



The Practice
of Management
Peter F. Drucker

Практика менеджмента

Питер Друкер

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Практика
менеджмента. Питер Друкер**

«Смарт Ридинг»

2021

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Практика менеджмента. Питер Друкер / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2021 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Питера Друкера «Практика менеджмента». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Книга «Практика менеджмента» вышла в свет в 1954 году и стала результатом многолетнего исследования автора. Выводы, которые он сделал, и принципы, которые описал, остаются актуальными более полувека спустя, в этом феномен работы Питера Друкера. Конечно, мировая реальность изменилась, однако основой управленческой работы на любом предприятии в любой точке мира остаются принципы, изложенные Друкером. К этой книге, как к учебнику, обращаются и студенты, которые изучают менеджмент, и выпускники программ МВА, и опытные управленцы. Она будет полезна не только менеджерам, но и рядовым сотрудникам, которые хотят понять, как построено руководство компании, чем занимаются люди на высоких постах. Прочитав саммари этой книги, можно проанализировать свой вклад в работу компании, оценить результаты и наметить карьерные цели. Зачем читать — Понять, как устроено руководство компанией. — Оценить свой вклад в общие результаты. — Наметить цели для личностного роста и развития бизнеса. Об авторе Питер Друкер — американский ученый австрийского происхождения. Экономист, публицист, педагог. Один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Сформулировал теорию об инновационной экономике. Написал 39 книг и сотни статей в The Wall Street Journal и Harvard Business Review. Прожил 95 лет и продолжал профессиональную деятельность до конца жизни.

© Smart Reading, 2021

© Смарт Ридинг, 2021

Содержание

Менеджмент – не точная наука, но...	6
Управление бизнесом	7
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Практика менеджмента. Питер Друкер

Менеджмент – не точная наука, но...

Когда автор начинал свое исследование, о такой дисциплине, как менеджмент, никто толком не слышал. Управленцы использовали интуитивный подход, решения принимали «наощупь» – тем интереснее было изучать и систематизировать этот разрозненный опыт, чтобы выявить закономерности в действиях менеджеров, которые приводят компанию к процветанию либо краху.

Примеры из моей книги не имеют срока давности. Это примеры универсальных возможностей, универсальных стратегий, универсальных испытаний и проблем.

Питер Друкер

Жизнеспособность бизнеса напрямую связана с тем, кто и как управляет компанией. Два года Питер Друкер изучал руководство в General Motors – политику, структуру, проблемы. Затем объектами его пристального наблюдения стали New York City, General Electric и IBM. В последней компании Друкер застал период становления, расцвет и, наконец, выход в мировые лидеры по производству компьютерной техники. Автор рассматривает три главных аспекта: управление бизнесом (экономика), управление организацией и управление людьми (кадровая политика). В каждом из этих направлений даже опытные менеджеры совершают ошибки, порой фатальные. Прочитав саммари, вы узнаете:

- ▶ как Генри Форд едва не разорил процветающий концерн (и как избежать его ошибок);
- ▶ как General Electric совершила революцию на рынке за один шаг (и два секрета, чтобы повторить успех);
- ▶ почему в кризис совсем не обязательно выживает сильнейший.

Вы получите фирменные рецепты менеджмента от Питера Друкера, которые работают всегда и на любом рынке, почти как законы физики.

Управление бизнесом

Рост начинается с правильных целей

Главная цель любого предприятия – экономическая эффективность, то есть достижение результата, выраженного в конкретных цифрах. Конечно, важны и удовлетворенность сотрудников, и социальная миссия. Но если компания неспособна поставлять товары и услуги, нужные потребителям, по той цене, которую потребители готовы заплатить, – менеджмент неэффективен. Краеугольным камнем остается экономическая целесообразность. И вот первый вывод Друкера: менеджмент – это исключительно экономический орган.

Хорошо управлять предприятием – значит управлять на основе поставленных целей.

Питер Друкер

Однако само понятие цели бизнеса, как правило, истолковывается неверно. Так, экономическая теория гласит, что цель любой организации – максимальная прибыль при минимальных издержках, то есть пресловутое «купил дешевле, продал дороже». Эта теория несостоятельна, потому что прибыль – не цель бизнеса, а, скорее, ограничивающий фактор.

Настоящая цель всегда находится за пределами бизнеса, по сути, она заключается в обществе, для которого работает компания. Людям нужны продукты, одежда, хозяйственные товары, мебель, автомобили, дома. Потребности, которые удовлетворяет предприниматель, создают рынок и эффективный спрос. Именно поэтому успешный менеджер думает не о прибыли (следствии своей работы), а о том, как компании закрыть белые пятна в системе «спрос – предложение». Правильнее сказать, что бизнес создает не прибыль, а потребителя.

Компания, которая сосредоточена на прибыли, теряет массу возможностей и создает опасную ситуацию. Так, ради получения прибыли здесь и сейчас менеджеры могут:

- ▶ обеднять ассортимент, делая ставку на самые продаваемые позиции;
- ▶ игнорировать важные исследования рынка, которые требуют пересмотреть политику продаж;
- ▶ избегать необходимых капиталовложений, чтобы не увеличивать издержки, вследствие чего устаревает оборудование и падает производительность.

Какие же цели для компании действительно важны? Друкер предлагает всего пять ключевых пунктов:

- ▶ доля рынка;
- ▶ инновации;
- ▶ производительность;
- ▶ материальные ресурсы;
- ▶ и только в конце списка – прибыль, без которой бизнес, конечно, не имеет смысла.

Доля рынка. Один из самых важных показателей, потому что даже при хороших продажах доля рынка, стремящаяся к нулю, разорит компанию. В конкуренции побеждают акулы, а не мелкие рыбешки. Не расширяя рынок, организация полностью зависит от ценообразования более крупных поставщиков. Это быстро съедает рентабельность бизнеса.

Это не значит, что у малого и среднего бизнеса нет шансов против корпораций: часто монополисты терпели крах из-за отсутствия гибкости, которой располагают компании поменьше. Понятно, что существует некий предел в расширении, но какой бы величины ни

был ваш бизнес, нужно для начала определить объем и потенциал занимаемого рынка, а уже затем установить верхнюю и нижнюю планки для компании.

Друкер предлагает разбить эту сложную задачу на подпункты:

1. Желаемая доля рынка для уже существующих товаров компании.
2. Желаемая доля рынка в новых направлениях.
3. Товары, производство которых целесообразнее прекратить.
4. Новые товары, в которых возникла потребность на рынке, и рыночная доля, которую они должны завоевывать.
5. Новые товары, которые сформируют новые рынки.
6. Сеть сбыта, которая понадобится для расширенной линейки товаров.

Каждый подпункт нужно расписать в денежном и процентном выражении с учетом деятельности конкурентов.

Инновации и маркетинг. Два столпа любого бизнеса, о которых говорил еще Сайрус Маккормик в 1850-х годах. Этот человек изобрел практически все ключевые инструменты современного маркетинга – анализ рынка, маркетинговые исследования, ценообразование. Впрочем, тогда его идеи не получили широкого распространения. Подход Маккормика использовала компания General Electric, которая начала разрабатывать свои продукты не с точки зрения максимальной прибыльности, а ориентируясь на сознание потребителя. Потребитель хочет получить качественный товар по низкой цене, в этой точке маркетинг пересекается с инновациями. Сам акт продажи стал лишь завершающим шагом в маркетинговой политике General Electric. Тщательно разработанный инновационный продукт, который отвечает запросу потребителей, продает себя сам, даже без рекламы. Доказательство истинности этого утверждения – продукция Apple, Microsoft, Tesla и др.

Чтобы бизнес выжил, инновации должны присутствовать на всех уровнях. Менеджеры должны думать о том, как:

- ▶ технически упростить или удешевить производство;
- ▶ ускорить разработку и выпуск новых товаров;
- ▶ создавать новые потребности;

До выхода на рынок первого iPhone люди не подозревали, что им нужен смартфон с одной-единственной кнопкой.

- ▶ применять по-новому привычные продукты, чтобы расширять рынки сбыта;

Продавать холодильники эскимосам Крайнего Севера не для того, чтобы продукты не портились, а чтобы не промерзли слишком сильно.

- ▶ улучшать дизайн продуктов.

Все эти вещи неотделимы от маркетинга. Проработанные как следует, они становятся отправной точкой маркетинговой политики и конкурентным преимуществом компании, помогая увеличивать долю рынка.

Риски. Занимаясь инновациями, компания фактически рубит сук, на котором сидит. Заменять уже привычное на что-то принципиально другое – значит автоматически увеличивать риски или создавать новые. Повышенные риски, в свою очередь, ставят под угрозу и прибыль, и само существование бизнеса. Однако без инноваций компании не выжить. Следовательно, нужно искать баланс в управлении рисками. Друкер говорит, что у предприятия обязательно должны быть финансовая подстраховка и дополнительные ресурсы для расширения.

Производительность. Это самый точный критерий, по которому можно оценивать эффективность менеджмента на предприятии. Производительность показывает, насколько разумно используются ресурсы компании, и определяется через такое понятие, как добавленная стоимость. Это разница между валовым доходом, полученным от продаж, и затратами на сырье и производство товара. Однако реалистичная картина сложится, только если компа-

ния учет абсолютно все, даже неочевидные факторы: и амортизацию оборудования, и плату за использование привлеченного капитала, и затраты на организационную структуру. После подробного анализа издержек у компании появляются две логичные цели: увеличивать добавленную стоимость в общей выручке и повышать производительность тех ресурсов, которыми компания располагает в данный момент.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.