**СОДЕРЖАНИЕ:**

**ВВЕДЕНИЕ** 3

**МНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ УЧЁНЫХ ОБ**

**УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ.** 4

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ.** 7

**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ УПЦ** 10

**ЭТАПЫ УПЦ ПО РАЙА.** 18

**РИСК В УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ** 23

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ УПЦ** 28

**ВЫВОДЫ.** 31

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.** 34

# **ВВЕДЕНИЕ**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, *менеджмент* - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это так же область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Поскольку задачей менеджера является достижение цели, важно правильно её определить. если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив её целей, то рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов, что может нанести материальный ущерб. Искусство выбора и формирования правильной цели, управление процессом её реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руководителя. В свей работе я рассматриваю один из видов управления – управление по целям.

# **МНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ УЧЁНЫХ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ.**

Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям. Кроме того, УПЦ – ещё и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Следующее ниже описание Антони Райа иллюстрирует основную цель увязки планирования и контроля, а также повышения производительности : «Основное внимание (в УПЦ) уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. УПЦ – это также «ориентированная на результаты» философия управления, где выделяется значение достижений и результатов. Усилия обычно сосредотачиваются на изменении и повышении эффективности как индивида, так и организации».

Питер Друкер известен тем, что первым опубликовал концепцию УПЦ как метод повышения эффективности организации. Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь чёткие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, как это показано на рис.1. Друкер предполагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить чёткое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и цели его начальника. Этот процесс изучал также Джордж Одиорне – ещё один известный учёный пишущий о УПЦ.

## Президент

Штабной персонал

Младшие начальники

Руководитель отдела

Руководитель отдела

Младшие начальники

Младшие начальники

Младшие начальники

Младшие начальники

Младшие начальники

### Вице-президент

Руководитель отдела

### Вице-президент

###### Рис.1 Иерархия целей при УПЦ

Дуглас МакГрегор, также сторонник УПЦ, подошёл к рассмотрению этой проблемы с другой стороны. Он читает, что метод управления по целям необходим, потому что даёт возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Например, сообщение подчинённому, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Это недостаточно корректно для подчинённого с точки зрения исправления недостатков в работе. Но если подчинённому сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры, установленной шесть месяцев назад, то это даёт чёткую систему координат, эталон для контролирования производительности и обсуждения возникших проблем, а также, того, что можно сделать для повышения производительности. Поэтому МакГрегор предлагает, чтобы каждый руководитель устанавливал конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. После определённого периода времени руководитель и подчинённый смогли бы оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Райа описывает управление по целям как процесс, состоящий из четырёх взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

1. Выработка чётких кратких формулировок целей.
2. Разработка реалистичных планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

ВЫРАБОТКА ЦЕЛЕЙ

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА РАБОТЫ

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ

**Рис.2 Этапы процесса управления по целям.**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ.**

Составление целевых моделей – это начальный этап процесса управления по целям – концепции, широко используемой современным менеджментом. Её суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь чёткие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течении планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путём предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. Процесс менеджмента по целям состоит из четырёх этапов :

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
2. Осуществляются разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом, если целеполагание – это начало всякой управленческой деятельности, то её обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путём формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем. Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

В качестве примера рассмотрим концепцию УПЦ, разработанную финскими учёными и специалистами и получившую название «Управление по результатам».

*Сущность* концепции – целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

*Принципы* концепции – результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

*Основные* *понятия* – цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей – от 4 до 6.

Ключевые результаты могут быть трёх типов: по коммерческой деятельности (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, доля на рынках сбыта, рентабельность, платёжеспособность, использование капитала и т.п.);по функциональной деятельности подразделений (количество и качество производимой продукции, использование производственной мощности, сырья, материалов, энергии и т. д.); по не коммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей (эффективность работы персонала, мотивированность работающих, атмосфера в организации, использование рабочего времени, сотрудничество с другими организациями, имидж предприятия, творческое начало, опыт).

Цели и приоритеты не являются постоянными величинами, они время от времени пересматриваются в связи с изменением внутренних и внешних условий, при достижении целей или вследствие признания их ошибочности.

Применяются следующие критерии отбора задач, устанавливаемых после определения целей: согласованность, одобрение, реалистичность, гибкость, измеримость, привлекательность (обеспечивающая мотивированность деятельности).

*Стадии процесса управления:*

1. Составление автопортрета трудового коллектива;
2. Планирование результатов, включающие долгосрочное планирование и стратегическое планирование, годовое планирование и индивидуальное планирование (планы деятельности лиц, занимающих ключевые позиции в организации);
3. Достижение результатов на основе ситуативного руководства, отражающего неопределённость и динамичность организации и её окружения. При этом обращается внимание на стиль управления, методы и технику руководителя, настойчивость, творческий подход, изучение окружающей среды, людей и их дел;
4. Контроль с целью оценки достигнутых результатов, способов выполнения предусмотренных в планах мероприятий, успешного ситуационного управления. Оценка результатов завершается выводами, учитываемыми в повседневной работе, в планах отчётного периода, при стратегическом планировании и при планировании следующего периода.

*Развитие* - при управлении по результатам предполагается совершенствование структуры всей организации, воспитание профессионально подготовленных руководителей. Само развитие выступает как процесс изменений, которым можно управлять в соответствии с общими принципами развития организации.

# **ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ УПЦ**

Каждая организация фиксирует своё состояние в будущем в виде долгосрочных и краткосрочных целей, которые служат исходной точкой планирования. Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение. Краткосрочные цели более конкретны и определяются долгосрочными целями. Процесс управления организацией по целям осуществляется в несколько этапов.

1. ***Разработка долгосрочных целей фирмы (стратегическое планирование).***

Воснове разработки долгосрочных целей лежит планирование. Это прежде всего разработка обоснованных планов для предоставления их совету директоров, а также высшему руководителю. Требуется немало усилий от руководителей организаций по выработке реальных и обоснованных целей. В условиях постоянно меняющейся внешней среды это нелегко.

Перспективное планирование – крайне важный этап успешной работы фирмы в первую очередь потому, что оно осуществляется в условиях недостаточной информации. Именно поэтому большое значение приобретает мнение совета директоров, профессионалов высшего звена управления. Для определения долгосрочных целей необходимы знание ситуаций и мнение компетентных людей относительно этих ситуаций. Именно на этом этапе необходимо развёрнутое совещание по проблемам долгосрочного планирования, на котором должна быть выработана стратегия фирмы по всем её направлениям. Практика показывает, что стратегия фирмы не вырабатывается в один день, руководитель решает эти проблемы поэтапно.

Желательно проводить разработку долгосрочных целей снизу вверх. Алгоритм может быть следующим:

1. подробное обсуждение руководством фирмы стратегических планов фирмы с управляющими подразделениями;
2. рассмотрение всех замечаний и предложений;
3. использование их для дополнения и расширения первоначальных планов.

Опыт ряда компаний показывает, что данный подход к разработке стратегических планов является более разумным и позволяет усовершенствовать перечень целей, стоящих перед каждым подразделением.

2. Оценка действующей организационной структуры управления.

Разработать организационную структуру управления, составить положение о подразделениях и расписать их функции – не такая уж и сложная задача. Сложно ответить на следующие вопросы:

* Правильно ли распределены функциональные обязанности? Насколько хорошо и выполняют сотрудники?
* Соответствует ли организационная структура требованиям окружающей среды? Если нет, то как наиболее быстро и с минимальными затратами провести её реорганизацию?
* Привлекает ли управляющий высшего звена к разработке целей своих подчинённых или он делает это единолично? Другими словами, насколько хорошо налажены двусторонние связи в данной структуре управления?

Следует помнить, что любая организация не будет работать эффективно, если в ней нет чёткого распределения обязанностей и персональной ответственности.

***3. Разработка целей структурных подразделений.***

От правильности этих целей зависит успех выполнения всего долгосрочного плана фирмы. Осуществление этих целей ориентированно скорее на развитие, чем на достижение результатов.

Сущность выполнения данного этапа заключается в том, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Исходя из тог, что все реальные организации многоцелевые, на данном этапе на каждом уровне управления должны быть сформулированы все цели выбранной стратегии. С другой стороны, должны быть выбраны главные цели,

Под которые и предстоит проектировать организацию.

### Для координации выбранных целей необходима их оценка

и по вертикали (как исходный материал построения дерева целей).

1. Доведение выбранных целей до подразделений – обоснование построения дерева целей.

Сущность данного этапа заключается в выявлении взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления. В результате такой работы оказывается возможным построение дерева целей (рис.3). Оно представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

1. Общая цель, находящаяся в вершине грифа, должна содержать описание конечного результата.
2. При развёртывании общей цели в иерархическую структуру целей исходя из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.
3. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.
4. Подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и невыводимыми друг от друга.
5. Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения её менеджмента.

Дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится «сшивание» дерева целей каждого уровня в общее дерево целей организации.

5. Доведение целей до каждого конкретного исполнителя.

На этом этапе прежде всего выясняется возможность реализация сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуется выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя.

Реальная работа в этом направлении предполагает широкое обсуждение всех целей на производственных совещаниях.

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1

4.2

3.2

3.1

2.2

2.1

1.3

1.2

1.1

МАРКЕТИНГ

1

ПРОИЗВОДСТВО

2

ПЕРСОНАЛ

3

НТП

4

**Рис.3 Дерево целей.**

1. Реализация целей.

Этот этап включает:

* Закрепление целей за каждым исполнителем;
* Выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации целей;
* Установление графика необходимых работ;
* Контроль выполнения целей во всей системе управления сверху до низу;
* Своевременность вмешательства в процесс управления на любом уровне управления.

***7. Оценка достигнутых результатов.***

Оценка достигнутых результатов должна производится снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учётом мнения сотрудников организации. Иногда для этой цели разрабатываются специальные анкеты, которые обрабатываются с учётом теории экспертных оценок. Результаты обработки доводятся до каждого уровня управления несколько раз, обсуждаются и повторно обрабатываются до получения полного согласия.

8. Корректировка целей.

Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, т.е. с учётом достижения целей выбранные ранее цели корректируются. Практически это означает окончание цикла формирования целей.

# **ЭТАПЫ УПЦ ПО РАЙА.**

1. ***Выработка целей.***

Первый этап – выработка целей. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд. Ранее упомянутые авторы, Друкер и МакГрегор, были твёрдо убеждены в том, что подчинённые руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это могло бы быть реализовано на совещаниях в отделах, где подчинённые обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчинённый мог бы подготовить набор контрольных показателей рабочего подразделения, которое он или она возглавляет. Затем руководитель отдела рассмотрел бы цели этих подразделений с каждым подчинённым и обеспечил их увязку.

Однако исследования указывают, что максимальное участие в выработке целей не всегда имеет место и даже не всегда желательно. При проведении программы УПЦ на «Дженерал Электрик» было установлено, что руководители, привыкшие к незначительному участию в выработке целей, не улучшили показателей своей работы, когда их участие в формулировке целей увеличилось. Другие исследования показывают, что количество руководителей, фактически принимающих участие в постановке целей, сокращается от высших к нижним уровням управления. Керрол и Тоси на основе опыта своей работы в компании «Блек энд Декер» утверждают: «Традиционная концепция организационной структуры и уменьшение свободы действий на низших уровнях организации накладывают практическое ограничение на характер и степень участия и влияния, которые могут быть следствием программы формулировки целей». Таким образом, руководитель высших уровней организации обычно имеют больше возможностей повлиять на то, какими будут их цели, чем руководители низших рангов.

Независимо от степени участия в их выработке цели каждого подчинённого должны способствовать достижению целей его начальника. Как утверждает Друкер, цели «…работы каждого руководителя должны формулироваться по вкладу, который ему следует сделать в достижение успеха более крупного подразделения, частью которого он является. Цели работы управляющего по определённому регионы сбыта должны определяться вкладом, который он и его торговые агенты вносят в работу всего отдела сбыта фирмы; цели работы ведущего инженера проекта определяются вкладом, который он, его подчинённые инженеры и чертёжники вносят в успех конструкторского отдела».

Если это делается, каждый руководитель поймёт, «что от него ожидается и почему, как его будут оценивать и по каким параметрам».

Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двухсторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым человеком его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов работы двусторонний обмен информацией позволяет подчинённым сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей.

Главные области, где подчинённым требуется поддержка их руководителей, чтобы выполнить поставленные задачи:

1. Информация.
2. Уточнение отношений между уровнями полномочий и ответственности.
3. Поддержка со стороны штатного персонала.
4. Горизонтальная и вертикальная координация.
5. Финансирование, материалы, оборудование и трудовые ресурсы.
6. ***Планирование действий.***

Вторым этапом процесса УПЦ является планирование действий. Согласно Райа: «В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают «средства» их достижения. Планирование действий связанно с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это практический способ создания связывающего звена между постановкой цели и более полной программы реализации».

Разработка планов действий даёт следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение основы для оценки затрат разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.
5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к мерам, необходимых для выполнения задачи снижения издержек завода на 8% в течении следующего года, можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов путём инженерно-технического обслуживания и создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу и повышения квалификации работающих.
2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связанно с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.
3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.
4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.
5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.
6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждения с подчинёнными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки ограничения работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.
7. ***Проверка и оценка.***

Этап проверки и оценки наступает после истечения установленного периода. Его задачей являются определение степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу.

1. ***Корректирующие меры.***

Последний этап процесса УПЦ – принятие корректирующих мер – соответствует последнему этапу процесса контроля. Принимая, что цели не были достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. Если установлено, что поставленные цели были нереалистично трудными, уровень ожидаемых результатов работы всё же, может быть, снижать не следует. Ведь вполне возможно, что причина неудачи связанна не с работниками, а с каким-либо другим фактором организации, например, со структурой, задачами или технологией. Если дело обстоит таким образом, то эти факторы должны быть изменены в нужную сторону с учётом воздействия, которое окажет это изменение на другие аспекты организации.

Если цели были достигнуты, или принимая во внимание результаты этапа проверки, процесс УПЦ может начаться заново – с установлением целей на предстоящий период.

# **РИСК В УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ**

УПЦ включает также научный подход связанный с риском. При принятии решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определённости, с которой можно прогнозировать результат. в ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску.

Риск – это по сути оборотная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательства без риска не бывает, и наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском. Он неразрывно связан с менеджментом. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но путём выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения, оценки допустимого уровня риска, регулярного поведения контроля руководитель способен владеть ситуацией и в определённой мере управлять риском. Искусство управления риском заключается в балансировании уровней риска и потенциальной выгоды. Менеджер сопоставляет положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивает их вероятные последствия т.е. определяет, насколько приемлем и оправдан риск в сравнении с возможной выгодой.

Эффективность управления риском во многом зависит от его вида, что требует научно обоснованной классификации. Классификация рисков позволяет чётко определить место каждого вида риска в их общей системе и использовать для управления им наиболее эффективные, соответствующие именно этому виду способы и приёмы. Классификационная схема риска представлена на рис.4.

Главная цель риск – менеджмента (особенно для условий современной России) – добиться, чтобы в самом худшем случае речь могла идти об отсутствии прибыли, но никак не о банкротстве фирмы. Международный опыт бизнеса свидетельствует, что причиной большинства банкротств служат грубые ошибки и просчёты в менеджменте. Поэтому предприниматели и менеджеры должны уделять особое внимание эффективному управлению риском.

Управление риском представляет собой один из динамично развивающихся видов профессиональной деятельности в области менеджмента. В штате многих западных фирм есть особая должность – менеджер по риск, в чьи обязанности входит обеспечение снижения всех видов риска. Риск-менеджер участвует наряду с соответствующими специалистами в принятии рискованных решений (например, выдача кредита или выбор объекта инвестирования) и разделяет с ними ответственность за их результаты.

Управление рисками включает следующие основные направления деятельности:

* Распознание, оценка и анализ степени риска;
* Разработка и осуществление мер по предупреждению, минимизации и страхованию риска;
* Кризисное управление (ликвидация последствий возникающих убытков и выработка механизмов выживания организации).

Для организации очень важно сформулировать определённую стратегию управления риском, для чего необходимо дать конкретные ответы на следующие ответы:

* Какие именно виды рисков она обязана учитывать в своей деятельности;
* Какие способы и инструменты позволяют управлять подобными рисками;
* Какой объём риска организация может взять на себя

(приемлемая сумма убытка, которая может быть погашена из собственных средств )

однако только формулирования стратегии для управления риском недостаточно, нужно ещё иметь механизм её реализации – систему управления рисками, что в свою очередь предполагает:

* Создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;
* Выделение в организации специального подразделения (работника), которому будет поручено управление рисками;
* Выделение средств и формирование специальных резервов для страхования рисков и покрытия убытков и потерь.

Практика подтверждает также целесообразность и необходимость разработки специальной инструкции по управлению

#### РИСКИ

ЧИСТЫЕ

СПЕКУЛЯТИВНЫЕ

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ

ПРИРОДНЫЕ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ

ТРАНСПОРТНЫЕ

КОММЕРЧЕСКИЕ

ФИНАНСОВЫЕ

ТОРГОВЫЕ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТЬЮ ДЕНЕГ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ

СИСТЕМНЫЙ

ИНФЛЯЦИОННЫЙ

ОТРАСЛЕВОЙ

СЕЛЕКТИВНЫЙ

РИСК ПРЕДПРИЯТИЯ

КРЕДИТНЫЙ

ВАЛЮТНЫЙ

**Рис.4 схема классификации рисков**

ИННОВАЦИОННЫЙ

РИСК ЛИКВИДНОСТИ

рисками, в которой регламентировались бы действия отдельных работников и структурных подразделений организации, связанные с возможными рисками. Прежде всего это относится к банкам, кредитным, страховым организациям, инвестиционным институтам, а также финансовым и коммерческим подразделениям организации других видов деятельности.

# **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ УПЦ**

Управление по целям имеет множество сторонников, и известны многие примеры положительных результатов применения данного метода. Общая правильность метода УПЦ обосновывается исследованиями в области установления целей и обратной связи.

##### Практическая обоснованность УПЦ.

Имеется значительный объём исследований, которые показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены или кого просто просят стараться. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает чёткими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятности, если люди чётко представляют, каких результатов от них ожидают, если они ощущают сильное правдоподобие (сильную вероятность) того, что, прилагают определённые усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания возрастает.

Имеется также множество исследований, показывающих, что предоставление людям информации о результатах их работ повышает их производительность. У страховых агентов, которые получали периодические бюллетени о производительности и информационные листки о достигнутых результатах работы, улучшились показатели работы. У тех, кто не получал такой информации, показатели работы ухудшились. Исследования на «Дженерал Электрик» показало, что увеличение объёма информации, поступающих от мастеров к рабочим, приводит к повышению производительности рабочих. Данное исследование показало также, что такая информация будет наиболее эффективной, если он конкретно, прямо относится к делу и своевременна.

***Почему программы УПЦ терпят неудачу.***

Не смотря на поддержку, у метода УПЦ много критиков и имеется много случаев, когда программы УПЦ потерпели неудачу. Одна из причин неудач – слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведёт к повышения производительности.

Все же общая и более существенная проблема состоит в том, что руководству часто не удаётся использовать все аспекты УПЦ. На пример, оно не может видоизменить систему оплату и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом.

Причины из-за которых потерпели неудачи программы управления по целям:

1. *Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства.* Для успеха программ УПЦ необходима полная поддержка высшего руководства.
2. *Искажение концепции.* Программам УПЦ обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.
3. *Трудности при постановке целей.* Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить.
4. *Увеличение канцелярской работы.* Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы.
5. *Ужесточение дефицита времени.* Чтобы использовать программу УПЦ, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время.
6. *Отсутствие соответствующей квалификации.* У руководителей может отсутствовать необходимая квалификация для определения деятельности, планирования, обмена информацией и межличных взаимодействий, таких, как обучение, консультация, а также передача и получение информации на основе обратной связи.
7. *Отсутствие индивидуальной мотивации.* Вознаграждение в явной и скрытой и скрытой форме (например, премия или моральное удовлетворение). Должны быть достаточными для стимулирования людей к работе.
8. *Слабая интеграция с другими системами.* Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например прогнозирование, составлением бюджета и иными процессами.
9. *Стратегии неуместных изменений.* Проектирование и реализация программы УПЦ должны быть тщательно спланированы. Должно быть внимательно рассмотрено, какими путями система будет спроектирована и внедрена и кто будет в ней участвовать.

# **ВЫВОДЫ.**

В многочисленных исследованиях, анализирующих концепцию УПЦ, отмечается ряд её несомненных достоинств. Это, прежде всего, повышение эффективности работы за счёт того, что каждый руководитель имеет чёткое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом. Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами устанавливаются временные рамки и чётко сформулирован конкретный конечный результат. Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчинёнными, совершенствуется система контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами).

В тоже время за годы исследования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения УПЦ. Так, система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их постановкам и согласованию руководителей другого уровня. Её трудно использовать если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля.

Коме того, необходимо учитывать, что это трудоёмкий, сложный и длительный процесс, который даёт результат только там, где перед руководителями стоит проблема выбора действий для их выполнения. В противном случае администрирование подменяет инициативу, бюрократия ограничивает творчество, цели превращаются в принудительные задачи, а любые перемены рассматриваются как нежелательные. Из этого следует, что систему УПЦ дают эффективный результат только там, где есть для этого соответствующие условия.

Опыт также показывает, что при УПЦ внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным целям. Этот недостаток пытаются обойти путём планирования результатов по всему сектору времени, включая долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В этом случае оценка полученных результатов также должна производиться таким образом, чтобы учитывать их в повседневной работе, в планах отчётного периода, при стратегическом планировании.

Наряду с системой управления по целям (результатам) в последнее время начинает всё шире использоваться другой подход к установлению целей организации – так называемый *менеджмент – аудит*. Он представляет собой исследование всех аспектов работы организации и её подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявлению сфер деятельности, в которых имеются возможности роста доходов и сокращения доходов. Менеджмент - аудит позволяет руководству организации устанавливать новые приоритеты в области целей и программ. Осуществление аудита проводится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимые материалы для глубокого анализа положения дел в организации.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Менеджмент. Учебник под редакцией профессора М.М. Максимцова, профессора А.В. Игнатьевой. М. Издательское объединение «Юнити». 1999 г.
2. Управление организацией. Учебник под редакцией проф. А.Г. Поршнева, проф. З.П. Румянцевой, проф. Н.А. Саломатина. М. «Инфра - М». 1999 г.
3. Основы менеджмента. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Москва. Издательство «Дело». 1999 г.