

В настоящее время одна из главных задач развития экономики – восстановление управляемости экономическими процессами. В статье анализируется изменение отношения персонала промышленных предприятий Нижнего Новгорода к проблемам эффективности централизации и децентрализации управления на макроуровне и на уровне промышленного предприятия за 1997–2005 гг. Рассмотрена оценка, которую дали опрошенные разным стилям управления на производстве.

---

## Централизация и децентрализация управления экономикой и предприятием глазами руководителей

**Ф. Е. УДАЛОВ,**  
доктор экономических наук,  
**О. Ф. АЛЕХИНА,**  
кандидат экономических наук,  
**Нижегородский государственный университет**  
**им. Н. И. Лобачевского,**  
**Нижний Новгород**

Отношение руководителей промышленных предприятий к проблеме централизации-децентрализации управления было исследовано в двух аспектах. Первый предусматривал изучение их отношения к централизованной системе управления экономикой государственного уровня. Второй – оценку уровня централизации-децентрализации управления производством непосредственно на промышленных предприятиях.

Исследования проводились на шести крупных промышленных предприятиях радиоэлектронной и машиностроительной промышленности – ФГУП «Нижегородский завод им. М. В. Фрунзе», ОАО «Нител», ПКБ ОАО «Теплообменник» и др. В 1997 г. было опрошено 1078 чел.: от 34 чел. на высших уровнях управления до 303 чел. на уровне масте-



ров и старших мастеров; 2005 г. – 1120 чел.: от 32 чел. на высших уровнях управления до 278 чел. на уровне мастеров и старших мастеров.

### Управление на государственном уровне

Исследование предусматривало получить оценку:

- ✓ централизованной системы управления в принципиальном аспекте;
- ✓ возможности или невозможности возврата к централизованной системе управления;
- ✓ концептуальных направлений преодоления экономического кризиса.

Результаты исследования представлены в табл. 1.

За указанный период произошла существенная переоценка руководителями всех управленческих уровней роли централизованной системы управления экономикой. Следует подчеркнуть, что речь в исследованиях шла не об эффективности данной системы и ее возврате в неизменном виде, а об управлении макроуровневыми процессами, исключаящими вмешательство в процессы управления непосредственно на промышленных предприятиях.

Можно сделать вывод, что усиление рычагов государственного регулирования является насущной необходимостью восстановления и развития экономики России.

### Управление на промышленных предприятиях

Результаты исследования проблем централизации-децентрализации управления на промышленных предприятиях представлены в табл. 2.

Необходимость усиления централизации в управлении производством отмечена руководителями всех уровней, хоть и менее выраженная, чем при оценке необходимости централизации управления на макроуровне. Это является осознанием того, что в сложившейся ситуации усиление централизации управления (особенно в принятии решений

Оценка эффективности централизованной системы управления (ЦСУ) и желательности ее возврата, 1997 и 2005 гг., % к числу опрошенных

Уровень управления	ЦСУ эффективна в принципе		ЦСУ эффективна, если будет управляться на макроуровне		Возврат к ЦСУ не подерживать ни на каком уровне		Возврат к ЦСУ на макроуровне желателен		Пути выхода из экономического кризиса					
	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005	дальнейшее разгосударствление предприятий		укрепление роли государства		оценки нет	
									1997	2005	1997	2005		
Мастера и старшие мастера	5,6	0,1	83,3	99,9	22,2	1,1	72,2	98,9	11,1	0	83,3	100,0	5,6	0
Заместители начальника цеха	22,3	3,0	72,2	97,0	27,8	2,0	66,7	98,0	16,7	0	55,6	100,0	27,7	0
Заместители начальника отдела	5,9	2,1	88,2	97,9	17,6	1,9	70,6	97,1	0	0	64,7	99,5	35,3	0,5
Начальники цеха	11,1	1,1	75,0	98,9	16,6	1,1	64,0	98,9	14,0	0	61,1	100,0	24,9	0
Начальники отделов	16,0	1,4	76,0	98,6	20,0	2,1	76,0	97,8	15,0	0,2	40,0	99,3	45,0	0,5
Главные инженеры	15,4	3,0	84,6	97,4	7,7	2,5	76,9	97,5	0	0,1	76,9	99,1	23,1	0
Главные специалисты	17,4	2,1	76,5	97,9	5,9	0,9	82,4	99,1	0	0	94,1	100,0	5,9	0
Заместители директора	13,6	2,5	72,8	97,5	18,2	1,0	63,6	99,0	13,6	0	63,6	100,0	22,8	0
Директора предприятий	18,4	1,1	71,4	98,9	19,4	1,2	69,4	98,8	14,3	0,1	69,9	99,9	30,1	0

Оценка показателей централизации-децентрализации системы управления предприятием в 1997 и 2005 гг, % к числу опрошенных

	Система управления на предприятии централизована, и это хорошо		Система управления на предприятии централизована, и это плохо		Система управления имеет нормальное соотношение уровней централизации-децентрализации		Система управления излишне демократична		Оценка отсутствует	
	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005
	<b>Уровень управления</b>									
Мастера и старшие мастера	22,2	32,5	11,1	9,4	33,3	48,1	16,7	1,0	16,7	9,0
Заместители начальника цеха	27,8	36,6	11,1	7,3	38,5	49,4	0,0	0,5	22,6	6,2
Заместители начальника отдела	41,2	44,1	0,0	2,9	47,1	46,1	0,0	0,3	11,7	6,6
Начальники цеха	16,7	28,0	22,3	10,0	44,5	56,8	0,0	0,4	16,5	4,8
Главные инженеры	23,1	48,3	15,4	4,4	53,8	46,1	0,0	0,0	7,7	1,2
Главные специалисты	17,8	43,4	11,8	4,9	47,8	49,7	0,0	0,3	22,8	1,7
Заместители директора	18,2	46,0	13,8	3,9	54,5	48,4	0,0	1,7	13,7	0,0
Директора предприятий	46,8	58,3	5,5	0,0	47,7	41,7	0,0	0,0	0,0	0,0

перспективного характера) – необходимое условие обеспечения функционирования предприятий, в первую очередь, в стратегическом плане.

## Стили управления

Проблема централизации-децентрализации управления неизменно затрагивает и концептуальную оценку стилей управления. Наиболее эффективен демократический стиль управления, предполагающий передачу персоналу широкого круга полномочий в части выработки и принятия решений.

Однако следует отметить, что область применения демократического стиля четко ограничена. Он эффективен лишь в тех случаях, когда:

- ➔ процесс производства достаточно стабилен в технико-технологическом отношении;
- ➔ персонал имеет ровный и достаточно высокий уровень квалификации и внутренней консолидации;
- ➔ объемы выпуска и технические характеристики продукции не имеют каких-либо значимых количественных и качественных скачков.

В современных условиях, когда резко ускорились инновационные процессы и существенно сократился жизненный цикл выпускаемой продукции, сократился и период плавности производственного процесса, позволяющий использовать демократический стиль управления. Любое изменение установившихся условий производства представляет собой проблему и требует усиления роли авторитарного стиля, что неизменно связано с повышением уровня централизации в управлении производством вне зависимости от наличия или отсутствия кризисных ситуаций.

В перспективе должна наблюдаться дальнейшая тенденция к централизации управления при решении проблем стратегическо-инновационного развития предприятий. Можно отметить, что глобализационные экономические процессы в управленческом аспекте есть не что иное, как усиление именно авторитарных тенденций.

Российские попытки ослабить централизацию (в конце 1980-х годов – сомнительный эксперимент по выборности руководителей всех уровней, в 1990-е годы – представление внутренним структурным образованиям на предприятиях широких прав автономии) привели к исключительно негативным результатам. И если в первом случае эксперименты просто закончились, то дробление крупных промышленных комплексов продолжается до сих пор, нередко приводя их к банкротству или гибели. Так произошло, например, с рядом крупных радиоэлектронных предприятий Нижнего Новгорода (в числе которых «Салют» и Нижегородский завод радиоизмерительной аппаратуры), предприятий станкостроительной и других отраслей промышленности.

Централизация неизменно порождает высокий уровень ответственности за принятие решений и их исполнение. Это особенно важно в критических ситуациях, вне зависимости от их причины: внутренняя или внешняя среда предприятия, природные или техногенные катаклизмы. А поскольку большая часть территории России расположена в неблагоприятных климатических условиях, то природные (и порой обусловленные ими техногенные) катаклизмы возникают чаще и протекают тяжелее, чем в большинстве зарубежных стран. И здесь от руководителей предприятий требуются быстрые и эффективные меры ликвидации их последствий.

Необходимо также помнить, что большинство крупных промышленных комплексов являлись градообразующими и, следовательно, несли ответственность за их жизнеобеспечение в любых ситуациях. И передача социальной сферы в ведение муниципальных властей с весьма расплывчатой ответственностью и отсутствием финансовых и прочих ресурсов привела эту сферу на грань разрушения, без видимых реальных путей вывода ее из этого состояния.