

Решать проблему надежного финансирования сельского хозяйства можно только с участием государства в процессе банковского кредитования фермеров. Государство должно создать условия для цивилизованных отношений между кредитором и заемщиком с учетом социальной направленности хозяйствования. Мероприятия по активизации банковского кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей должны содействовать созданию условий для удешевления кредитного обеспечения, развития кредитной инфраструктуры, совершенствования механизмов кредитного обслуживания аграрной отрасли [5, с. 138]. Требуется совершенствования законодательная база по вопросам финансово-кредитного обеспечения аграрного сектора экономики в части оценки, регистрации, процедуры изъятия и реализации залога, порядка залога будущего урожая сельскохозяйственных культур и животных, правил выпуска и обращения ипотечных ценных бумаг, особенностей страхования в сельском хозяйстве.

Список использованной литературы

1. Лупенко Ю.О., Захарчук О.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2018. – №11. – С. 9–18.
2. Сільське господарства України за 2017 рік: Статистичний збірник / Відповідальний за випуск О.М. Прокопенко. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 245 с.
3. Матеріали офіційного сайту Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
4. Матеріали офіційного сайту Асоціації незалежних банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nabre.ua/gu.html>.
5. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва / Дем'яненко М.Я., Алексійчук В.М., Борщ А.Г. та ін.; За ред. М.Я. Дем'яненка. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – 645 с.

УДК 331.65

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И МЕТОДЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Зиновьев Ф.В. д.э.н., профессор, **Дудко В.А.**

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. г. Симферополь

Ключевые слова: организационные проблемы, критерии результатов деятельности, профессиональная культура менеджера, управленческие решения, эффективность.

Key words: organizational problems, criteria of performance, professional culture, management decisions, efficiency.

Аннотация: в статье рассмотрены основные проблемы в принятии управленческих решений. Выявлено влияние профессиональной культуры менеджера решение этих проблем. Определены и проанализированы методы преодоления данных проблем, а также предложены критерии к оценке результатов принимаемых решений.

Summary: the article discusses the main problems in terms of making management decisions. The role of the manager's professional culture in the process of solving various problems has been revealed. Methods for overcoming these problems have been identified and analyzed, and criteria have been proposed for evaluating the performance of the manager.

Современное управление предприятиями предполагает как большие возможности, так и серьёзные угрозы из-за повышения рисков и неопределённости. В этой связи важнейшее значение приобретают качественные управленческие решения руководителей предприятий. Постоянное совершенствование компетентности руководителей обогащает механизмы управления и способствует успеху в конкурентной борьбе.

Становление профессиональной культуры менеджеров происходит на стыке нескольких областей повседневной реальности (подчиненные, выходящее руководство, партнеры, смежники, конкуренты, контролирующие органы, потребители). Проектирование управленческих решений, в данном случае, осуществляется посредством присвоения определённых смыслов, значений и интерпретации собственного опыта и действий других людей. Присвоение смыслов с одной стороны – это создание идеальной «картины» окружающей повседневной реальности профессионального взаимодействия на основе четких представлений о собственной роли и роли «других», а с другой стороны – это постоянное сопоставление реального положения с «идеалом» повседневного взаимодействия.

Профессиональная культура менеджера представляет собой механизм объединения и взаимной адаптации «идеала» и «реальности». Проектирование профессиональной культуры менеджеров формируется и осуществляется только в контексте «конфликтного взаимодействия».

В данном случае «конфликт» – это диссонанс субъективно спроектированного «идеального образа» и реальности профессионального взаимодействия. Здесь, «конфликтные ситуации» являются функциональными точками в интерпретации повседневной реальности и проектировании профессиональной культуры.

Можно предположить, что «идеал» остаётся, фактически, неизменным, так как опирается на субъективные личные суждения, взятые из собственного или чужого прошлого. «Идеал» приобретает характер мифологичности, а «реальность» всегда остаётся меняющейся, так как подвержена влиянию не только самого менеджера, но и других людей.

Носителем неуправляемости выступают не только сами руководители предприятия, но этому также способствуют низкая исполнительская дисциплина, нерациональное распределение функций и события, происходящие во внешней среде. Средний показатель реализуемости решений составляет 70 %. Оставшиеся 30 % решений (если в целом их принять за 100 %) бывают не исполнены по следующим причинам: 28 % – по вине исполнителей; 32 % – в силу непредвиденных обстоятельств; 37 % – из-за пороков, присущих самим решениям. Последняя доля решений является резервом руководителя по повышению реализуемости управленческих решений. В свою очередь, проблема управленческих решений существует при наличии трех условий:

- разрыв между действительным и желаемым. Подобное свидетельствует о проблеме в оценке количественных и/или качественных показателей эффективности управленческого решения. Например, это могут быть расхождения между достигнутым и планируемым уровнем чистой прибыли, рентабельностью инвестиций, объемом реализации, квалификацией кадров;

- непонимание способов преодоления этого противоречия, когда истинные причины бизнес-проблемы им достоверно не известны. Более того, действительная причина проблемы может вообще не осознаваться руководителями, поскольку она находится за пределами привычного для них круга факторов. Скажем, это могут быть некие стереотипы мышления или отсутствие в организационной культуре ключевых ценностей (доверия или ориентации на потребителя);

- наличие лица или группы лиц, обеспокоенных этим противоречием. Другими словами, выявленное расхождение кого-то волнует, и эти люди предпринимают практические действия для его преодоления.

Существующие проблемы включают экономическую составляющую деятельности предприятия: ухудшение финансовых показателей, недоступность кредитов, просроченную задолженность, невыполнение планов производства, непредвиденные потери и убытки, слабую материальную базу, низкую квалификацию персонала, неудовлетворительное качество продукции.

К числу основных проблем профессионального управления следует отнести качество управленческих решений. Управленческое решение – развернутый во времени правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц. Выделяют решения: интуитивные, импульсивные, рациональные, основанные на суждениях и рискованные.

К недостаточной эффективности принимаемых управленческих решений относят: неконкретную постановку задач и длительное время их решения, недостаточный инструктаж и координацию, нечеткое распределение обязанностей, решение второстепенных вопросов, отсутствие стратегических целей, боязнь делегирования ответственности, склонность видеть причины трудностей вовне, а не внутри коллектива, недооценку сте-

пени серьезности препятствий, неумение менеджеров планировать многовариантно и обеспечивать выполнение решений, незнание методов анализа ситуаций, управленческих технологий и др.

Работа в условиях реального плюрализма требует большой выдержки, хладнокровия и такта, поиска новых форм работы. Руководитель должен иметь механизмы реализации своих и коллективных решений. Решения должны формулироваться на языке действий, а не веры.

Быстро меняется ситуация, нужен анализ, оценка, выводы и программа действий. Ответственный анализ прошлого расчищает путь в будущее, а полуправда, стыдливо обходящая острые углы, тормозит выработку реальной хозяйственной политики, мешает движению вперед. Всё должно быть по-иному, всё должно быть лучше.

Когда ошибается руководитель, за ним ошибается коллектив. Идущий следом первым быть не может. Руководитель должен иметь дальновидный и оправданный расчет. В. Шекспир говорил: «Излишняя торопливость, точно так же, как и медлительность, ведёт к печальному концу». Умная бездейственность, подчас, ценнее поспешного, но необдуманного действия. Нет ничего страшнее деятельного невежества.

Чем больше решается проблем, тем больше возникает новых. Невзгоды – это четки, нанизанные на нитку нашей судьбы. Мудрец спокойно перебирает их. Важнейшее правило: не мешать людям делать своё дело. Частое принятие решений характерно для неумелых руководителей.

Принятие решения – важнейший акт управления. Нужно быстро принимать решения и настойчиво действовать. Достижение, пусть не самого лучшего результата, гораздо ценнее бесконечных колебаний в поисках наилучших решений. Согласование решений не снимает личной ответственности за порученное дело, но отнимает много драгоценного времени. Ответственность за свои решения придётся принимать на себя.

Успешному руководителю свойственно решение определённых задач: требования к квалификации персонала, снижение издержек, укрепление авторитета руководителя, создание системы поддержки для лояльных сотрудников и системы принуждения (благодаря применению элементов отрицательной мотивации) для нелояльных сотрудников, проактивный контроль (в том числе контроль работы друг друга) для повышения производительности труда персонала, делегирование не задач и власти, а ответственности за процессы, затраты и прибыль, обеспечение эффективной работы персонала при отсутствии руководителя на рабочем месте.

Результатом деятельности руководителя является система показателей, которая определяет эффективность его работы с учетом факторов внешней среды, потенциала предприятия (трудового, материального, финансового), потенциала самого руководителя и поставленных задач.

Критерии носят многообразный характер в зависимости от того, с какой общественной позиции проводится оценка: критерии собственника, критерии вышестоящего руководителя, критерии конкурентов, коллектива, общества или собственные критерии.

Оценка результатов деятельности менеджера включает ряд составляющих: экономическую, социальную, правовую, организационную, технологическую, этическую и психологическую. В практике принято сосредотачиваться на экономической и правовой составляющих. Тем не менее, для руководителя не менее важна социальная составляющая.

Социальная эффективность – это достижение реальных целей для большого количества людей за более короткое время (качество жизни членов коллектива, условия труда, рост реальной зарплаты, стабильность коллектива, возможность обучения, непрерывного развития и реализации потенциала кадров).

Экономическая эффективность – это доля продукции предприятия на рынке, рентабельность капитала, инновационность и диверсификация производства, конкурентоспособность.

Финансовая эффективность – это финансовая стабильность, платежеспособность, ликвидность, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, оборачиваемость оборотных средств, снижение штрафных санкций. Организационная эффективность включает: состояние организационной культуры, соответствие квалификации персонала потребностям развития, техническую и информационную оснащенность рабочих мест, содержание труда, уровень организации и интенсивности труда, соблюдение качества и безопасности труда, отвлечение работников по различным причинам (болезнь, роды, уход за детьми, выполнение общественных обязанностей, отпуск с разрешения администрации или за свой счет).

Правовая эффективность измеряется соотношением результативности предъявляемых исков предприятия к смежникам и к предприятию с их стороны, снижением потерь, суммы исков налоговой администрации, количество плановых и внеплановых проверок контролирующих органов, вскрытых правонарушений и привлечением к ответственности за них.

Технологическая эффективность – это достижение определенных инновационных результатов, запланированных в бизнес-плане за более короткий срок и с меньшими затратами. Она связана с инновационной и инвестиционной активностью (оценка технологических возможностей, инновационность процессов, управление интеллектуальной собственностью, поддержание конкурентоспособности, продвижение на рынок новой продукции, управление инновациями).

Экологическая эффективность связана с возможностью реализовать экологические цели, а также с реализацией потребностей сотрудников в безопасности, здоровье, в устойчивом развитии жизни.

Психологическая эффективность – это сплоченность коллектива, психологический климат, эффективность мотивации, наличие или отсутствие конфликтов, адаптация новых сотрудников, имидж предприятия и руководителя, удовлетворенность отношениями в коллективе.

Менеджмент предприятий должен, прежде всего, тщательно подходить к анализу реального положения дел и сопоставлять его с «идеалом» повседневного взаимодействия. При решении тех или иных проблем, менеджерам следует основываться на своём управленческом опыте, а также, проводя разбор и оценивая возникающие проблемы, определять программу конкретных действий. Результат деятельности руководителя определяется качеством и эффективностью принимаемых им управленческих решений.

Список использованной литературы

1. Зиновьев Ф.В. Организация труда менеджера / Ф.В. Зиновьев // – Симферополь: Антиква, 2017. – 160 с.
2. Зиновьев Ф.В. Управление развитием персоналом / Ф. В. Зиновьев // Монография. – Симферополь: Ариал, 2018. – 218 с.
3. Зиновьев Ф.В. Технология формирования и критерии управленческой культуры / Ф.В. Зиновьев // сб. материалов научного исследования. – Щецин: Западно-поморский технологический университет, 2016. – С. 31–34.
4. Зиновьев И.Ф. Активные методы подготовки менеджеров / И.Ф. Зиновьев // – Симферополь: Таврия, 2015. – 88 с.

УДК 338

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ В АПК ЧЕРЕЗ ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И МОДЕРНИЗАЦИЮ

**Борщ Л.М., д.э.н., профессор, Герасимова С.В., д.э.н., профессор,
Гук О.А., к.филос.н.**

*Институт экономики и управления (структурное подразделение)
Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, г. Симферополь, Россия*

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, инновационное развитие, импортозамещение, модернизация, качественные перемены.

Key words: agro-industrial complex, innovative development, import substitution, modernization, qualitative changes.

Аннотация: Статья посвящена исследованию актуальной научно-практической проблемы модернизации агропромышленного комплекса (в дальнейшем – АПК) с целью внедрения в производственный процесс вы-