

9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
10. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть : теория организации промышленности : в 2 т. / Ж. Тироль; под ред. В. М. Гальперина и др. – СПб. : Экономическая школа; Ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 2000. – Т. 2. – 450 с.
11. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
12. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – VI, 698 с.

Аметова Э.И., Литвиненко А.В.

УДК 005.583

## ОСОБЕННОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Разделяй и властвуй – мудрое правило;  
но объединяй и направляй – еще лучше.  
И. Гете*

Руководитель, который не умеет или не хочет делегировать, даже не представляет, насколько отрицательно сказывается это на работе всей компании. Практика, однако, показывает неодинокные случаи пренебрежения руководителями возможностями и преимуществами рационального делегирования полномочия. В таких случаях говорят: «Сильные менеджеры распределяют обязанности между работниками, слабые работают сами» [2].

Слабый руководитель окружает себя такими же слабыми работниками, так как боится возможной конкуренции и потери должности. Он не доверяет подчиненным, пытается как можно больше сделать сам, от этого хватается за все подряд, но все же ничего не успевает. Сложные и ответственные дела откладываются на неопределенный период времени. Такой руководитель, осознавая свою беспомощность, нервничает, чем время от времени раздражает коллектив. Слабый руководитель не способен ввести и придрерживаться демократического стиля управления, а значит, обречен на провал.

Неумение руководителя передавать часть своих полномочий заставит его все делать самому, работая до полного изнеможения и неразумно пытаясь вникнуть во все дела одновременно, расходуя на это большую часть своих сил.

Во время анализа целесообразности передачи части своих полномочий руководитель должен учитывать мотивы и цели деятельности компании. Если руководитель должен сконцентрировать свои усилия на перспективные целевые проблемы, играющие решающую роль для будущего, то оптимальным будет являться вариант поручения решения текущих проблем своим подчиненным. Менеджер должен руководствоваться простым правилом: все, что могут сделать подчиненные, должны делать они (но конечно же с учетом их загруженности).

Таким образом, актуальность исследуемого вопроса обусловлена постоянным поиском адекватных путей рационального делегирования полномочий, способствующего росту эффективности труда.

**Анализ основных научных исследований и публикаций.** Вопросом делегирования полномочия в разное время занимались ведущие ученые и исследователи.

С. Озоль, бизнес-тренер, в своей статье «Делегирование полномочий – путь к успеху или гибели» отмечает: «В большинстве современных компаний все нити управления находятся в руках первого лица... Такая система управления порождает множество проблем как для бизнеса, так и для собственника»[6].

Так, Н. Дорошук, тренер-практик, при изучении вопросов делегирования обращает особое внимание на его роль в управлении организации в целом и решении поставленных задач: «Организационная атмосфера делегирования полномочий накладывает меньше ограничений на персонал. Такая атмосфера возвращает и укрепляет культуру обучения, в которой изменения, умения, успехи и продвижение ценнее правил и процедур...».

М. Станкин, профессор, академик АПСН, в своей статье, посвященной делегированию полномочий, утверждает: «... Нередко руководитель боится потерять авторитет, передавая часть своих обязанностей подчиненным. Ведь распространено мнение, что он потому и стал начальником, что только ему по плечу соответствующие функции».

Г. Ягудина, бизнес-консультант, анализируя процесс делегирования, пришла к выводу, что «в конечном счете каждый руководитель решает сам, как ему удобнее руководить. Главное помнить, что человек, который не верит в компетентность других людей, обречен все делать сам...».

**Выделение нерешенных частей проблемы.** Анализ исследований и публикаций позволяет сделать вывод о том, что вопрос делегирования полномочий не является достаточно изученным и не существует однозначного мнения о рациональности принятия или непринятия данного процесса в организации. Следует также обратить внимание на особенности делегирования полномочий в условиях кризиса.

**Целью** данного исследования является определение оптимальных путей решения проблем, связанных с

В соответствии с целью, можно определить следующие основные задачи: раскрытие сущности делегирования полномочий; определение эффективных методов делегирования на практике; выявление ошибок делегирования; определение путей устранения ошибок делегирования.

**Основной материал исследования.** Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, соответствующих целям организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ организации работы компании.

Поиск оптимального метода управления организацией, позволяющего рационально использовать имеющиеся ресурсы компании, как человеческие, так и временные, приводит руководителей к мысли о роли делегирования полномочий.

Процесс восприятия понятия «делегирование» как взаимодействия начальника и подчиненного имеет глубокую историю. Так, еще в Библии говорится: «Судей не злословь и начальника в народе твоём не поноси».

Несколько трансформировался уровень взаимодействия начальник – подчиненный в наши дни. Наш современник, миллионер Стив Джобс утверждает: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам».

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненным задачи или деятельности из сферы действий руководителя и от того, насколько продумано и рационально руководитель сможет организовать процесс передачи части своих полномочий, зависит эффективность работы организации в целом [2].

А. Файоль в свое время писал, что «централизация - не есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования, которую можно было бы принять или отвергнуть по желанию руководителей или сообразно обстоятельствам; она всегда существует в той или иной степени. Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия» [5].

Делегирование приносит положительные результаты при взвешенном сочетании ответственности, полномочности и подотчетности за передаваемую работу со стороны подчиненного [4].

Для того чтобы делегирование стало эффективным, в первую очередь, руководитель должен определить задачи, которые он считает целесообразным делегировать. Ответы на следующие вопросы помогут понять руководителю, какие задания и кому лучше поручить.

1. Каков необходим результат?
2. Сколько времени потребуется для выполнения определенного задания?
3. Каким способом следует выполнить задание ( средства)?
4. Какие полномочия делегировать?
5. Какие полномочия оставить за собой?

Но все же, почему час то делегирование полномочий бывает безуспешным? Авторы выделили ряд ошибок менеджеров, которые не позволяют осуществить этот процесс более качественно и результативно.

**Таблица 1. Ошибки менеджеров в процессе делегирования**

Ошибки	Пути решения
Недостаточное инструктирование	Тщательно проинструктированный подчиненный не сможет «сгладить» свои ошибки тем, что он был недостаточно проинформирован.
Слишком много указаний	Если руководитель видит, что подчиненный «уловил» суть задания, то лишние указания/ их повторение только поспособствует тому, что сотрудник потеряет всякий энтузиазм к выполнению порученного задания.
Попытка переложить всю ответственность на подчиненного	Разумеется, подчиненный несет определенную ответственность за выполнение порученного ему задания, но все же руководитель тоже должен понимать, что за конечный результат отвечать придется и ему тоже.
Неправильный контроль	Оптимальным вариантом является контроль после определенных этапов выполнения задания. Подчиненного следует сначала похвалить за то, что в работе удалось сделать хорошо, а затем уже акцентировать внимание на недочетах.
Отсутствие обратной связи	Руководитель должен уметь прислушиваться к пожеланиям подчиненного, интересоваться его мнением о ходе выполнения порученного ему задания. Тогда сотрудник будет чувствовать поддержку со стороны руководства, сможет исправить совершенные ошибки и предотвратить новые.

Очевидным остается тот факт, что для успешного делегирования руководитель должен рационально выбирать задания для делегирования и исполнителей этих заданий, обеспечить при необходимости обучение работников и эффективный контроль над работой подчиненных.

Проанализированные ранее ошибки делегирования могут стать результатом определенных

## ОСОБЕННОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ



Рис.1. Заблуждение о делегировании №1

Руководителю следует вдуматься, так ли уж благодарны ему сотрудники за «ограждение» их от дополнительных нагрузок, когда они заняты монотонными рутинными операциями? Или они предпочли бы самостоятельно планировать свою работу и нести за нее ответственность?



Рис.2. Заблуждение о делегировании №2

Сомнения в компетентности персонала нередко имеют под собой страх увидеть рядом потенциального конкурента: как известно, менеджерами не рождаются – ими становятся. Но чтобы получить необходимые знания и навыки, нужно учиться. Откуда же подчиненные получают требуемые навыки, если руководитель не готов научить их?

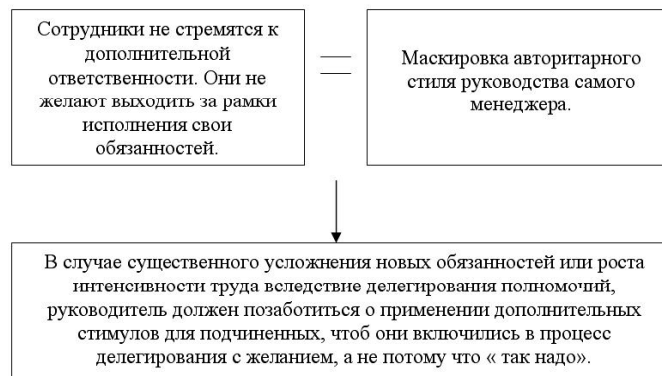


Рис.3. Заблуждение о делегировании №3

Отказываясь от ответственности, персонал просто соблюдает ранее установленные «правила игры». Отсутствие мотивации связано с тем, что сотрудники не понимают зоны своей ответственности и не уверены в своих полномочиях.

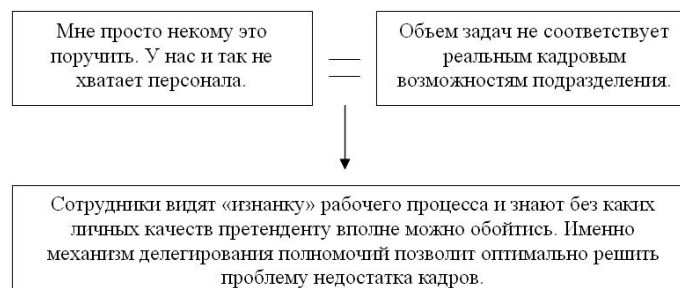


Рис.4.

Возможно, руководителям стоит задуматься над тем, как сократить или минимизировать незначимые функции, по-иному организовать работу и распределить задания.

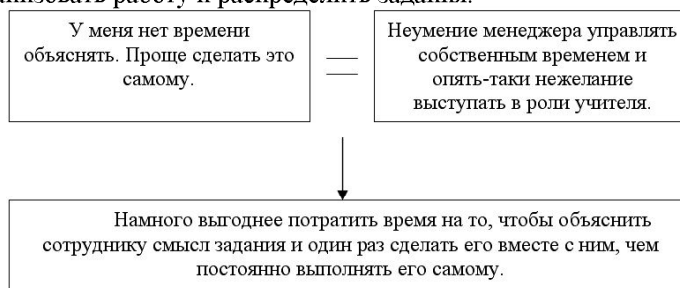


Рис.5. Заблуждение о делегировании №5

Руководитель должен осознавать, что рациональней объяснить особенности выполнения делегированного задания, так как тем самым в будущем он высвободит дополнительное количество времени для выполнения других задач.



Рис.6. Заблуждение о делегировании №6

Страх утраты власти и появления сильного конкурента «гнездится» в первую очередь в неуверенности менеджера в собственных силах и отсутствии доверия к сотрудникам. Такая ситуация часто складывается в компаниях с жестким, авторитарным стилем руководства. Возможна она и в силу личных особенностей характера менеджера.

Современные ученые утверждают, что осознание подобного рода заблуждений может повлиять на эффективность работы всей организации в целом, повысить уровень подготовки работников, упорядочить взаимодействие сотрудников для обеспечения стабильной деятельности предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейшего решения проблемы.** Таким образом, делегирование должно осуществляться, но его степень должен определять сам руководитель. Успешное делегирование полностью зависит от руководителя, ведь именно он определяет задания, исполнителей, условия, сроки делегирования, а также объем передаваемой ответственности за результаты выполнения полученного задания.

Плохое делегирование можно сравнить с болезнью и, если вовремя не принять меры для ее лечения, то последствия могут быть весьма плачевными.

Чтобы рационально осуществить процесс делегирования и получить необходимые результаты, руководитель должен обладать определенными качествами и способностями. Среди качеств выделяют: практический тип и оперативность мышления; способность быстро оценивать ситуацию и отвечать на нее точными и правильными действиями; эмоциональную устойчивость; активная направленность, умение мобилизовать свои знания и опыт при усложнении обстановки.

Способности менеджера, необходимые для эффективного управления, можно объединить в три группы: технические (для понимания процесса производства товаров и услуг своей компании), гуманитарные (для общения с людьми) и концептуальные (для умения из отдельных частей составлять единое целое).

Чтобы делегировать подчиненным полномочия, следует также изучить влияние на самих подчиненных передачи полномочий. Необходимо научиться выделять каждого из своих работников, считаться не только с их мнением, но и учитывать их индивидуальные особенности, черты характера, стиль в работе и т.п.

Делегируя полномочия, подчиненный должен чувствовать, что он делает особый вклад в общее дело, он – помощник начальника, без которого никак не обойтись. Это хорошо стимулирует работника на выполнение задания, а также усиливает взаимную заинтересованность подчиненных. Выдвигая на ответственную работу способных работников, создаются условия для их самоусовершенствования, тем самым ликвидируется психологическая напряженность и раздражительность.

#### Источники и литература:

1. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці / Ю. В. Богоявленська та ін. – К. : Кондор, 2005. – 366 с.
2. Данюк В. М. Організація праці менеджера / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 701 с.
4. Петюх В. Н. Рыночная экономика / В. Н. Петюх. – К. : Урожай, 1995. –

5. Файоль А. Генеральный и промышленный менеджмент / А. Файоль. – М. : Высшая школа, 2003. – 387 с.
6. Озоль С. А. Делегирование полномочий – путь к успеху или гибели? : [Электронный ресурс] / С. А. Озоль // Интеллект-сервис. – Режим доступа : <http://sozol.ru/node/41>.

**Боровский Б.И., Тимченко З.В.**

**УДК 659.1:177.3**

## **ВЛИЯНИЕ РЕКЛАМНЫХ ЗАТРАТ НА ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ ТУРИСТКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Введение.** Реклама «как двигатель торговли» направлена, в конечном счёте, на повышение экономической эффективности предприятия. В связи с тем, что расходы на рекламу ведут к повышению затрат и сами по себе снижают чистую прибыль, возникает задача оптимизации расходов на рекламу.

**Анализ литературы.** В работе [1] рассмотрена задача определения увеличения дохода предприятия после проведения рекламной кампании. Получена связь между затратами на рекламу  $C$  и ожидаемым доходом  $D$ :

$$C = K_p D_0 [(D/D_0)^2 - (D/D_0)] / K, \quad (1)$$

где  $D_0$  – исходный доход предприятия;  $K_p$  – коэффициент целесообразности затрат на рекламу;  $K_p = 0,5$  – предприятие известно на рынке услуг;  $K_p = 0,7$  – предприятие новое, неизвестное рынку;  $K$  – коэффициент конкурентоспособности предприятия:  $K < 1$  – предприятие неконкурентоспособное,  $K \geq 1$  – предприятие конкурентоспособное (конкурентоспособность предприятия оценивается в сравнении с главными конкурентами; возможно использование метода, основанного на принципах квалиметрии [2]).

**Основные результаты.** Исходная чистая прибыль  $\Pi_0$  определяется как разность чистого дохода, затрат и налога на прибыль. В соответствии с формой № 2 (1801007) бухгалтерской отчётности запишем

$$\Pi_0 = D_0 (1 - \varepsilon) + D_1 - C_1 - C_2 - C_3 - \varepsilon_1 [D_0 (1 - \varepsilon) + D_1 - C_1 - C_2 - C_3], \quad (2)$$

где  $\varepsilon$  – ставка НДС;  $D_1$  – дополнительные доходы;  $C_1$  – операционные затраты;  $C_2$  – себестоимость реализованной продукции,  $C_3$  – дополнительные затраты,  $\varepsilon_1$  – ставка налога на прибыль.

Преобразуем выражение (2) в вид:

$$\Pi_0 = (1 - \varepsilon_1) D_0 (1 - \varepsilon + g - b - a), \quad (3)$$

где  $g = D_1/D_0$ ;  $b = (C_1 + C_3) / D_0$ ;  $a = C_2/D_0$ .

Коэффициенты  $g$ ,  $b$ ,  $a$  примем постоянными, тогда абсолютные значения дополнительных доходов, себестоимости продукции, операционных и дополнительных затрат будут пропорциональны доходу от реализации продукции, что близко к реальности.

С использованием соотношения (3) запишем выражение для чистой прибыли после увеличения дохода после реализации рекламной кампании с учётом затрат на рекламу:

$$\Pi = (1 - \varepsilon_1) D (1 - \varepsilon + g - b - a - C/D). \quad (4)$$

Выражения (3) и (4) позволяют найти отношение чистой прибыли до и после рекламы:

$$\Pi/\Pi_0 = D/D_0 - (C/D_0) / (1 - \varepsilon + g - b - a). \quad (5)$$

Используя формулу (1) в выражении (5), получим:

$$\Pi/\Pi_0 = D/D_0 - V [(D/D_0)^2 - (D/D_0)], \quad (6)$$

где  $V = K_p/K (1 - \varepsilon + g - b - a)$ .

С помощью соотношения (6), определив производную  $d(\Pi/\Pi_0) / d(D/D_0)$  и приравняв её к нулю, найдём оптимальное отношение доходов, при котором чистая прибыль после рекламы достигнет максимума:

$$(D/D_0)_{\text{опт}} = (1 + V)/2V. \quad (7)$$

Подставляя равенство (7) в выражение (6), определим максимальную чистую прибыль после рекламной кампании:

$$(\Pi/\Pi_0)_{\text{макс}} = (1 + V)^2 / 4V. \quad (8)$$

Соотношение доходов (7) позволяет определить оптимальные затраты на рекламу с помощью формулы (1):

$$(C/D_0)_{\text{опт}} = K_p (1 - V^2) / 4KV^2. \quad (9)$$

Таким образом, при оптимальных затратах на рекламу (9) достигается оптимальный выигрыш в доходе (7) и максимальная чистая прибыль (8) предприятия после рекламной кампании.

С использованием полученных выражений найдём отношение увеличения чистой прибыли к рекламным затратам:

$$\Delta \Pi_{\text{макс}} / C_{\text{опт}} = (\Pi_{\text{макс}} - \Pi_0) / C_{\text{опт}} = (1 - \varepsilon_1) (1 - V) / (1 + V). \quad (10)$$

Соотношения (7) – (10) показывают, что значение комплекса  $V$  не должно превышать 1, так как при  $V = 1$  отсутствуют увеличение дохода, чистой прибыли и нет необходимости проведения рекламной кампании ( $C_{\text{опт}} = 0$ ).

Определим условия выполнения требования  $V < 1$ . Из выражения для комплекса  $V$ , в частности, следует, что при  $\varepsilon = 0,17$  для конкурентоспособного предприятия ( $K = 1$ ), известного на рынке услуг ( $K = 0,5$ ):

$$b + a -$$