

дет заключительный этап. Например: компания по грузоперевозкам, выполняющая упаковку, погрузку, транспортировку и доставку груза, признает доход от услуги только после доставки груза.

**Метод инкассирования** – доход признается при получении наличных денежных средств. Метод инкассирования применяется для учета дохода от услуг, когда неопределенность такая высокая или смета расходов по отношению к доходам настолько ненадежная, что требование надежности не удовлетворяется. Такой метод схож с методом покрытия издержек по реализации товаров.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие методов признания доходов, представленных в литературе, в ряде случаев оно объясняется несовпадением терминологии, присвоением разных названий одинаковым по сути методам.

В результате проведенного исследования можно констатировать, что признание доходов от оказания услуг в отечественной и зарубежной литературе имеет многочисленные точки зрения, что свидетельствует о необходимости их детального изучения бухгалтерами и разработки собственного варианта учета на предприятиях конкретных отраслей, в частности санаторно-курортного комплекса.

1. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000 / Перекл. з англ. за ред С.Ф.Голова. – К.: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2000. – 1272с.

2. П(С) БУ 15 «Доход». – Бухгалтерский учет. Хрестоматия. Сборник систематизированного законодательства // Бухгалтерия. – 2001. – № 52/2 (467). – С.70-72.

3. Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф. Теория бухгалтерского учета / Пер. с англ. под ред. проф. Я.В.Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 576 с.

4. Голов С.Ф., Костюченко В.М. Бухгалтерський облік за Міжнародними стандартами. – К.: Екаунтінг, 2000. – 384 с.

5. Голов С.Ф., Костюченко В.М. Бухгалтерський облік за міжнародними стандартами: приклади та коментарі: Практич. посібник. – К.: Лібра, 2001. – 840 с.

6. Финансовый учет: Уч. пособие. Подгот. ИВТСІ, ФПБАУ при поддержке Агентства США по международному развитию. – К., 2002. – 223 с.

Получено 10.09.2002

УДК 658.012.45

А.А.ПЕТРЯЕВ

Харьковский государственный экономический университет

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Дается характеристика подходов к реализации управленческих решений, рассмотрен метод делегирования полномочий, на основе анкетирования руководителей различных уровней выявлены организационно-психологические барьеры и условия делегирования.

В практике осуществления управленческих решений необходимо создать такую среду, в которой эти решения выполнялись бы наилучшим образом. Опытный руководитель при передаче решений для исполнения заботится о том, чтобы его информация была лучше воспринята, понятна и усвоена.

Экспертный опрос руководителей различных уровней позволил выявить способы их обращения к работникам. Чем больший авторитет руководителя у работников, тем гибче формы его обращения к ним, тем богаче их набор: пожелания, советы, просьбы, рекомендации, уведомления, разъяснения, объяснение задания, указания. Если руководитель использует, прежде всего, власть, то гибкость обращения подменяется прямолинейностью, а формы обращения к работникам проявляются как указание, распоряжение, приказ в резком, раздражительном тоне.

Каждый способ обращения к подчиненным имеет свое содержание, свой диапазон управленческого воздействия: побуждение стимулирует работников, вызывает отклик в разнообразной позитивной мотивации; убеждение помогает преодолевать различные психологические барьеры, увещевание может быть эффективным тогда, когда колеблющихся работников нужно настроить на какое-то задание, понуждение необходимо в тех случаях, когда их следует поставить перед выбором "или-или", чтобы они сами отказались от нежелательного варианта поведения, принуждение бывает крайней мерой и применяется тогда, когда необходимо жестко заставить работников выполнить задание.

В профессиональном общении руководителю важно находить индивидуальный подход к каждому исполнителю в зависимости от того, какие мотивы у него доминируют. Опытный руководитель психологически подготавливает работников к "запуску" управленческих решений. Работники должны, прежде всего, понять те задания, которые они будут выполнять, взвесить степень своего участия, определить для себя личные выгоды и трудности, которые им предстоит преодолеть, а самое главное — знать, что они могут быть преодолены с помощью руководителя. Тогда они готовы взять на себя и определенную ответственность за выполнение заданий, которая должна быть точно оговорена руководителем по срокам, объему и качеству исполнения. Работники вправе попросить руководителя наделить их определенными полномочиями в решении тех проблем, которые у них возникнут, тогда появляется свобода маневра, помогающая выполнять задания более успешно. Руководитель в данном случае ориентирует работников на более высокий уровень делового сотрудничества.

Существуют два подхода к реализации управленческих решений: как лучше добиться конечных результатов и как лучше готовить эти решения. Методом, который может соединить оба подхода, является делегирование полномочий работникам. Однако его трудно внедрить в практику управления: постоянная нацеленность руководителя на достижение конечных результатов мешает ему осмотреться по сторонам, заглянуть вперед. Руководитель-профессионал стремится умело распределять задания подчиненным, чтобы ощутить свободу своих собственных действий.

Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения.

Метод делегирования полномочий основан, с одной стороны, на преодолении негативной зависимости работников, вынужденных подчиняться требованиям руководителя, а с другой – на преодолении зависимости от работников самого руководителя, вынужденного в целом отвечать за качество, объемы и сроки исполнения ими работ. Приходя работать в фирму, работники как бы заранее соглашаются, что будут выполнять управленческие решения руководителя. Но, находясь в зависимом от него положении, они могут психологически компенсировать это неудобство, во-первых, доверием к нему, во-вторых, договоренностью о пределах своих обязанностей, в-третьих, возможностью высказывать встречные предложения, в-четвертых, требованием обеспечить с его стороны необходимую помощь в тех или иных рабочих ситуациях. Только при таких смягчающих обстоятельствах руководитель имеет моральное право принимать решения за других.

Решения становятся управленческими именно потому, что основаны на "обратной связи" с исполнителями. Опытный руководитель формирует такие связи, поскольку берет на себя всю ответственность за реализацию управленческих решений, которую трудно выдерживать в одиночку. Он не может переложить эту ответственность на подчиненных, но он может смягчить ее переживание их доверием, добровольным расширением сферы обязанностей, инициативностью и удовлетворением их потребности в поддержке и помощи с его стороны, особенно в критических ситуациях.

Когда руководитель переживает ответственность за принятые решения в одиночку, он может в результате этого допускать ошибки в управленческом цикле из-за сильного стрессового состояния: груз ответственности оказывается тяжелым.

Существует мнение, что руководитель, "запуская" решения, деле-

гирует работникам и свою ответственность. Это не так. Он наделяет их ответственностью, формируя ее у них, но ни в коем случае не навязывает им свою. Если он так поступает, то перестает быть полноценным руководителем, поскольку в случае неудач всю вину перекладывает на работников. Руководитель-профессионал при неудачах работников всю ответственность берет на себя и защищает их перед вышестоящим руководством, если есть претензии к ним. Тот же руководитель, который снимает с себя ответственность за работу своих подчиненных, по существу, подставляет их, делая это в силу своей управленческой некомпетентности. Принятие на себя ответственности за работников морально оправдывает принятие управленческих решений за них.

Чтобы определить суть метода делегирования полномочий, важно понять, почему одни руководители идут на овладение этим методом, а другие – нет. Автором проведено анкетирование руководителей различных уровней, результаты которого позволили выявить "за" и "против" делегирования полномочий, организационно-психологические барьеры, условия делегирования. Основными факторами, сдерживающими использование данного метода, как показали исследования, являются: мнение, что работники не захотят брать на себя лишнюю ответственность; боязнь, что события уйдут из-под контроля руководителя; опасение, что работники подведут.

Применение метода делегирования полномочий предполагает создание определенных организационных предпосылок, которые и обеспечат в совокупности его высокий эффект в реализации управленческих решений.

*Получено 12.09.2002*

ББК 65.9 (2) 441

В.В.КНЯЖЕЧЕНКО

*Харьковская государственная академия городского хозяйства*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЖИЛИЩНОМ ХОЗЯЙСТВЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Рассматриваются вопросы совершенствования ценовой политики в жилищном хозяйстве на основе дифференциации квартплаты, предложена классификация ее основных направлений.

Развитие рыночных отношений в экономике Украины потребовало коренной перестройки всего существующего механизма хозяйствования. Среди важнейших направлений этого многогранного процесса социально-экономических преобразований особое место занимает реформирование в жилищном хозяйстве, так как здесь тесно переплелись