценности для клиента при меньших потерях ресурсов

Основные идеи:

- определение ценности для клиента
- выявление потока создания ценности
- устранение потерь
- выстраивание непрерывного потока
- работа в соответствии с потребностью
- постоянное совершенствование.

Продуктовый подход фокусируется на создании ценности для клиента через понимание его потребностей, итеративную разработку и непрерывную обратную связь

Lean дает инструменты для оптимизации процессов создания продукта:

- минимизации потерь,
- повышения эффективности,
- сокращения времени вывода продукта на рынок

Lean = мощный инструмент для оптимизации процессов создания продукта



Управление изменениями

Подход, который помогает компании пройти через перемены

Его цель - с минимальным сопротивлением запустить новые процессы, технологии, провести структурные преобразования

5 самых частых изменений, с которыми сотрудники столкнулись за 2025-2026 год



Изменения в самой работе

49%



Изменения в требуемых навыках

39%



Использование ИИ-инструментов в дополнение к текущей работе

37%



Автоматизация части или всей работы с помощью технологий

34%



Новые технологические системы

31%

Управление изменениями

Одна из самых популярных методик - ADKAR

Ее можно использовать как карту изменений на уровне сотрудников. Модель показывает, через какие этапы должен пройти человек, чтобы принять новые правила работы и начать действовать по-новому

В 1999 году ее впервые описал Джефф Хиатт, основатель аналитического центра Prosci

Модель ADKAR состоит из пяти последовательных этапов:

1. Awareness (осознание).
2. Desire (желание).
3. Knowledge (знание).
4. Ability (способность).
5. Reinforcement (закрепление).





Управление в эпоху цифровой трансформации

- информационные системы ERP, CRM и BPM
- системы управления проектами и задачами
- инструменты совместной работы
- бизнес-аналитика и управленческие дашборды
- автоматизация процессов
- искусственный интеллект и поддержка принятия решений
- цифровые модели и прогнозирование

Цифровизация не исправляет неэффективный процесс автоматически

Сначала необходимо определить цель и логику управления, затем выбирать технологическое решение

The screenshot shows the amoCRM web interface. At the top, there's a navigation bar with tabs for 'Новые' (New), 'Постпродажи' (Post-sales), 'Маркетинг' (Marketing), 'USA', 'Список' (List), and a search bar. Below the navigation bar, there's a summary section with five cards: 'Получен новый лид' (New lead received), 'Взято в работу' (Taken into work), 'Проведена квалификация' (Qualification conducted), 'Отправлено КП' (Quote sent), and 'Ознакомлен' (Familiarized). Each card shows a count and a value. Below this, there's a table of leads with columns for name, status, date, and value. The table is divided into five sections corresponding to the summary cards. The first section, 'Быстрое добавление' (Quick addition), shows leads added today. The other sections show leads added on specific dates, with some leads having a '3дн' (3 days) or '1дн' (1 day) status indicator.

Получен новый лид 19 сделок: 643 000 руб	Взято в работу 35 сделок: 165 000 руб	Проведена квалификация 14 сделок: 77 000 руб	Отправлено КП 48 сделок: 1 970 000 руб	Ознакомлен 37 сделок: 1 385 200 руб
Быстрое добавление Без имени Новая заявка с сайта Сегодня Без имени Новая заявка с сайта Сегодня Смирнов Артём Лид от амо - Мостовые Кубани 04.03.2016 Денис Хохлов Новая заявка с входящего письма 04.03.2016 Лавришук Дмитрий Лид от амо - uCoz 03.03.2016 Дмитрий Еришов Стоматологическое Агентство Наны Г... 25 000 руб 20.12.2015 Анатолий Яковлев, ИП Яковлев А.В. Анатолий Москва Йога 15 000 руб 27.11.2015 Александр 25.11.2015	Влад Новая заявка с сайта 04.03.2016 Билецкий Дмитрий Лид от амо - Viasat 04.03.2016 Игорь Лид от амо - Сербит Клиник 04.03.2016 Дмитрий Лид от амо - prof-x 04.03.2016 Андрей Касын Лид от амо - FamLife 04.03.2016 Максим Сергеевич Домарев Лид от амо - EASTorg 04.03.2016 Данил Фролов Лид от амо - ООО СТЭС 04.03.2016 Алина Выхнова Лид от амо - Декор 04.03.2016 Александр 04.03.2016	Anastasia Belyaeva Поток клиентов 12.02.2016 Артём Новая заявка с сайта 04.02.2016 Николай ЦИАН 04.02.2016 Артём Горшенин Артём (Петропавловск-Камчатский) 35 000 руб 02.02.2016 Андрей МТТ 28.01.2016 Сергей Поляков Беби клуб 07.12.2015 Глеб ГК «АЛОР» 30.11.2015 Дмитрий Дмитрий 24.11.2015 Андрей Матвеев 14.08.2014	Зоя Плотинова Лид от амо - RamYoga 04.03.2016 Роман Каляны Казань 25 000 руб 03.03.2016 Алексей Лид от амо - Русский профиль 35 000 руб 03.03.2016 Дмитрий Быков Лид от амо - westgroup 50 000 руб 03.03.2016 Михаил Юлагин Лид от амо - Вираз 35 000 руб 03.03.2016 Даниэль Лид от амо - стройэкспертиза 35 000 руб 03.03.2016 Александр Новый лид от амо - Палитра 35 000 руб 03.03.2016 Аким Козлов Новый лид от амо - железобетон 25 000 руб 02.03.2016 Павел Ротин 07.03.2016	Юрий Лид от амо - slcstone.ru 35 000 руб Илья Перламонов Лид от амо - Оксан Инвес 35 000 руб Александр Франшизы из Ижевска 25 000 руб Алексей Петров Новая заявка с входящего 62 000 руб Никита Никита "Clayton&Boyers" 50 000 руб Максим Тукалин новый лид от амо 35 000 руб Алиса Алиса (Фитнес клуб) 25 000 руб Евгений (пишите на почту) Ивент (Евгений Тарабаев) 70 000 руб Александр 07.03.2016

В 2026 году тренд на AI-ассистентов в менеджменте и управление распределенными командами является текущей реальностью



+ Добавить тикет | Отправить вложением в задачу | Перенести на другую доску | Фильтр

Новые задачи 3 +

- RNPP-3** Подготовить материалы для маркетинга
Подготовить Исследование
Новые проекты
Ардо Наталья Алексеевна
Снигирев Павел Владимирович 1
- RNPP-2** Подготовить материалы по новому решению
Подготовить Исследование
Снигирев Павел Владимирович
Ардо Наталья Алексеевна
- RNPP-11** Рассмотреть новую воронку с ОМ
Новые проекты
Снигирев Павел Владимирович

+ Добавить тикет

На неделю 5 87 +

- RNPP-17** Модификация карточки договора. Поле НДС
Исследования
Суворова Екатерина Андреевна 50
- RNPP-7** Рассмотреть новую воронку с ОМ
Новые проекты
Суворова Екатерина Андреевна 25
- RNPP-10** Проведение демонстрации
Организационная Критическая
Снигирев Павел Владимирович 28 окт. !
- RNPP-8** Обновить шаблон Договора поставки
Подготовить
Снигирев Павел Владимирович
- RNPP-1** Подготовить КП
Сделка Подготовить
31 окт. !

На исследовании (4) 3 50 +

В работе (6/2)

План проекта "Внедрение Directum Projects"

Сохранить | Запустить | Сравнение версий | Фильтр

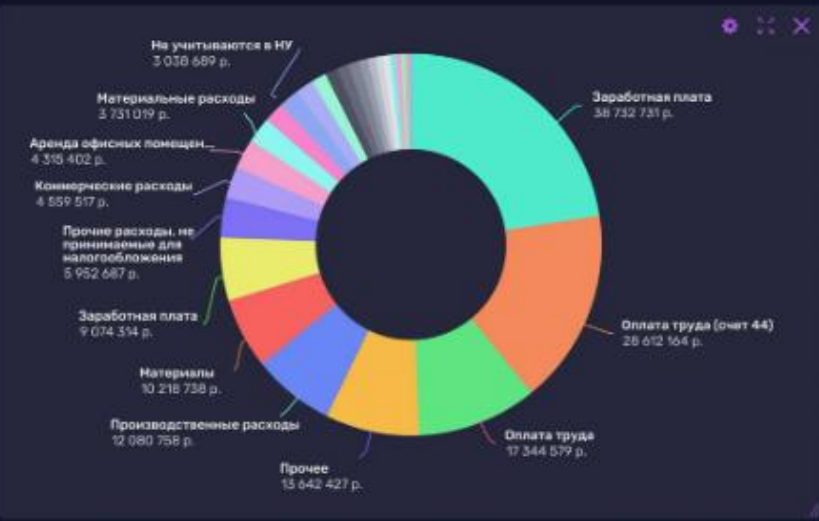
ИСП	Название	Начало	Окончание	Длительность
1	Организация проекта	06.08.2024	12.08.2024	5
2	Исследование	13.08.2024	26.08.2024	10
3	Оплата за ПО	27.08.2024		
4	Оплата за модуль БЗ	25.09.2024		
5	Оплата за ПО остаток	25.09.2024		
6	Проектирование	27.08.2024	30.09.2024	25
7	Оплата за исследование	15.10.2024		
8	Настройка и адаптация	01.10.2024	30.10.2024	22
9	Тестирование	31.10.2024	11.11.2024	8
10	Оплата за адаптацию	26.11.2024		
11	Обучение	12.11.2024	21.11.2024	8
12	Опытная эксплуатация	22.11.2024	31.12.2024	28
13	Оплата за ОПЭ	15.01.2025		
14	Ввод в эксплуатацию	01.01.2025	14.01.2025	10
15	Подписание акта ввода на осн. средства	15.01.2025	21.01.2025	5
16	Завершена ОПЭ Акт приемки	22.01.2025		
17	Завершение проекта	22.01.2025	02.02.2025	8

2024 2025

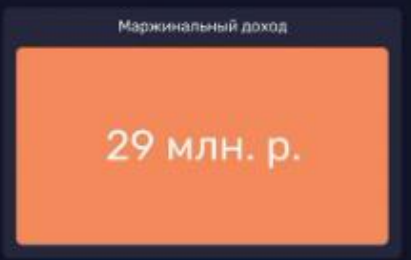
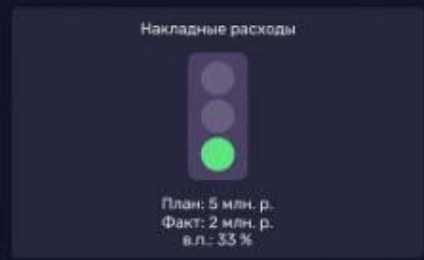
ИЮЛЬ АВГУСТ СЕНТЯБРЬ ОКТЯБРЬ НОЯБРЬ ДЕКАБРЬ ЯНВАРЬ ФЕВРАЛЬ МАРТ

30.09

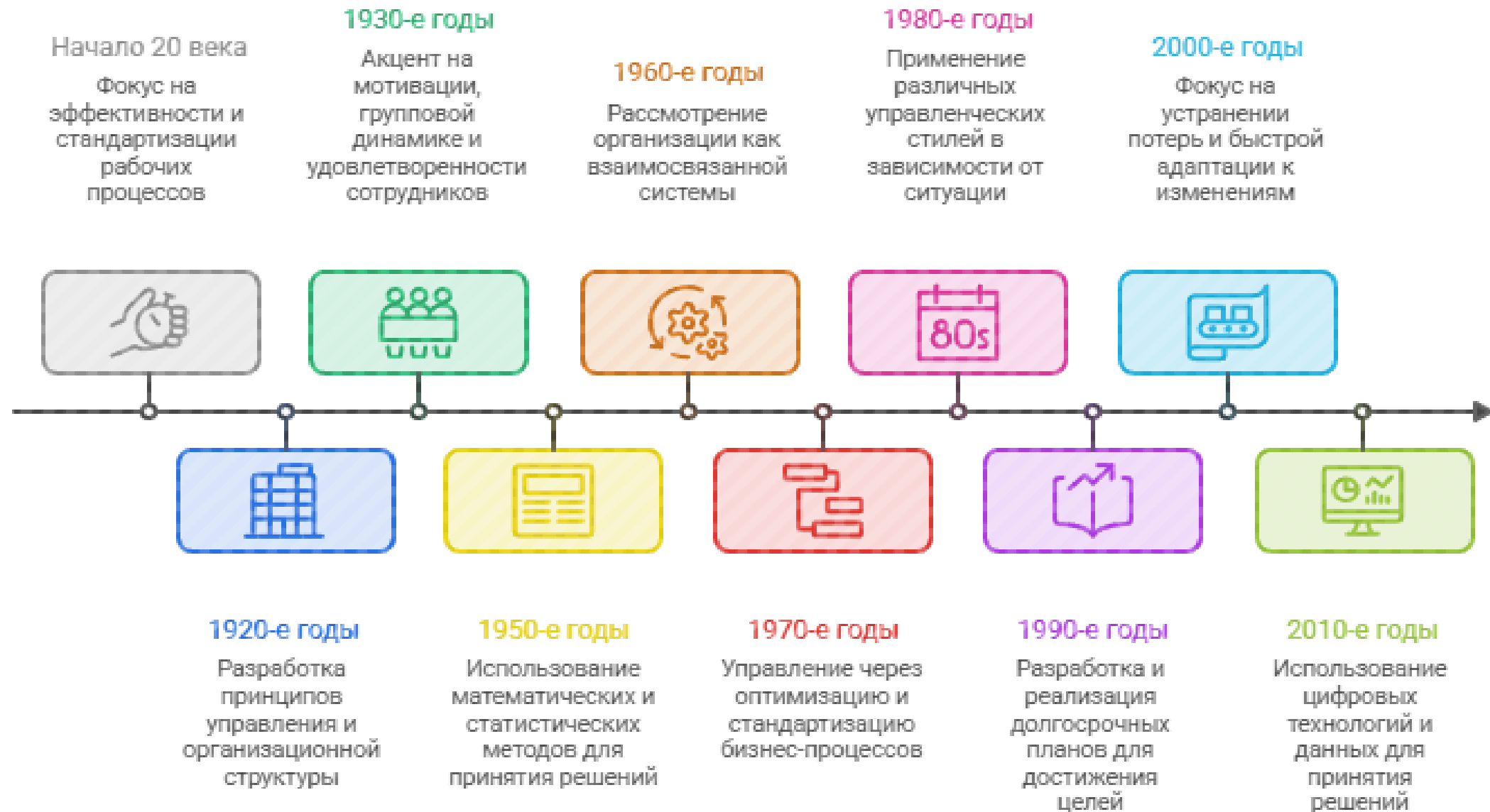
Организация проекта
Исслед... Исследование
Оплата за ПО
Оплата за модуль БЗ
Оплата за ПО остаток
Проектирование
Оплата за исследование
Настройка и... Настройка и адаптация
Тест... Тестирование
Обучение
Оплата за адаптацию
Опытная эксплуат... Опытная эксплуатация
Оплата за ОПЭ
Ввод... Ввод в эксплуатацию
Подписание акта ввода на осн. с...
Завершена ОПЭ Акт приемки
Завершение проекта



Показатели	яно.19	фев.19	мар.19	апр.19	май.19	Итого
Итого	44 521 180	60 273 245	60 273 245	60 273 245	60 273 245	260 273 245
Списали материалов на выпуск ПФ/ПГ сверх нормы	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списание материалов с учета на убытки - по актам	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списание невозмещенной дебиторской задолженности	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списание невозмещенных займов сотрудников	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списано брака ГП/ПФ	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списано брака сырья	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списано ГСМ по лутзации листам	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Списано надбавки	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Сумма убытка от пересорта продукции (переконтамлектации)	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Сумма убытка от изменения утв. норм списания сырья	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356
Убыток от увел. закупочных цен	1 002 356	1 203 356	500 356	805 356	752 356	4 752 356



Эволюция подходов к управлению





Как выбрать подход к управлению?

Условия	Наиболее подходящий подход
Стабильная среда, повторяющиеся операции	Процессный
Уникальная задача с установленными сроками	Проектный
Высокая неопределенность	Ситуационный
Необходимость согласовать действия подразделений	Системный и процессный
Необходимо реализовать преобразования	Управление изменениями



Основные выводы

- подход определяет общую логику управления
- технологии превращают управленческие идеи в последовательность действий
- **универсального подхода не существует**
- выбор зависит от задачи, среды, людей и уровня неопределенности
- современные организации сочетают системный, процессный, проектный, ситуационный подходы
- эффективность определяется не модностью инструмента, а его соответствием управленческой проблеме

Типичные ошибки

- внедрение инструмента без ясной проблемы и цели
- копирование чужой практики без учета контекста
- избыточная регламентация
- чрезмерное количество показателей
- отсутствие ответственных
- игнорирование интересов сотрудников
- недостаток обучения и коммуникации
- автоматизация неэффективных процессов
- отсутствие оценки результатов внедрения

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ЗАКОНЧЕНА



