

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
БАКАЛАВРА

**ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Лето 2002»)**

Студентки 4 курса 473 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»
экономического факультета СГУ

Рубцовой Татьяны Александровны

Научный руководитель
К.э.н., доцент

С.М Юсупова

Заведующий кафедрой
К.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Разработка управленческих решений является важным связующим элементом на этапе реализации основных функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля. Решения, принимаемые высшим руководством организации, определяют эффективность ее деятельности и обеспечивают ее стабильность, устойчивость и поступательный характер развития, выживаемость в конкурентной среде.

Принятие эффективных решений является одним из наиболее важных условий эффективного развития организации. Важность процесса принятия управленческих решений всегда осознавалась и понималась всеми участниками трудовой деятельности, как только она приобрела осознанный вид. После возникновения и развития теории управления неизбежно появилась теория принятия управленческих решений.

Успешность и результативность предпринимательской деятельности во многом определяется качеством стратегического и оперативного планирования, тесно связанным с оперативно-управленческими решениями. Как правило, любое управленческое решение направлено на рациональное распределение и использование различных видов производственных ресурсов. Именно поэтому разработка управленческих решений является весьма актуальной темой исследования, поскольку при планировании производственной деятельности возникает потребность нахождения и принятия управленческих решений для реализации поставленных целей и задач с минимальными издержками и потерями и максимальным экономическим эффектом.

Проблема разработки управленческих решений достаточно подробно освещена в литературе. Вопросы оптимизации управления предприятием на основе внедрения и адаптации оптимальных управленческих решений рассматриваются в трудах таких зарубежных и отечественных авторов, как В.И. Алешникова, Р. Акофф, А.В. Бабкин, А.Л. Беседин, Л.А. Бирман, С.Н.

Воробьев, А.З. Гасанов, А.В. Гличев, В.В. Глущенко, А.А. Деркач, П. Друкер, В.В. Ковалев, Ю.Л. Котляровский, А.Б. Крутик, А.И. Пригожий, С.В. Рубцов, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов и др.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке комплекса теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию процесса подготовки, разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на примере ООО «Лето 2002».

Достижение поставленной цели исследования потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть понятие и виды управленческих решений;
- исследовать факторы, влияющие на разработку управленческих решений;
- проанализировать этапы и методы разработки и принятия управленческих решений;
- дать организационно-экономическую характеристика предприятию ООО «Лето 2002»;
- провести анализ особенностей разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002»;
- предложить направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в системе товарной стратегии в ООО «Лето 2002»;
- определить способы оптимизации разработки и принятия управленческих решений с помощью модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в ООО «Лето 2002».

Объектом исследования являются управленческие решения, принимаемые в ООО «Лето 2002».

Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических вопросов, связанных с процессом разработки и

принятия управленческих решений в деятельности предпринимательских структур.

Теоретической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых в области теории и практики принятия управленческих решений, применительно к поставленным целям и задачам исследования.

Методологической основой исследования является совокупность методов и процедур подготовки и выработки управленческих решений, которые основывались на использовании абстрактно-логических, статистических, экспертных и сравнительных методов исследования.

Выводы, сделанные в работе, базируются на анализе обширного научно-практического, статистического и отчетного материала.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделенных на семь параграфов, заключения и библиографического списка.

ОСНОВНОЕ СОЖЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая глава «Теоретические аспекты разработки и принятия управленческих решений» посвящена теоретическим основам процесса принятия управленческих решений в организации.

В параграфе Понятие и виды управленческих решений рассматриваются вопросы, связанные с процессом разработки и принятия управленческого решения на предприятии. Наличие большого количества публикаций в области исследования процесса принятия управленческих решений подтверждает его актуальность для эффективного управления предприятием. Представлен авторский подход к раскрытию сущности и понятия термина «управленческое решение», проведен содержательный анализ основных элементов теоретического аспекта принятия управленческих решений. Усиление конкуренции, связанной с либерализацией рынков и процессами глобализации мировой экономики, требует от высшего менеджмента

эффективной системы управления. Автором уточнены классификационные признаки и выделены соответственно им виды управленческих решений.

Термин «управленческое решение» имеет многоаспектный характер, поскольку принятие управленческого решения на предприятии можно охарактеризовать как:

- сознательную и целенаправленную деятельность, осуществляемую человеком;
- поведение, основанное на ценностных ориентациях, мировоззрении;
- процесс взаимодействия работников предприятия;
- выбор альтернатив в рамках социального, экономического, политического состояния внешней среды предприятия;
- часть общего процесса управления предприятием;
- неизбежную часть ежедневной работы управленца;
- основу для осуществления других функций управления.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. Научная обоснованность и компетентность.
2. Полномочность.
3. Своевременность (оперативность).
4. Непротиворечивость.
5. Точность, ясность, лаконичность формулировки решения.
6. Экономичность, эффективность и оптимальность.
7. Комплексность.

Анализ литературы по теме исследования позволил автору определить управленческое решение как совокупность оценок и выводов о состоянии объекта управления и принятие субъектом управления способа действий для разрешения текущей проблемы.

В параграфе «Факторы, влияющие на разработку управленческих решений» приведены наиболее существенные факторы, обуславливающие необходимость принятия управленческого решения. Особое внимание уделено системе факторов, влияющих на технологию разработки и

реализации решения, а также эффективность исполнения принятых решений в организации. Обоснована необходимость участия как субъекта управления (лица, принимающего решение), так и объекта управления (исполнителей) в оценке сложившейся управленческой ситуации, формировании позитивных отношений.

В качестве факторов, обуславливающих необходимость принятия управленческого решения, выделяют следующие:

- существует разрыв между желаемым и имеющимися уровнями достижения цели (характеризуется величиной отклонений);
- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным (заслуживает внимания, находится за пределами диапазона допустимых отклонений);
- лицо, принимающее решение (ЛПР), стремится сократить разрыв (уменьшить величину отклонений);
- лицо, принимающее решение, уверено в сокращении разрыва (в пределах диапазона допустимых отклонений).

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс.

Факторы можно разделить на внешние и внутренние в зависимости от сферы их влияния. Внешние факторы, или факторы окружающей среды, включают в себя компоненты, которые влияют не только на разработку и принятие управленческих решений в организации, но и на деятельность предприятия в целом. Внутренние факторы складываются непосредственно внутри организации и зависят от организационной структуры, личностных характеристик и ценностных ориентаций лица, принимающего решение.

Процесс принятия управленческого решения разделён на 7 шагов (этапов) и рассмотрен в параграфе «Этапы и методы разработки и принятия управленческих решений»

На первом шаге процесса принятия управленческого решения происходит определение проблемы, которую необходимо решить.

На втором шаге процесса принятия управленческого решения осуществляется установление цели принятия управленческого решения.

На третьем шаге процесса принятия управленческого решения определяются требования (критерии, ограничения) принятия решения.

Четвертый шаг процесса принятия управленческого решения предполагает определение альтернативных вариантов решений исходной проблемы.

На пятом шаге процесса принятия управленческого решения выбирается метод принятия решений.

На шестом шаге процесса принятия управленческого решения осуществляется оценка альтернативных вариантов решений, их сопоставление, выбор оптимального решения и его реализация.

На седьмом шаге процесса принятия управленческого решения происходит выявление степени решения исходной проблемы с помощью принятого управленческого решения.

Процесс выбора из альтернативных управленческих решений осуществляется в три последовательных шага:

- структурирование – выбираются точки зрения, которые определяют структуру предпочтений лица, принимающего решения;

- оценка – результаты связываются с каждой альтернативой путем определения и применения критериев, которые измеряют влияние каждого альтернативного варианта решения в соответствии с каждой точкой зрения;

- агрегирование – определение веса критериев и их объединение в единое целое.

В данном параграфе автор производит сравнительный анализ современных методов обоснования, принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах. Результаты данного анализа показывают, что все эти методы предполагают установление количественных весов различных критериев, которые не отражают причинно-следственные связи (логику) предпочтения одних критериев другим. Результаты ран-

жирования невозможно отличить от ряда других аналогичных рейтингов (с небольшими различиями в весах), следовательно, не обеспечивается ожидаемый характер уникальности модели принятия решений. Для решения обозначенной проблемы предлагается альтернативный подход к агрегированию конфликтующих предпочтений в процессе принятия управленческих решений; разработан метод унифицированного принятия решений. Тот факт, что метод способствует разъяснению значений критериев и причин их относительной значимости для данного решения, делает его особенно привлекательным в условиях кризиса, так как это создает возможность для делегирования полномочий и использования шаблонных решений. Он позволяет отразить логику и причинно-следственные связи ранжирования критериев, а также упростить процесс принятия управленческих решений, устранив из него затруднительную процедуру расстановки весовых коэффициентов. Метод рекомендуется для применения к использованию при принятии решений с небольшим количеством альтернатив и критериев. Он также может применяться в качестве проверки уже принятых управленческих решений, принимая во внимание только наиболее значимые критерии.

Во второй главе «Разработка и принятие управленческих решений в ООО «Лето 2002». Дается организационно-экономическая характеристика предприятия и осуществляется анализ существующего процесса принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002».

В параграфе «Организационно-экономическая характеристика предприятия» приводится краткая характеристика деятельности ООО «Лето 2002», расположенного в Татищевском районе Саратовской области. Хозяйство занимается в основном посевом и выращиванием сельскохозяйственных культур. Предприятие в достаточной мере обеспечено всеми производственными ресурсами.

Финансовые результаты хозяйственной деятельности ООО «Лето 2002» свидетельствует об эффективном и стабильном производстве. В хозяйстве

ежегодно увеличивается прибыль, сокращаются затраты, в результате чего обеспечивается рентабельность отрасли растениеводства 7-10 %, а отрасли животноводства 16-49 %.

В параграфе «Особенности разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002» Автором установлено, что на сегодняшний день в сельском хозяйстве принятие эффективных управленческих решений может стать важным конкурентным преимуществом. Сельскохозяйственное предприятие может опередить своих конкурентов за счет принятия более удачных решений и более эффективного внедрения принятых решений.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что основной особенностью принятия управленческих решений в сельскохозяйственных предприятиях, в том числе и в ООО «Лето 2002» является их связь с факторами времени и риска, действующими в противоположных направлениях. В современных условиях необходима такая система принятия управленческих решений, которая отличалась бы одновременно их подробностью и быстротой подготовки. Этих характеристик, возможно, достичь, только применяя при разработке и принятии управленческих решений современные информационные технологии.

Анализ процесса принятия решения по выбору поставщиков исследуемого хозяйства показал, что сроки поставки – важнейший критерий при выборе поставщика для ООО «Лето 2002». Так же, важным фактором является качество продукции. При детализации критерия качество продукции были выявлены составляющие критерия - гарантия, соответствие заказанного ассортимента полученному, соответствующая документация.

В параграфе «Этапы и методы принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002» дается характеристика специфики производства и управления в ООО «Лето 2002», а также описание сфер и особенностей принятия управленческих решений. Описываются факторы, определяющие эффективность решений, дается сравнение используемых методов принятия решений. Для оценки экономической эффективности управленческих

решений предлагается ввести градацию с целью конкретного определения доли управленческого решения в общей эффективности производства. Приводятся примеры расчета изучаемой эффективности и дается ее характеристика.

Отличительной чертой управленческого процесса в ООО «Лето 2002» является принятие разнообразных решений руководством в сфере мотивации эффективной деятельности, в частности, практикуются денежное поощрение, возможность публикаций о достижениях в районной газете, награждение почетной грамотой. Но не исключено применение различного рода санкций со стороны руководства, например, угроза увольнения или уменьшения материального вознаграждения с целью реализации поставленных задач. Кроме того, предприятие реализует проекты по улучшению жилищных условий работников и поддержке сельской инфраструктуры.

Алгоритм принятия руководством ООО «Лето 2002» большинства решений строится из следующих этапов:

1. выявление и оценка проблемной ситуации;
2. анализ проблемной ситуации;
3. определение целей;
4. выработка предположений (гипотез);
5. выбор допустимых решений;
6. выбор единственного решения.

Анализ разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002» показал, что данный процесс нуждается в совершенствовании.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Совершенствование разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002» и направления их решения» рассмотрены совершенствование разработки и принятия управленческих решений в системе товарной стратегии в ООО «Лето 2002». Автором установлено, что разработка управленческих решений в ООО «Лето 2002» организуется в разрезе основных направлений деятельности.

Основной проблемой при принятии решений в ООО «Лето 2002» является формальный подход к решению возникших проблемных ситуаций, который иногда не учитывает личные особенности членов коллектива и индивидуальные особенности возникшей проблемы.

Причины невыполненных управленческих решений в ООО «Лето 2002» в срок:

- несвоевременное финансирование закупок расходных материалов и комплектующих;
- несоответствие сметных документов с реальными затратами;
- несвоевременная передача информации;
- отсутствие современной офисной техники (факс, компьютеры);
- нарушение трудовой дисциплины;
- выход из строя и износ оборудования и др.

В целях устранения недостатков системы контроля в агропромышленных организациях предлагается комплекс мероприятий:

- проводить анализ причин, по которым решения и указания директора не выполняются в срок;
- проводить анализ последствий, которые возникают из-за несвоевременного выполнения решений и указаний директора;
- ужесточить контроль над выполнением поставленных задач.

Как установлено автором, реализуя направления повышения эффективности процесса разработки и принятия управленческих решений, мы совершенствуем сам процесс управления предпринимательской структурой, а значит, увеличиваем возможности ее успешного функционирования и оптимизации финансово-экономических показателей.

В параграфе «Оптимизация разработки и принятия управленческих решений с помощью модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в ООО «Лето 2002» систематизированы и разработаны направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002» на основе анализа

факторов, влияющих на эффективность управленческих решений, а также на основе выявленных проблем данного процесса, наиболее часто встречающихся в практической деятельности хозяйства.

Можно выделить следующие направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002»:

- использование модели процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах;
- использования метода анализа иерархий;
- использование электронных торговых площадок;
- использование системы интеллектуального анализа данных;
- развитие системы качества на основе стандарта ГОСТ ISO.

В качестве совершенствования информационной составляющей разработки и принятия управленческих решений – использование системы интеллектуального анализа данных, в частности программы Deductor, российского разработчика BaseGroup Labs.

Для ООО «Лето 2002» целесообразно использовать весь комплекс разработанных направлений совершенствования процесса принятия управленческих решений, так как предприятие находится на стадии «зрелость» и ей в большей степени присущи проблемы, выявленные в процессе оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие современной экономики практически невозможно представить вне процесса управления и менеджмента, которое позволяет предприятиям не только входить и адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям рыночной экономики, но и разрабатывать стратегии развития, которые обеспечили им необходимые конкурентные преимущества. В этом смысле становится все более очевидным, что составляющей любой управленческой функции является принятие управленческих решений.

Управленческое решение, генерируемое организационной структурой управления и штатом ее сотрудников на предприятии, является прежде всего результатом творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, механизмом выбора путей достижения поставленных производственных задач, методов и средств их разрешения в соответствии с целью системы менеджмента.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди вариантов, существующих или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Процесс принятия решений воспринимается как один из центральных элементов управленческой деятельности, в отношении которого

все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Таким образом, этот процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы.

Принимая управленческие решения, предприятие часто действует на основе нечеткой, слабо структурированной логики, что приводит к снижению эффективности классических инструментов стратегического маркетинга и требует усовершенствования. Учитывая это, возникает объективная необходимость научного обоснования новых моделей принятия управленческих решений на предприятиях в рыночных условиях путем использования прогрессивных методов экономического анализа.

Обоснование необходимости принятия решений вытекает вследствие учета происходящих в жизни изменений. В организации необходимо отслеживать состояние организации, связанное с цепочкой следующих событий: установление цели – текущая ситуация – возникающая проблема (проблемы) – управленческое решение (решения).

При управлении организацией особое значение имеют и последствия принимаемых решений. На выполнение решения тратятся определенные экономические ресурсы и невозполнимый ресурс экономики – время. Следовательно, руководитель (менеджер) должен уметь оценить (спрогнозировать) последствия принимаемых решений и понимать, что решения могут объединять, а могут разобщать людей. Поэтому непринятие решений или их несвоевременное принятие усиливает компонент децентрализации в организации, приносит ущерб ее целям.

Эффективный процесс принятия управленческих решений обеспечивает не только оптимальное использование ресурсов, но и минимизирует потери производительности, нарушение взаимодействия подразделений, сбоев в коммуникационных каналах и т.п. Таким образом, решение – центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. Качество процесса менеджмента

зависит от большого количества факторов, оказывающих влияние на организацию, среди которых, одно из основных мест, занимает процесс принятия управленческих решений.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены проблемы принятия и реализации управленческих решений в ООО «Лето 2002».

ООО «Лето 2002» является сельскохозяйственным предприятием. Территория ООО «Лето 2002» расположена в Татищевском районе Саратовской области. Предприятие финансово устойчивое, достаточно обеспеченное земельными, производственными и трудовыми ресурсами.

При рассмотрении методов принятия решений, можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии используются преимущественно индивидуальные, эвристические, аналитические и статистические методы принятия решений – руководитель ООО «Лето 2002» принимает решения самостоятельно, единолично, опираясь на прошлый удачный опыт и на логику. Основной проблемой при принятии решений в ООО «Лето 2002» является формальный подход к решению возникших проблемных ситуаций, который иногда не учитывает личные особенности членов коллектива и индивидуальные особенности возникшей проблемы. Как уже было отмечено, деятельность ООО «Лето 2002» достаточно эффективна, но предприятие может функционировать еще более успешно при применении не только вышеупомянутых методов принятия решений, но и современных методов разработки управленческих решений.

Можно выделить следующие направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в ООО «Лето 2002»:

- использование модели процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах;
- использования метода анализа иерархий;
- использование электронных торговых площадок;
- использование системы интеллектуального анализа данных;
- развитие системы качества на основе стандарта ГОСТ ISO.

Стоит отметить, что в ООО «Лето 2002» данные направления совершенствования целесообразно вводить вместе. Комплексное внедрение направлений совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений способно дать синергетический эффект, который проявится в повышении эффективности управленческих решений, а также приведет к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.