

*Абакарова Зайнаб Чупановна  
Студентка 4 курса 4-й группы БУ  
Научный руководитель:  
профессор Бабаева З.Ш.  
ФГБОУ ВПО  
Дагестанский Государственный Университет  
Россия, Махачкала  
abakarova1993@bk.ru*

## **ОШИБКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ РЕШЕНИЮ**

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: враждебность, непонимание, угрозы, попытки доказать свою правоту, обиды. Из-за этого сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать. Представители ранних школ управления считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления чаще всего склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и полезны для организации. Надо всего лишь разумно управлять конфликтом. В нашей стране конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой. Это происходит потому, что наших руководителей нигде не учат основам искусства общения, социальной психологии, методам разрешения конфликтов. Не получив соответствующей подготовки, руководители вынуждены действовать методом проб и ошибок. Только, страдает при этом не только руководитель, но и подчиненные, а также дело, за которое отвечает этот руководитель. В некоторых трудовых коллективах упала дисциплина, ухудшилось отношение к труду. Многие знают свои

права, но забывают о своих обязанностях. Все это привело к тому, что никогда еще не было так трудно быть руководителем, как теперь.

Существует четыре основных типа конфликтов: -  
внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. Внутриличностный конфликт чаще всего бывает тогда, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее встречаемых - это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома с семьей, а положение руководителя может обязывать нередко задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на работе вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это один из самых распространенных типов конфликта. Межличностный конфликт чаще всего проявляется в борьбе руководителей за ресурсы, время использования или одобрение проекта, капитал или рабочую силу. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Иногда люди просто не в состоянии ладить друг с другом. Например, два начальника, имеющих холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. С трудом согласовывают свои действия два лидера в одном коллективе. В организациях он проявляется по-разному.

Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные возможности: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои собственные нормы поведения, характер общения. Каждый член такой группы обязан их соблюдать (отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой; например, кто-то хочет заработать побольше, делая сверхурочную работу, либо перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение)

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

В рыночной экономике хозяйственная деятельность предприятий протекает в условиях нестабильности и риска, поэтому необходимо часто корректировать принимаемые управленческие решения с связи с изменениями рыночной ситуации. Каждое решение основывается на результатах более или менее развернутого анализа. В ходе принятия решения могут возникнуть те или иные ошибки

Ошибки при планировании деятельности предприятия, которые были допущены в результате использования некачественной аналитической информации, могут привести к снижению эффективности деятельности предприятия и к нестабильному его финансовому положению.

Комплексный управленческий анализ включает последовательность выполнения аналитических операций и способы исследования изучаемых объектов. Выполнение комплексного анализа хозяйственной деятельности осуществляется по следующим этапам:

1. Уточняются объекты, цели и задачи анализа и составляется план его проведения.

2. Разрабатывается система синтетических и аналитических показателей, характеризующих объект анализа.

3. Подготавливается необходимая информация и проверяется ее объективность.

4. Проводится сравнение фактических данных анализируемого периода с плановыми, базисными, с данными предприятий-конкурентов и т.д.

5. Проводится факторный анализ т.е. Выбираются факторы, влияющие на показатель и количественно оценивается степень этого влияния.

6. Выявляются неиспользованные и перспективные резервы повышения эффективности производства.

7. Оцениваются результаты хозяйствования и разрабатываются мероприятия по реализации выявленных неиспользованных резервов.

При проведении комплексного анализа хозяйственной деятельности используются как традиционные способы обработки информации, так и детерминированного и стохастического факторного анализов и способы оптимизации показателей. Их выбор и применение зависит от цели и объекта анализа и технических возможностей.

Для анализа используются различные показатели: количественные и качественные, общие и специфические, обобщающие, частные и вспомогательные, абсолютные и относительные, факторные и

результативные, учетные, нормативные, плановые, отчетные и аналитические.

Показатели, используемые в анализе, взаимосвязаны и взаимообусловлены, т.к. Отражают различные стороны одного и того же объекта — экономики предприятия. Система показателей комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия включает в себя следующие группы показателей:

1. *Показатели исходных условий деятельности предприятия* (наличие ресурсов всех видов, организационно-технический уровень предприятия и уровень его маркетинговой деятельности).

2. *Показатели использования средств производства* (рентабельность фондов, фондоотдача, амортизация и др.)

3. *Показатели использования предметов труда* (материалоемкость, материалотдача, величина материальных затрат и др.).

4. *Показатели использования трудовых ресурсов* (обеспеченность ресурсами, использование фонда рабочего времени, производительность, фонд заработной платы и др.).

5. *Показатели производства и реализации продукции* (объем валовой, товарной, реализованной продукции, ее структура и качество, ритмичность и др.).

6. *Показатели себестоимости продукции* (затраты на производство по элементам и статьям затрат, затраты на рубль продукции и др.).

7. *Показатели прибыли и рентабельности.*

8. *Показатели финансового состояния предприятия* (финансовая устойчивость, ликвидность и др.)

Разработка и принятие управленческого решения — это, как правило, выбор одного из нескольких альтернативных вариантов. Необходимость принятия управленческих решений обуславливается сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Эта

необходимость возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Характер принимаемых управленческих решений находится под очень большим влиянием полноты и достоверности информации, имеющейся по данной ситуации. Исходя из этого, управленческие решения могут приниматься как в условиях определенности (детерминированные решения), так и в условиях риска или неопределенности (вероятностные решения).

Процесс принятия управленческих решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем данной организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернативных вариантов и выборе из них наилучшего варианта, а затем — осуществлении выбранного управленческого решения.

Практика подготовки и исполнения управленческих решений дает многочисленные примеры погрешностей на всех уровнях управления экономикой. Это является следствием действия многих причин, так как развитие экономики складывается из большого количества различных ситуаций, требующих своего разрешения.

Важнейшее место среди причин принятия и внедрения малоэффективных управленческих решений занимает незнание или несоблюдение технологии их разработки и организации их выполнения.

Важную роль призван играть кибернетический подход к разработке управленческих решений, который получил известность в качестве теории принятия решений. Он основывается на широком использовании математического аппарата и современной вычислительной техники.

#### Список литературы

1. А.Н. Павлов. Интеграция Управления Инновациями. Тезисы Доклада на III Международной конференции Московского отделения PMI® по управлению проектами. Москва, 2013 г.

2 Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент. Томск: Изд-во ТПУ, 2012 г.

3 Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М.: «Наука» 2013

4 Вачугов Д.Д., Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. // «Народный журнал», 2011

5. Бабаева З.Ш. Учетная политика организации в соответствии с новым Федеральным законом «О бухгалтерском учете»./Международный бухгалтерский учет. 2012. № 42. С. 58-62.

6. Ибрагимова А.Х. Изменения в законодательстве о бухгалтерском учете...// Актуальные вопросы современной экономики. 2014. № 1. С 58-61

7. Шахбанов Р.Б. Бухгалтерское дело. учебное пособие / [авт. коллектив: Шахбанов Р. Б. и др.] ; под ред. Р. Б. Шахбанова. Москва, 2010.