

БАКАЛАВРИАТ

---



# МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией **А.В. ТРАЧУКА, К.В. САЯПИНОЙ**

Рекомендовано  
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО  
в качестве **учебника** для направлений бакалавриата  
«Менеджмент» и «Экономика»



**КНОРУС • МОСКВА • 2025**

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
М50

**Рецензенты:**

**М. Ф. Мизинцева**, директор ВИНТИ РАН, д-р экон. наук, проф.,  
**В. А. Цветков**, директор ИПР РАН, чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф.

**Менеджмент** : учебник / коллектив авторов ; под ред. А.В. Трачука,  
**М50** К.В. Саяпиной. — Москва : КНОРУС, 2025. — 496 с. — (Бакалавриат).

**ISBN 978-5-406-14234-9**

Рассматриваются основополагающие вопросы в области управления в контексте зарубежной и отечественной практики менеджмента. Включает в себя не только теоретические разделы, но и ситуационные задачи, а также вопросы для обсуждения, позволяющие углубить знания о современном состоянии менеджмента и перспективах его развития.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

*Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика».*

**Ключевые слова:** менеджмент; основы менеджмента; управление организацией; принятие решений.

**УДК 65.0(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Изд. № 704402. Формат 60×90/16. Гарнитура «Newton».  
Усл. печ. л. 31,0. Уч.-изд. л. 26,9. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».  
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.  
Тел.: +7 (495) 741-46-28.

E-mail: welcome@knorus.ru www.knorus.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт».  
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5,  
эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н

**ISBN 978-5-406-14234-9**

© Коллектив авторов, 2025  
© ООО «Издательство «КноРус», 2025

# Оглавление

---

<b>Глава 1. ПРИРОДА И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	8
Глоссарий .....	8
1.1. Определение понятия «менеджмент» .....	9
1.2. Цели и процесс управления .....	12
1.3. Роли менеджмента .....	21
1.4. Уровни менеджмента .....	25
1.5. Функции менеджмента .....	29
Выводы .....	32
Вопросы для обсуждения .....	33
Ситуационные задачи .....	34
Литература .....	35
<b>Глава 2. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ШКОЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ</b> .....	36
Глоссарий .....	36
2.1. Школы управления в начале XX в.: классические концепции.....	38
2.2. Неоклассика в менеджменте.....	50
2.3. Школы менеджмента второй половины XX в. ....	61
2.4. Современные концепции .....	75
Выводы .....	82
Вопросы для обсуждения.....	83
Практические задания .....	84
Литература .....	84
<b>Глава 3. СОВРЕМЕННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	86
Глоссарий .....	86
3.1. Влияние внешней среды и контекста на управление .....	89
3.2. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием.....	96
3.3. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.....	102

3.4. Технологические вызовы: цифровизация и четвертая промышленная революция .....	110
3.5. Деловая этика и менеджмент .....	119
Выводы .....	125
Вопросы для обсуждения .....	127
Ситуационные задачи .....	128
Литература .....	131
<b>Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>132</b>
Глоссарий .....	132
4.1. Менеджер и управленческие решения. Типы решений .....	134
4.2. Процесс принятия решений. Рациональный подход .....	143
4.3. Управленческие решения, творчество и личность менеджера. Эвристика .....	152
4.4. Групповые методы выработки и принятия решений .....	160
Выводы .....	168
Вопросы для обсуждения .....	169
Ситуационные задачи .....	170
Литература .....	176
<b>Глава 5. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>178</b>
Глоссарий .....	178
5.1. Прогнозирование .....	179
5.2. Техники прогнозирования .....	189
5.3. Исследование операций в менеджменте .....	202
Выводы .....	208
Вопросы для обсуждения .....	210
Ситуационные задачи .....	210
Литература .....	212
<b>Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ .....</b>	<b>213</b>
Глоссарий .....	213
6.1. Видение бизнеса и общие принципы .....	215
6.2. Уровни планирования и типы планов .....	222
6.3. Методы и техники планирования. Сценарный подход .....	228
6.4. Стратегия организации и стратегический процесс .....	235
6.5. Среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Особенности и этапы .....	242
6.6. Ограничения планирования и способы их преодоления .....	249
Выводы .....	257
Вопросы для обсуждения .....	258
Ситуационные задачи .....	259
Литература .....	264
<b>Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ГРУППА ЛЮДЕЙ .....</b>	<b>265</b>
Глоссарий .....	265
7.1. Природа и цели существования организации. Координация и кооперация .....	266

7.2. Структура и структурные подразделения. Централизация и децентрализация.....	269
7.3. Организационная культура.....	276
7.4. Организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих предприятий. Органы управления ими.....	279
7.5. Жизненный цикл организации. Подходы к управлению изменениями.....	283
Выводы.....	293
Вопросы для обсуждения.....	294
Ситуационные задачи.....	294
Литература.....	297
<b>Глава 8. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>298</b>
Глоссарий.....	298
8.1. Как реализовать план. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты.....	299
8.2. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Научная организация труда. Непрерывное совершенствование. Цикл Шухарта — Деминга. TQM.....	302
8.3. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса. Управление технической (технологической) стоимостью. Управление ценностью создаваемого продукта. Управление управленческим потенциалом.....	311
8.4. Координация различных функциональных областей деятельности организации. Отдельные важные концепции (ССП, МВО).....	316
Выводы.....	321
Вопросы для обсуждения.....	323
Ситуационные задачи.....	323
Литература.....	325
<b>Глава 9. ЧЕЛОВЕК — ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>326</b>
Глоссарий.....	326
9.1. Принципы формирования и укомплектования персонала.....	327
9.2. Техника подбора и найма персонала.....	333
9.3. Развитие персонала.....	336
9.4. Поведение человека в организации.....	348
Выводы.....	352
Вопросы для обсуждения.....	353
Ситуационные задачи.....	354
Литература.....	358
<b>Глава 10. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И КООРДИНАЦИИ.....</b>	<b>360</b>
Глоссарий.....	360
10.1. Власть и делегирование.....	361
10.2. Координация людей. Инструменты координации.....	365
10.3. Лидерство.....	369
10.4. Коммуникации.....	375
10.5. Проектный менеджмент — инструмент координации и достижения целей.....	381

Выводы .....	388
Вопросы для обсуждения .....	389
Ситуационные задачи .....	389
Литература .....	393
<b>Глава 11. МОТИВАЦИЯ .....</b>	<b>394</b>
Глоссарий .....	394
11.1. Мотивы и стимулы в деятельности организации .....	395
11.2. Базовые концепции компенсационного менеджмента .....	410
11.3. Система управления результативностью сотрудников .....	417
Выводы .....	425
Вопросы для обсуждения .....	427
Ситуационные задачи .....	427
Литература .....	429
<b>Глава 12. КОНТРОЛЬ .....</b>	<b>430</b>
Глоссарий .....	430
12.1. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля). Общие инструменты контроля. Цели. Заказчики и потребители информации .....	431
12.2. Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного) .....	444
12.3. Понятие результативности и эффективности. Измерение, контроль и управление результативностью и эффективностью .....	456
12.4. Частные инструменты контроля в коммерческой организации .....	464
Выводы .....	475
Вопросы для обсуждения .....	476
Ситуационные задачи .....	477
Литература .....	479
<b>Глава 13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>480</b>
Глоссарий .....	480
13.1. Эволюция информационных систем управления предприятием .....	481
13.2. Использование интеллектуальных систем в управлении .....	484
13.3. Ключевые тренды развития информационных систем в управлении .....	488
Выводы .....	490
Вопросы для обсуждения .....	491
Ситуационные задачи .....	492
Литература .....	493

## Авторский коллектив

---

- Астафьева О.В.*** параграфы 4.1, 4.2.
- Волков Л.В.*** параграфы 12.1, 12.2.
- Жидиков В.В.*** параграф 10.5.
- Илькевич С.В.*** параграфы 13.1, 13.2.
- Кузин Д.В.*** глава 2.
- Линдер Н.В.*** глава 3
- Налбандян Г.Г.*** глава 11.
- Обыденов А.Ю.*** параграфы 5.1, 5.2, 12.3, 12.4.
- Саяпина К.В.*** глава 5, 5.3, глава 7, 8.1, 13.3; глоссарий, аннотация, выводы, вопросы для обсуждения, ситуационные задачи к главам 11, 12, 13.
- Тарасов И.В.*** параграф 4.4, ситуационные задачи к главе 4.
- Трачук А.В.*** главы 3, 4, 6.
- Трифонов П.В.*** глава 10, параграфы 10.1, 10.2, 10.3.
- Устинова О.Е.*** глава 8, 8.2, 8.3, 8.4.
- Харитонова Е.Н.*** глава 1, глава 9.
- Чемоданова О.Н.*** параграфы 10.2, 10.4, ситуационные задачи к главе 10.

# Глава 1

## ПРИРОДА И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### ГЛОССАРИЙ

**Административно-управленческий персонал (АУП)** — это категория работников, непосредственно осуществляющая в организации функции управления и выполняющая работы по обеспечению эффективности системы управления организацией.

**Менеджер (руководитель, управленец, управляющий)** — должностное лицо в организации, которое занято управленческой работой (например, управлением персоналом или определенными бизнес-процессами в организации); может быть собственником организации, но чаще — просто наемный работник.

**Менеджмент или управление организацией** (от англ. *management*) — это создание и поддержание функционирования комплексной управленческой системы, которая позволяет максимально эффективно использовать существующие ресурсы организации для достижения ее целей.

**Процесс управления организацией (процесс менеджмента)** — это непрерывная последовательность и совокупность взаимосвязанных действий менеджеров конкретной организации по реализации всех функций менеджмента в рамках существующих ограничений по ресурсам.

**Роли менеджмента** — это условно выделенные направления деятельности отдельных менеджеров в рамках их повседневных обязанностей.

**Топ-менеджмент** (от англ. *Top management*) — это группа должностных лиц высшего уровня иерархии в рамках организационной структуры конкретной организации, несущая ответственность за ее эффективное управление.

**Управление социально-экономической системой** — это постоянный процесс, состоящий из планирования, организации, мотивации, контроля и руководства, направленный на эффективное достижение целей управляемой социально-экономической системы (например, организации или государства).

**Управленческая деятельность** — это вид профессиональной деятельности при управлении социально-экономической системой.

**Уровни менеджмента** — это условное вертикальное разделение управленческого труда в рамках конкретной социально-экономической системы (от отдельной организации до государства).

**Функции менеджмента** — это определенная классификация видов управленческой деятельности.

## 1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

В параграфе представлена современная трактовка указанного понятия и дан обзор исторической ретроспективы возникновения термина «менеджмент». Интерпретация данного термина рассмотрена с нескольких позиций. Дано соотношение понятий «управление» и менеджмент», кратко изложены принципы управления.

Термин **«менеджмент»** (от англ. *management*) означает администрирование, руководство, управление, лидерство.

Считается, что указанное слово произошло от латинского слова *mancept*», означающего «подрядчик», «предприниматель». Так в Древнем Риме называли откупщика государственных доходов, а слово *mancipium* означало имущество, находящееся в собственности, а также право собственности.

Термином **«менеджер»** (управленец), как правило, называют такого человека, который выполняет какие-либо управленческие функции и осуществляет контроль за различными процессами в организации.

В XXI веке слово «менеджмент» используется для определения высокоэффективного управления организациями как особой профессиональной деятельности.

Ключевым термином в определении понятия «менеджмент» является слово **«управление»**. Как правило, термин «менеджмент» используется для обозначения профессионального управления организацией, когда обеспечивается достаточно высокая эффективность и результативность ее работы в текущей (т.е. операционной) деятельности и на долгосрочную перспективу, включая устойчивое целенаправленное развитие.

Без сомнения, «управление» как сфера деятельности человека появилось с момента осознания древним человеком процесса своей дея-

тельности и совместной работы в малой, средней или большой группе людей, поскольку это требовало следующих действий:

- предварительного планирования;
- организации и распределения обязанностей между членами группы;
- мотивации (например, в виде объяснения каждому члену группы его выгоды, а также необходимости участия в общем деле);
- контроля за выполнением определенных действий каждого члена группы и т.д.

Управление совместной деятельностью людей появилось одновременно с зарождением основ человеческого общества. Так, в Древней Греции использовался термин *demagogia* (от слов *demos* — народ и *ago* — веду), означавший искусство управления страной, народом, людьми. Именно Сократ<sup>1</sup> первым высказал мысль о том, что необходимо обучать искусству управления. Он также сформулировал идею об универсальном характере управления для всех уровней: «Не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч?». Им была впервые предложена идея разделения «управленческого» и «исполнительского» труда. А в дальнейшем Платон<sup>2</sup> обосновал целесообразность разделения труда по отдельным операционным процессам.

На развитие науки об управлении существенное влияние оказывали исторические процессы и изменения в системе социально-экономических отношений, в экономике и политике<sup>3</sup>.

В целом на протяжении всей истории цивилизации активно развивались знания об управлении, включая принципы, способы и методы управления отдельными людьми, организациями и целыми государствами<sup>4</sup>.

Современный толковый словарь русского языка рассматривает термин «менеджмент» следующим образом:

«1. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, а также интеллектуальными, финансовыми и другими

---

<sup>1</sup> *Сократ* (469—399 гг. до н.э.) — древнегреческий мыслитель и философ. Ему принадлежат следующие известные высказывания: «Высшая мудрость — это различать добро и зло»; «Единственное, чем всякий честный человек должен руководиться в своих поступках, — это справедливо или несправедливо то, что он делает, и есть ли это деяние доброго или злого человека».

<sup>2</sup> *Платон* (427—348 гг. до н.э.) — древнегреческий мыслитель и философ, ученик Сократа. Известно его высказывание о горизонтальном разделении труда: «Человек не может работать одновременно и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего. В государстве люди зависят друг от друга, и каждый выполняет свою работу на благо других людей».

<sup>3</sup> Подробная информация представлена в главе 2 «История менеджмента и школы управленческой мысли».

<sup>4</sup> *Друкер, П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. — Москва : Вильямс, 2018. — 286 с.

ресурсами в условиях рыночной экономики. 2. Руководство предприятия, фирмы»<sup>1</sup>.

В целом менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности направлен на достижение организации, действующей в рыночных условиях, в рамках своей хозяйственной деятельности по достижению определенных стратегических целей, путем максимально рационального использования всех существующих ресурсов организации (трудовых, финансовых, материальных и нематериальных).

Менеджер (управленец) может быть независим от собственности на капитал в той организации, где он работает. В некоторых случаях он может владеть определенной долей в уставном капитале организации, а может просто быть наемным управляющим.

Кроме термина «менеджер» в российской практике используется термин «административно-управленческий персонал», характеризующий работников, непосредственно осуществляющих в организации функции управления.

Как правило, профессиональная деятельность менеджера связана с необходимостью комбинировать различные ресурсы (технологические, финансовые и др.) с текущей деятельностью различных людей, имеющих не только разный уровень своих профессиональных компетенций, но и разные психофизиологические особенности.

Поэтому менеджмент — это профессия, связанная с управлением объектами, процессами и людьми в целом, для успеха в которой управленцу необходимо иметь серьезные знания в различных областях.

Менеджмент как область знания является наукой по следующим причинам:

- 1) активно изучает явления в процессе управления, которые формализует в различные научные концепции менеджмента;
- 2) систематизирует знания о совместной работе людей в рамках определенной организации для достижения поставленных целей;
- 3) развивает существующие системы управления в целях максимизации экономического и социального эффекта для общества.

О том, что менеджмент является наукой и представляет собой систематизацию научных знаний, говорит тот факт, что в менеджменте существуют общие принципы управления различными системами, а также имеется собственная методология и конкретные методики управления.

Существенный вклад в развитие менеджмента как комплексной системы научных знаний внесли следующие науки: математика, ста-

---

<sup>1</sup> Шагалова, Е. Н. Самый новейший толковый словарь русского языка XXI века: около 1500 слов. — Москва : АСТ : Астрель, 2011. — С. 180.

тистика, технические и инженерные науки, социология, психология и др. Указанные науки на протяжении всего процесса развития смогли сформировать различные модели, оптимизировать их, а также количественно обосновать практически все управленческие явления, происходящие как на микро-, так и на макроуровне экономики.

Значительный вклад в развитие менеджмента внесли экономико-математические методы, которые позволили перейти от качественного описания управленческих ситуаций к количественному их обоснованию и анализу.

Однако следует отметить, что существует определенное соотношение между понятиями «управление» и «менеджмент». Так, процесс управления можно соотносить с любыми объектами управления (например, людьми, материальными объектами технологической и социальной инфраструктуры, технологиями, нематериальными активами и т.д.), а термин «менеджмент» чаще всего используют при характеристике управления бизнесом.

В целом можно представить процесс управления как комплексную систему отношений между субъектом и объектом управления.

Международным стандартом ISO 10014:2006 «Управление качеством...» предусмотрены следующие принципы управления:

- а) ориентация на потребителя;
- б) лидерство руководителей;
- в) вовлечение работников;
- г) процессный подход;
- д) системный подход к управлению;
- е) постоянное улучшение;
- ж) основанное на фактах принятие решений;
- з) взаимовыгодные отношения с поставщиками<sup>1</sup>.

Менеджер в процессе своей повседневной работы выполняет несколько функций (планирование, организация, мотивация, контроль и руководство). Более подробная их характеристика представлена в параграфе 1.5 «Функции менеджмента».

## 1.2. ЦЕЛИ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

В параграфе представлена информация о том, что в общем случае является целями управления. Рассмотрена концепция SMART-целей. Изложена современная трактовка указанного процесса с точки зрения

---

<sup>1</sup> Международный стандарт ISO 10014:2006 «Управление качеством — Указания по получению финансовых и экономических выгод». — С. V.

методического подхода, утвержденного международными стандартами в сфере менеджмента.

В современном понимании менеджмент организации — это целенаправленная деятельность по управлению всеми процессами и системами в бизнесе организации в рыночных условиях хозяйствования.

Известно высказывание П. Ф. Друкера<sup>1</sup> о менеджменте из его книги «Задачи менеджмента в XXI веке»: *«Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент — это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов... В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых»*<sup>2</sup>.

По мнению Л. Э. Якокка<sup>3</sup>, *«все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей»*.

П. Ф. Друкер поддерживает эту идею, утверждая, что основная цель менеджмента в управлении людьми — это *«сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника»*<sup>4</sup>.

Если считать основной целью менеджмента обеспечение прибыльности организации путем рационального использования ограниченных ресурсов, то можно выделить следующие задачи менеджмента:

- 1) оценка состояния объекта управления;
- 2) определение конкретных целей развития организации, их приоритетности;
- 3) разработка стратегии развития организации;
- 4) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 5) распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации;
- 6) определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени;

---

<sup>1</sup> Друкер П. Ф. (1909—2005) — один из самых влиятельных ученых-теоретиков менеджмента XX в.

<sup>2</sup> Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — Москва : Вильямс, 2018. — 286 с.

<sup>3</sup> Якокка Л. Э. (1924—2019) — один из самых знаменитых топ-менеджеров в автомобильной промышленности США, работал в компаниях Ford и Chrysler.

<sup>4</sup> Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — Москва : Вильямс, 2018. — 286 с.

- 7) подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда;
- 8) установление учета и контроля при решении поставленных задач.

Следует подчеркнуть, что цели деятельности коммерческой организации разнообразны:

- получение максимального уровня прибыли в долгосрочной перспективе;
- расширение рынка сбыта, привлечение новых покупателей и клиентов;
- увеличение доли добавленной стоимости в процессе производства товаров, продукции, работ и услуг и др.

Глобальные цели деятельности коммерческой организации определяют ее собственники (акционеры, участники).

Если менеджер (управленец) не имеет четкого представления о целях деятельности организации или не понимает, какие методы и ресурсы необходимо использовать для их достижения, то он, скорее всего, будет неэффективным руководителем.

Под термином «цель» (англ. *objective, goal, aim*) в менеджменте понимается достижение желаемого состояния организацией.

В управлении активно используется аббревиатура «SMART-цели»<sup>1</sup>, которая поясняет все необходимые характеристики «умных»<sup>2</sup> целей организации (табл. 1.1): конкретность; количественную измеримость; достижимость; уместность; ограниченность во времени.

Рассмотрим указанные характеристики целей организации более подробно.

### **Конкретность и количественная измеримость**

Если на очередном совещании генеральный директор организации говорит о том, что «...мы в самом ближайшем будущем должны значительно увеличить объемы продаж нашей продукции и существенно повысить производительность труда», то указанные формулировки, не будучи конкретными и количественно определенными, не являются целью организации, поскольку под словосочетанием «в самом ближайшем будущем...» можно понимать любой срок (от месяца до нескольких лет), а под формулировкой «значительно (существенно) увеличить/повысить...» можно понимать любой процент роста исследуемого показателя (от 1 до 100% и более).

---

<sup>1</sup> Первое известное использование указанного термина встречается в работе П. Мэйра (P. J. Meyer) в 1965 г. и позже в ноябре 1981 г. в работе Дж. Т. Дорана (G. T. Doran), опубликованной в журнале Management Review: Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — 1981. — Vol. 70. Iss. 11 (AMA FORUM). — P. 35–36.

<sup>2</sup> Здесь имеет место игра слов: *smart* в переводе с англ. «умный».

## Основные характеристики SMART-целевой организации

Буква в аббревиатуре	Значение слова	Пояснение	Пример
<b>S</b>	Конкретность (Specific)	Необходимо четко сформулировать конечный результат цели со всеми деталями	«Увеличить чистую прибыль организации на 10% в новом финансовом году относительно предшествующего периода»
<b>M</b>	Измеримость (Measurable)	Необходимо использовать точные цифры для определения и оценки результата	Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный — то эталон отношения: «Увеличить выручку-нетто организации на 10% относительно выручки-нетто текущего года»
<b>A</b>	Достижимость (Attainable)	Важно подробно объяснить, за счет каких ресурсов и источников организация планирует достичь конкретную цель	«Увеличить чистую прибыль организации на 10% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 20% текущего количества»
<b>R</b>	Уместность (Relevant)	Необходимо определение уместности и значимости цели. Насколько ее достижение существенно для организации?	Важно удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо для организации. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 20%» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести организации дополнительный доход (выручку-нетто от реализации товаров, продукции, работ, услуг), а не просто «экономии средств»
<b>T</b>	Ограниченность во времени (Time-bound)	Необходимо определить конкретные и реально достижимые сроки для осуществления задуманной цели организации	«К окончанию II квартала следующего финансового года увеличить чистую прибыль организации на 10% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 20% текущего количества»

Источник: составлено на основе: **Doran, G. T.** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — 1981. — Vol. 70. — Iss. 11 (AMA FORUM). — P. 35—36.

Таким образом, чтобы цель могла стать основой планирования деятельности организации, она должна быть сформулирована, например, следующим образом: *«В течение одного финансового года мы должны увеличить на 50% объем продаж наших товаров и в полтора раза увеличить производительность труда всех сотрудников организации»*.

### **Достижимость**

Если руководителям организации заранее известно, что достичь определенной цели невозможно (например, из-за ограниченности определенных материальных ресурсов, недостатка профессионального опыта работников организации или определенных негативных факторов внешней среды) то, без сомнения, нецелесообразно планировать указанную цель.

Публичное обсуждение в организации недостижимых целей, как правило, только вызывает негативную реакцию со стороны сотрудников, усиливает непонимание и уровень нервозности в трудовом коллективе, а также способствует развитию убежденности работников в том, что не все цели, заявленные руководителями, следует пытаться воплощать в реальность. Указанные обстоятельства, таким образом, негативно отразятся на текущей и будущей деятельности любой организации.

### **Уместность**

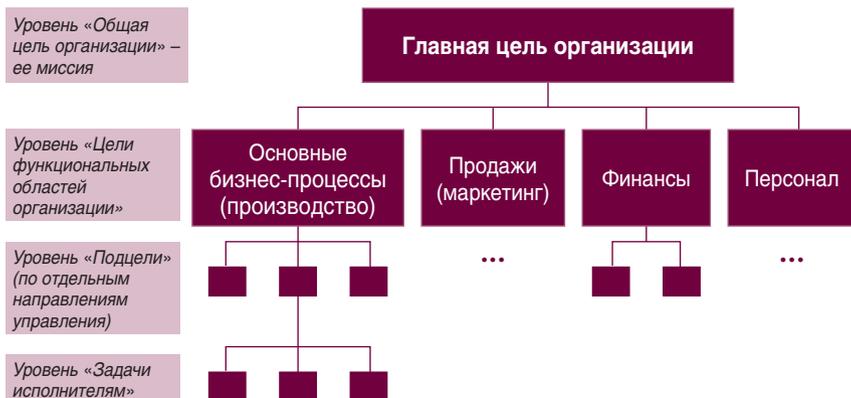
Любые цели организации должны быть четко структурированы и согласованы между собой. Они должны обладать такими свойствами, как уместность, релевантность и взаимодополняемость.

Другими словами, достижение самых ближайших целей организации должно гарантировать возможность успешного достижения последующих (более отдаленных по времени) целей организации.

Кроме того, необходимо понимать, что при формировании системы краткосрочных и долгосрочных целей организации цели ее отдельных структурных подразделений должны быть взаимосвязаны. Иначе часть целей организации будет не достигнута из-за отсутствия слаженной работы ее отдельных структурных подразделений. И вся комплексная система целей организации может быть разрушена.

### **Ограниченность во времени**

Все цели организации должны быть четко структурированы по времени своего достижения с учетом целей отдельных структурных подразделений организации. При этом важно установить последовательное достижение тех целей, которые взаимосвязаны друг с другом с точки зрения времени своего выполнения.



**Рис. 1.1.** Фрагментарный пример «дерева целей» организации

*Источник:* составлено авторами на основе собственного практического опыта в менеджменте.

Корректно выстроенная система конкретных, количественно измеримых, достижимых, взаимосвязанных (уместных) и ограниченных во времени целей любой организации может быть представлена в виде «дерева целей» (рис. 1.1).

Следует подчеркнуть, что «управление по целям» (*management by objectives*) является одним из эффективных инструментов менеджмента путем объективной оценки всех существующих возможностей организации и ее обеспеченности необходимыми ресурсами.

В современных условиях хозяйствования активно используется процессный подход для систем менеджмента, который «предназначен для повышения результативности и эффективности организации при достижении определенных ею целей»<sup>1</sup>.

Выделяют следующие *выгоды от использования процессного подхода*:

- интегрирование и настройка процессов для достижения запланированных результатов;
- сосредоточенность усилий на результативности и эффективности процессов;
- согласованное функционирование всей организации и предоставление уверенности в этом всем заинтересованным сторонам (в первую очередь потребителям);
- прозрачность операций внутри организации;

<sup>1</sup> ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(r) «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента». — С. 2.



**Рис. 1.2.** Общий вид процесса

*Источник:* ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(r) «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента». — С. 3.

- снижение затрат и уменьшение времени цикла за счет результативного использования ресурсов;
- улучшенные, согласованные и предсказуемые результаты;
- поддержание инициатив по улучшению процессов;
- содействие вовлечению людей и более четкому уяснению их ответственности<sup>1</sup>.

Процесс определяют как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы, что требует распределения ресурсов (рис. 1.2).

Входы и предполагаемые выходы могут быть осязаемыми (например, оборудование, материалы или компоненты) или неосязаемыми (например, энергия или информация). Выходы могут быть также непредполагаемыми (например, отходы или загрязнение). Каждый процесс имеет потребителей и другие заинтересованные стороны (они могут быть внутренними или внешними по отношению к организации), которые он затрагивает и которые определяют требуемые выходы в соответствии со своими потребностями и ожиданиями<sup>2</sup>.

Все процессы согласовываются с целями организации в соответствии с отраслевой спецификой бизнеса и его масштабами.

Выделяют четыре типа процессов в организации (табл. 1.2).

<sup>1</sup> Там же. — С. 2—3.

<sup>2</sup> Там же. — С. 3.

### Типы процессов в организации

№ п/п	Группа	Сущность
1	Процессы менеджмента организации	Стратегическое планирование, создание политик, установление целей, организация коммуникаций, обеспечение наличия необходимых ресурсов и проведение анализа со стороны руководителей
2	Процессы менеджмента ресурсов	Все процессы предоставления ресурсов, необходимые другим группам процессов
3	Процессы создания продукции	Все процессы, создающие предполагаемый выход результата деятельности организации
4	Процессы измерения, анализа и улучшения	Процессы измерения и сбора данных для анализа показателей деятельности и повышения эффективности, включая мониторинг и аудит, предупреждающие и корректирующие действия; являются составной частью процессов 1—3-й группы

*Источник:* подготовлено авторами на основе данных: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(г) «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента». — С. 4.

Процессный подход вводит горизонтальный менеджмент, пресекающий барьеры между разными функциональными единицами и направляющий их усилия на основные цели организации. Выходы от одного процесса нередко являются входами в другие процессы и могут быть связаны в общую сеть или систему<sup>1</sup>.

В практике менеджмента используется методология внедрения процессного подхода. Следует отметить, что некоторые шаги могут выполняться одновременно, а последовательность шагов может изменяться по решению руководителя (табл. 1.3).

Отметим, что деление управленческого процесса на этапы достаточно условное, но оно помогает менеджеру структурировать все управленческие задачи организации. При этом необходимо постоянное совершенствование процесса управления, включая комплексное развитие информационно-коммуникационных систем организации, ее «корпоративной информационной системы», а также постоянное изучение динамики исследуемых показателей, характеризующих результативность и эффективность достижения поставленных SMART-целей организации.

<sup>1</sup> ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(г) «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента». — С. 5.

## Внедрение процессного подхода

№ п/п этапа	Наименование этапа	Шаги в процессном подходе
1	Идентификация процессов организации	1. Определить предназначение организации. 2. Установить политику и цели организации. 3. Установить процессы в организации. 4. Установить последовательность процессов. 5. Определить владельцев процессов (назначить ответственность и полномочия). 6. Определить документацию по процессу
2	Планирование процесса	1. Определить виды деятельности внутри процесса. 2. Определить требования к мониторингу и измерению. 3. Определить необходимые ресурсы. 4. Верифицировать процесс и виды деятельности относительно его запланированных целей
3	Внедрение и измерение процесса	Может использоваться проект для внедрения, включающий в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коммуникацию;</li> <li>• соответствующую подготовку, мотивацию и вовлеченность персонала;</li> <li>• менеджмент изменений.</li> </ul> Измерения, мониторинг и управляющие действия необходимо выполнять в соответствии с планом работ
4	Анализ процесса	1. Количественно определить показатели функционирования процесса. 2. Сравнить показатели с установленными требованиями к процессу. 3. Установить возможности для улучшения процесса
5	Корректирующее действие и улучшение процесса	По достижении запланированных требований к процессу необходимо постоянно улучшать его функционирование. Можно использовать методологию «Планируйте — Делайте — Проверяйте — Действуйте» <sup>1</sup>

*Источник:* составлено авторами на основе: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(r) «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента». — С. 6—11.

При необходимости возможна корректировка как самого процесса управления, так и его отдельных составляющих. Это позволяет отказаться от целей организации, фактическая реализация которых представляется невозможной.

<sup>1</sup> В переводе с англ.: PDCA: Plan — Do — Check — Act.