

Следовательно, при единстве и конечности дохода в ЗПП происходит лишь перераспределение его между уровнями подкомплекса, что в условиях отсутствия общности интересов между всеми совокупностями предприятий неизбежно приводит к диспропорциональности распределения внутри зернопродуктового подкомплекса, а следовательно, и неодинаковой возможности осуществлять воспроизводственный процесс на разных уровнях цикла в разные периоды времени, что ведет к высокой амплитуде колебаний результатов.

Но искать резервы следует не в тех хозяйственных объединениях, в которых перерабатывающие предприятия пытаются решать свои производственные проблемы за счет сельхозтоваропроизводителей. Наивысшая устойчивость деятельности предприятий подкомплекса будет достигаться при использовании поиска ценового и организационного механизма, обеспечивающего взаимный интерес всех совокупностей предприятий, входящих в технологический процесс производства продовольствия. Сегодня правомерно ставить вопрос о поиске механизмов централизованного регулирования межотраслевых отношений внутри подкомплекса и определения общей стратегии его развития, которая могла бы стать основой стратегии развития каждого входящего в него хозяйствующего

субъекта. Особенно это актуально для зернопроизводящих регионов, поставляющих свою продукцию на российский и международный рынки, таких, как Алтайский край. Это позволит эффективно распределять ресурсы и доход подкомплекса между его уровнями, обеспечивая компенсацию воздействия внешних неконтролируемых факторов, а также поступательность воздействия внутренних, контролируемых на всех уровнях зернопродуктового подкомплекса. Тем самым будет обеспечиваться воспроизводство необходимых ресурсов и эффективность взаимосвязей внутри подкомплекса и, следовательно, его устойчивое развитие.

#### Библиографический список

1. Айзатов Ф.А. Устойчивое развитие: состояние, модель, стратегия / Ф.А. Айзатов. Саранск, 1998. 296 с.
2. Шляйферт М.А. Управление равновесием социально-экономических систем и процессов / М.А. Шляйферт. СПб., 1997. 197 с.
3. Курцев И.В. Устойчивое развитие агропромышленного комплекса Сибири: предпосылки, факторы, пути / И.В. Курцев / РАСХН. Сиб. отд-ние. СибНИИЭСХ. Новосибирск, 2005. 374 с.



УДК 338.24

Г.Н. Малкова,  
М.М. Огородова

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Предприятие является самостоятельным субъектом хозяйствования, осуществляющим свою деятельность в условиях рыночной экономики. Это объективно обуславливает усложнение его ориентации в системе экономических связей и, следовательно, возрастание значимости функций управления предприятием, а именно: в корне меняются задачи и характер управленческой деятельности предприятия.

На первый план выходит цель максимизации прибыли, увеличения рыночной стоимости предприятий в интересах их владельцев.

Реформирование предприятий с целью приспособления к рынку начинается с перехода к новым видам управленческой дея-

тельности, а это, в свою очередь, приводит к изменению как выполняемых функций, так и внутренней организационной перестройки, прежде всего, к дополнению организационной структуры новыми звеньями, пересмотру всей системы распределения прав, полномочий и ответственности [1].

Эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб.

Получение такой информации на предприятии обеспечивается ведением бухгалтерского управленческого и налогового учета.

В рыночных условиях, с ростом конкуренции, повышения нестабильности внешней

среды эффективность управления определяется оперативностью, экономической обоснованностью принимаемых решений, своевременностью вмешательства в хозяйственный процесс. В этой связи появляется необходимость совершенствования системы управления предприятием в направлениях:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости в действиях предприятия;
- непрерывность отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия;
- создание экономически обоснованной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежания кризисных ситуаций [2].

Исходя из определения, что управление — это деятельность предприятия (организации), направленная на реализацию целей объекта управления при условии рационального использования имеющихся ресурсов, процесс управления можно представить как реализацию функции планирования, контроля и регулирования, организационной работы, а также стимулирования (рис.).

По существу первые пять этапов, отраженные на рисунке, представляют собой процесс принятия решения или планирование, конечный результат которого отражается на 5-м этапе — реализация принятого

решения. Два последних этапа отражают процесс управления принятым решением, который складывается из оценки и корректирования фактических результатов с целью выполнения выбранного альтернативного варианта. Далее остановимся кратко на каждом этапе процесса принятия решения и управления [3].

Определение целей и задач помогут принимающим решение оценить предпочтительность какого-либо варианта действий, которые зависят от следующих факторов:

- какие внешние факторы экономической среды воздействуют на процесс принятия решений;
- на каком товарном рынке функционирует предприятие;
- цели, которыми руководствуется предприятие.

Причем цели могут быть направлены на обеспечение выживаемости на данном товарном рынке; максимизацию прибыли; завоевание лидерства по доле рынка; завоевание лидерства по показателям качества выпускаемой продукции.

В конечном счете определяющей целью деятельности коммерческой организации, особенно в долгосрочном периоде, является получение максимальной прибыли. В пользу выбора этой цели может служить следующая аргументация:

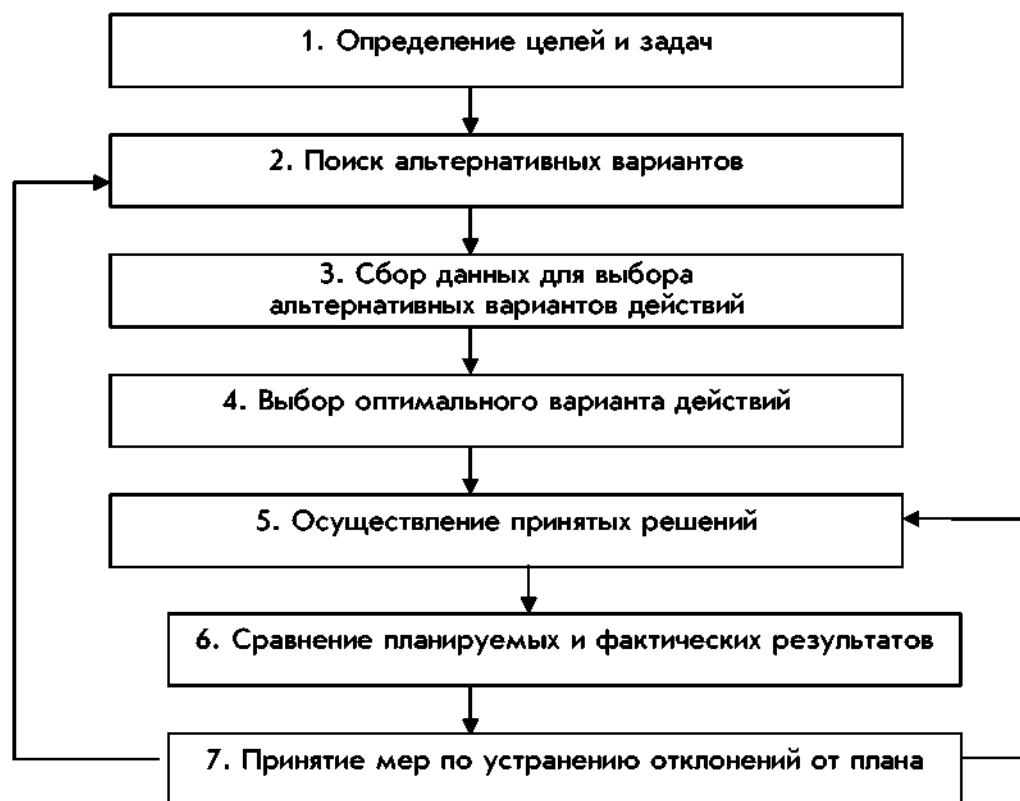


Рис. Процесс принятия решения

1. Маловероятно, что выбор какой-либо другой цели даст возможность с такой же эффективностью оценить способность предприятия функционировать в будущем.

2. Реализация именно этой цели поможет всем участникам процесса (работодателям, работникам, государству) понять, во что им обойдется выбор других целей, так как в данном случае становится известным распределение денежных средств между всеми заинтересованными лицами.

Достижение цели принятия решения на предприятии влечет за собой преобразование и использование ресурсов, важнейшими из которых являются трудовые, материальные, информационные, финансовые и другие, расход которых в денежном выражении и представляет затраты предприятия [4, 3].

После выбора цели функционирования осуществляется второй этап процесса принятия решения, который заключается в поиске альтернативных вариантов реализации цели.

Если предприятие работает в производственной сфере, то в силу динамичности потребности рынка, а также ограниченности ресурсов, оно постоянно решает проблему, что выпускать. Поэтому предприятию необходимо выбрать одно или несколько из следующих направлений действий:

- 1) выпуск новых товаров для сбыта на уже существующих рынках;
- 2) выпуск новых товаров для сбыта на новых рынках;
- 3) создание новых рынков для уже выпускаемых товаров.

Предпочтение должно отдаваться такому составу товарных групп, который обеспечивает в течение продолжительного времени постоянное превышение прибыли над потребностями в финансовых ресурсах, необходимых для поддержания конкурентоспособности предприятия. Это самый трудный и важный этап процесса принятия решений, так как поиск альтернативных вариантов действий вызывает необходимость получения информации об изменении экономической ситуации, о потенциальных конкурентах, пытающихся производить и выводить на рынок новые товары, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей.

После определения вероятных сфер деятельности на следующем этапе процесса управления предприятие оценивает возможные темпы роста показателей своей деятельности, способность удержать соответствующую долю рынка, движение денежной наличности, в том числе и выплат, по каждому альтернативному варианту. Анализируемые варианты существуют в изменчивой, объективно существующей внешней экономической среде, поэтому возникает необходимость учета факторов, которые вне зави-

симости от предприятия могут оказывать влияние на каждый альтернативный вариант: экономическое положение, инфляция, уровень безработицы, спад или бум производства, уровень конкуренции и др.

Выбор направления действий на основе перечисленной информации вызовет вовлечение ресурсов предприятия в производство на длительный период, что определит долгосрочную перспективу, следовательно, и решения, которые предприятие может принять в будущем.

Принятие же краткосрочных решений основывается на оценке экономической обстановки сегодняшнего дня, а также материальных, трудовых, финансовых ресурсов, которыми располагает предприятие. Чтобы принять то или иное краткосрочное решение, необходимо, например, провести минимум исследований:

1. Какие цены установить на продукцию предприятия.
2. Какой ассортимент товаров выпускать и в каком объеме.
3. Какие использовать каналы товародвижения.
4. Какие виды рекламы использовать.
5. Какой уровень послепродажного обслуживания будет предложен покупателю и др.

Принятие решения основано на осуществлении сравнительной оценки альтернативных вариантов действий, в результате которой выбирается вариант, в наибольшей степени отвечающий целям предприятия. Если таковой является максимизация прибыли, то оптимальный вариант должен выбираться на основе сравнений прогнозов прибыли по каждому альтернативному варианту краткосрочных и долгосрочных решений.

Выбранный альтернативный вариант может служить основой для разработки плана реализации решений — как краткосрочных, так и долгосрочных. Долгосрочный план суммирует все действия, которые должны быть выполнены в будущем. Краткосрочные планы долгосрочный план предприятия обращают лицом к нуждам ближайшего будущего.

На сельскохозяйственных предприятиях при планировании деятельности на краткосрочный период для сезонных видов работ составляют технологические карты, сметы калькуляций по видам производимой продукции, оказываемым услугам, а на длительный период составляют бизнес-план.

Сравнение планируемых и фактических результатов и принятие мер по устранению отклонений от плана — это последние этапы процесса управления, представленные на рисунке. В них выражается действие функции управления, контроля и регулирования. Реализация функции контроля предпо-

лагают сопоставление фактических данных, представленных в отчетах, с плановыми, и особое внимание здесь уделяется показателям, которые расходятся с запланированными.

Эффективность контроля и регулирования зависит от корректирующих действий, которые направлены на приведение фактических результатов в соответствие с запланированными показателями. В свою очередь, планы также могут уточняться, если сравнительный анализ показывает, что какие-то запланированные показатели не могут быть достигнуты. Эти корректирующие действия обозначены на рисунке линиями со стрелками, соединяющими этапы 7 и 5, 7 и 2. Эти линии формируют контуры обратной связи. Обратная связь между этапами 7 и 2 свидетельствует о том, что ход выполнения планов должен постоянно анализироваться, и если окажется, что они невыполнимы, то необходимо рассмотреть альтернативные курсы действий, которые обеспечат достижение целей предприятия. Контур обратной связи между этапами 7 и 5 показывает корректирующие действия, предпринимаемые с целью приведения фактических результатов в соответствие с запланированными [3, 4].

В числе результатов проведения многолетних реформ товаропроизводители стали осознавать, что государство не несет ответственности за их действия и обязательства, что последствия принимаемых ими управленческих решений ложатся на них самих. Это понимание активизировало поиск и освоение различных способов, методов, инструментов и механизмов управления экономическими процессами в сельскохозяйственных предприятиях. Все методы предполагают использование большого числа различных норм и нормативов, основанных на предыдущем производственном опыте.

Нормы и нормативы разработаны в основном в дореформенный период, и многие предприятия пользуются сборниками нормативных показателей, которые изданы в 70-80-х годах. При подготовке новых сборников используются устаревшие методики, так как новых просто нет несмотря на существующие изменения объектов нормирования и условий хозяйствования.

Нормы расхода основного топлива для сельскохозяйственной техники заранее разработаны с перерасходом на 19-20%, и это не дает сельскохозяйственным товаропроизводителям возможности выбора наиболее экономичной нормы. Нормы и нормативы потребности в технике и ее использовании оказались непригодными, так как техника дорога, ее недостаточно, а в

хозяйствах работают 80% парка машин, прошедших срок амортизации. Требуют пересмотра методики и нормативы взаимосвязи факторов производства с его результатами. В связи с сокращением внесения удобрений, многолетним использованием земли с нарушением севооборотов ухудшается плодородие почв, и разработанные ранее нормативы прибавок урожая от влияния различных факторов, а также продуктивности животных, не отражают реальной действительности. Запущенным оказалось и нормирование труда, требующее радикального пересмотра.

После того, как в первые годы реформирования экономики перестало существовать общее и отраслевое управление АПК, на предприятиях были ликвидированы экономические отделы и наблюдается недостаток специалистов, способных профессионально формировать собственную нормативную базу и выполнять трудоемкую работу по необходимым расчетам, организовать и контролировать экономическую работу [5].

Таким образом, основным средством успешной деятельности предприятия является эффективная система управления с соответствующим набором методов, средств и функций управления, которая обеспечивает формирование и реализацию варианта развития организации, позволяющего получить наилучшие в сложившейся ситуации конечные результаты и обеспечить достижение поставленной цели.

#### Библиографический список

1. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности: монография / Ю.А. Мишин. М.: Дело и Сервис, 2002. 176 с.
2. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учебник / К.А. Раицкий. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2003. 1012 с.
3. Головизнина А.Т. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / А.Т. Головизнина, О.И. Архипова. М.: ТК Велби; Проспект, 2003. 184 с.
4. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия / М.И. Трубочкина. М.: ИНФРА-М, 2004. 218 с.
5. Гарькавый В.В. Нормирование и управление затратами — основа хозрасчета в сельскохозяйственных предприятиях / В.В. Гарькавый // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2005. № 7. С. 21-22.