

оценка централизации/ децентрализации управления предприятием

Аннотация

Оптимизация централизации управления является важнейшим условием формирования рациональной системы управления и эффективного функционирования предприятия. В статье предложена методика оценки уровня централизации/децентрализации управления. В качестве базового критерия оценки используется распределение полномочий между управляющим центром и подразделениями по важнейшим сферам принятия управленческих решений.

Ключевые слова: структура управления, централизация управления, децентрализация, оценка централизации, распределение полномочий, принятие управленческих решений

Уровень централизации является одной из основных характеристик структуры управления предприятием. Он оказывает определяющее влияние на внутриорганизационное самоуправление и производственную активность коллективов подразделений и отдельных работников, на систему мотивации деятельности, на выбор стратегии развития предприятия.

Уровень централизации на предприятии определяется сложившимся соотношением между централизацией и децентрализацией. В организациях, имеющих многоуровневую линейную структуру, предельные уровни централизации (полная централизация или полная децентрализация) представляют собой только теоретическое допущение. Организация с полной централизацией с потерей автономности подразделений теряет свою струк-

Куликов

Владимир Иванович

д-р экон. наук,
зав. кафедрой
менеджмента,
Ивановский
государственный
университет

kulikovvi@yandex.ru

турность. Организация с полной децентрализацией теряет свою целостность.

Оптимальный уровень централизации управления представляет собой такое соотношение между централизацией и децентрализацией, при котором обеспечивается достижение максимальной эффективности деятельности предприятия. Чрезмерная централизация деактивизирует менеджеров и коллективы подразделений и ведет к падению результативности деятельности организации. Чрезмерная децентрализация создает разрыв между целями подразделений и организации. И в том, и другом случае имеет место снижение общей результативности деятельности организации.

Определенной формой компромисса централизации и децентрализации является полицентризм. Полицентрическая структура сохраняет приоритет единого координирующего центра, но при этом обеспечивает высокую значимость центров второго уровня, приближенных к периферии организации и имеющих больше возможности для своевременного адаптивного реагирования. При этом передача управленческих полномочий на уровень подразделений стимулирует новаторство и создает заинтересованность менеджеров и работников в эффективной работе [4].

Оптимальный уровень централизации управления предприятием

Основная тенденция современного управления – повышение степени децентрализации. Однако имеют место и возвратные движения по усилению централизации (как бы уход от избытка децентрализации). Так, компания British Petroleum в 1994–1996 г. осуществляла радикальную децентрализацию, а в 2000–2002 гг. снова вернулась к централизованному принятию решений и контролю [1]. Очевидно, что для российских предприятий, имеющих, как правило, высокий уровень централизации управления, движение по пути децентрализации имеет большее значение, чем для американских, европейских или японских компаний. При существующем уровне централизации управления предприятиями в принципе невозможно создать современную гибкую инновационную экономику.

***уровень
централизации
на предприятии
определяется
сложившимся
соотношением между
централизацией
и децентрализацией***

**организация с полной
централизацией
с потерей
автономности
подразделений
теряет свою
структурность.**

**Организация с полной
децентрализацией
теряет свою
целостность**

Однако следует иметь в виду, что оптимальный уровень централизации управления, позволяющий обеспечить и активизацию работы подразделений, и ориентацию их активности на рост общей результативности деятельности, определяется характеристиками конкретного предприятия, особенностями данной сферы деятельности и спецификой сложившейся ситуации. Существенное различие уровней централизации управления на предприятиях разных типов показано нами в работе «Системный анализ управления» [2].

Основа оптимизации уровня централизации управления – объективная оценка сложившегося уровня централизации/децентрализации. Существует множество показателей децентрализации управления. Дж. Обер-Крие выделяет, например, следующие показатели децентрализации: число решений, принимаемых на низовых уровнях управления; важность решений, принимаемых на низовых уровнях управления; число функций, затрагиваемых решениями, принимаемыми на низовых уровнях управления; степень контроля, осуществляемого за данными решениями [3].

Важнейшее значение для оценки уровня централизации/децентрализации имеют не количественные показатели – объем передающихся полномочий, а качественные характеристики – значимость переданных полномочий в общей системе реализуемых на предприятии управленческих функций и степень самостоятельности подразделений в реализации этих полномочий. Если персонал нижних уровней организации принимает много решений, но эти решения «запрограммированы» политикой организации, отмечает Р.Х. Холл, сохраняется высокая степень централизации. Также, если оценка управленческой деятельности дается на верхнем уровне организации, то это централизация независимо от уровня, на котором принимаются решения [5].

Оценка уровня централизации/ децентрализации управления

По нашему мнению, объективная оценка уровня централизации/децентрализации может быть дана на основе единого критерия, отражающего распределение полномочий между управляющим центром

и подразделениями по важнейшим сферам принятия управленческих решений, связанных с функционированием подразделений. В числе таких сфер могут быть выделены:

- 1) движение кадров,
- 2) оценка персонала,
- 3) оплата труда,
- 4) структура подразделения,
- 5) организация труда,
- 6) техника и технология производства,
- 7) оперативное планирование.

Каждая сфера включает в себя целую совокупность значимых для организации направлений принятия управленческих решений. Так, в рамках сферы «движение кадров» могут быть выделены следующие направления принятия управленческих решений:

- 1) о дополнительном наборе работников,
- 2) о сокращении численности работников,
- 3) о приеме конкретных работников на работу в данное подразделение,
- 4) о переводе работников из одного подразделения в другое,
- 5) о переводе работников с одного участка данного подразделения на другой,
- 6) о повышении тарифного разряда,
- 7) о продвижении по службе специалистов и руководителей,
- 8) о понижении работника в должности,
- 9) о подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров.

Должны учитываться только те направления, по которым возможно участие в решениях администрации подразделений. Направления, по которым в принципе может принимать решения только администрация предприятия (например, выбор стратегии развития), в оценке не учитываются.

Для оценки уровня централизации/децентрализации управления по каждому из направлений принятия управленческих решений может использоваться специальная шкала, количественные оценки которой находятся в однозначном соответствии с определенными качественными характеристиками распределения полномочий между администрацией организации и подразделениями. Может быть принят пятиуровневый диапазон оценки: от -2 (высшая степень централизации) до +2 (высшая

**...передача
управленческих
полномочий
на уровень
подразделений
стимулирует
новаторство
и создает
заинтересованность
менеджеров
и работников
в эффективной
работе**

степень децентрализации). Пример шкалы оценки уровня централизации/децентрализации управления приведен в *табл. (см. ниже)*.

Таблица

**Шкала оценки уровня централизации/
децентрализации управления организацией**

№ п/п	Состояние характеристики	Оценка (в баллах)
1.	Решения принимаются администрациями подразделений самостоятельно без согласования с администрацией предприятия	+2
2.	Решения принимаются администрациями подразделений по согласованию с администрацией предприятия.	+1
3.	Устойчивого распределения полномочий по принятию данных управленческих решений нет.	0
4.	Решения принимаются администрацией предприятия по согласованию с администрациями подразделений.	-1
5.	Решения принимаются администрацией предприятия без согласования с администрациями подразделений.	-2

Централизация/децентрализация по отдельным направлениям и предприятию в целом

На основе дифференцированных оценок по отдельным направлениям могут быть даны общие оценки по сферам принятия управленческих решений и интегральная оценка уровня централизации/децентрализации управления организацией. Различия в значимости как отдельных направлений, так и сфер принятия управленческих решений отражаются в соответствующих весовых коэффициентах.

$$Об = \sum_{i=1}^n Oх_i \cdot Kх_i$$

$$Ои = \sum_{j=1}^m Об_j \cdot Kб_j$$

где

$Oи$ – интегральная оценка централизации/децентрализации управления;

при существующем уровне централизации управления предприятиями в принципе невозможно создать современную гибкую инновационную экономику

$Об_j$ – общая оценка по сфере принятия управленческих решений;

$Ох_i$ – оценки по отдельным направлениям принятия управленческих решений;

$Кб_j$ – весовые коэффициенты по сферам принятия управленческих решений;

$Кх_i$ – весовые коэффициенты по направлениям принятия управленческих решений;

m – количество выделенных сфер принятия управленческих решений;

n – количество направлений принятия управленческих решений в данной сфере.

Положительное значение $Ои$ будет свидетельствовать о более высоком уровне децентрализации управления и, соответственно, об активности структуры организации, отрицательное – о более высоком уровне централизации управления и пассивности структуры.

Дифференцированные оценки по отдельным направлениям принятия управленческих решений имеют существенное значение и сами по себе. На их основе может быть определен профиль централизации/децентрализации управления организацией (см. рис. ниже).

Важно знать соотношение централизации и децентрализации по каждому отдельному направлению и каждой отдельно взятой сфере, так как только один обобщенный анализ может дать результат «средней

**чрезмерная
централизация
по одному
направлению (сфере)
не может быть
компенсирована
чрезмерной
децентрализацией
по другому
направлению (сфере)**

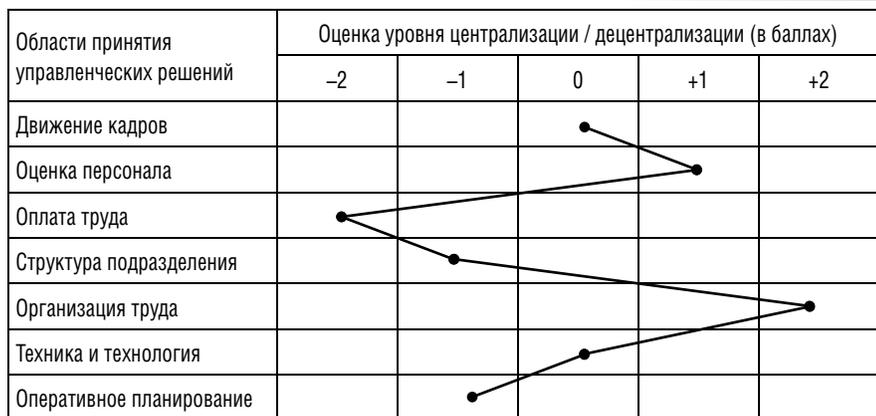


Рис. Профиль организации по уровню централизации / децентрализации управления подразделениями

температуры по палате». Чрезмерная централизация по одному направлению (сфере) не может быть компенсирована чрезмерной децентрализацией по другому направлению (сфере). Напротив, такое несоответствие между уровнями централизации по разным направлениям (сферам) принятия управленческих решений может привести к рассогласованию уровней активности по разным аспектам деятельности организации.

Литература

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - 5-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.: ил.
2. Куликов В.И. Системный анализ управления. – Иваново: Иван. гос. ун-т, 2000. – 138 с.
3. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998. – 257с.
4. Томпсон А.А. мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильмс, 2007. – 928 с.
5. Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

pn

Vladimir I. Kulikov

*Doctor of Econ. Sci., Head of Department of Management,
Ivanovo State University*

Evaluation of Centralization/Decentralization of Enterprise Management

Abstract

Optimization of management centralization is the most important condition for the formation of rational system of management and effective functioning of the enterprise. The article suggests a method of estimating the level of management centralization/decentralization. Distribution of authority between the control center and units in the most important areas of managerial decision-making is used as the basic criterion of evaluation.

Keywords: management structure, management centralization, decentralization, evaluation of centralization, distribution of authority, managerial decision-making