

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ РАЗРАБОТКИ И  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ИП  
РАХМАТОВ У. М.)**

студента (ки) 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

**Линниковой Юлии Эдуардовны**

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Александрова Л. А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**Введение.** Внедрение эффективных решений способствует сокращению затрат производства, предупреждению отрицательных последствий хозяйствования. Отличительной чертой функционирования современной организации является резкое усиление влияния постоянно изменяющейся внешней среды. Это существенным образом определяет необходимость улучшения параметров качества управленческого решения. Повышение эффективности системы принимаемых решений в практике действующих предприятий является особенно актуальной темой, так как до сих пор многие компании используют устаревшие подходы и к управлению предприятием, и к принятию управленческих решений.

Исследованиями в направлении изучения принципов и методов принятия управленческих решений и их влияния на результат деятельности предприятия занимались В.А. Беспалов, В.М. Колпаков, В.С. Юкаева, А.И. Наумов, Ю.П. Ранде, С.А. Шапиро и другие. Но, тем не менее, в данной области существует еще немало нерешенных вопросов. Актуальность данной проблемы усиливается ростом нестабильности хозяйственных отношений, серьезно усложняющих процесс управления и увеличивающих вероятность принятия необоснованных и недостоверных управленческих решений, что в свою очередь приводит к возрастанию цены ошибки и риска принятых решений.

Объект исследования: система разработки и принятия решений в ИП Рахматов У.М. Предметом исследования выступают отношения, возникающие в процессе разработки и принятия управленческих решений в ИП Рахматов У.М..

Цель исследования – выявление недостатков действующей системы разработки и принятия решений в ИП Рахматов У.М. и обоснование рекомендаций по повышению ее эффективности.

Задачи исследования:

- Раскрытие содержания процесса разработки и принятия решений;

- Изучение элементов и критериев эффективности системы разработки и принятия решений;
- Анализ современных методов и стилей разработки и принятия управленческих решений;
- Изучение действующей системы принятия решений на выбранном предприятии и оценка ее эффективности;
- Обоснование предложений по совершенствованию системы принятия решений и расчет их эффективности.

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют теоретические положения и научные разработки отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам управления качеством и развития стратегического управления предприятием, финансово-экономический анализ, системный анализ, методы статистики и экспертных оценок, SWOT-анализ, матрица РАЗУ.

Практическое значение работы состоит в обосновании предложений, существенно повышающих социально-экономическую эффективность деятельности ИП Рахматов У.М.

Работа выполнена на 81 листе машинописного текста и состоит из введения, 3 глав, 8 параграфов, заключения и списка литературы. В первой главе «Теоретические основы создания системы разработки и принятия решений» рассмотрены содержание и виды управленческих решений, элементы и показатели эффективности системы по их разработке и реализации. Во второй главе «Анализ системы разработки и принятия управленческих решений в ИП Рахматов» приводится анализ хозяйственной и финансовой деятельности ИП Рахматов, указывается специфика отрасли, ее динамика и структура. В третьей главе «Разработка рекомендаций по совершенствованию системы разработки и принятия решений в ИП Рахматов» представлен детальный анализ слабых сторон деятельности предприятия, а также перечень предлагаемых управленческих решений,

направленных на повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

**Основное содержание работы.** Управленческое решение в организации представляет собой творческий акт субъекта управления, состоящий в выборе одной альтернативы из нескольких возможных, обеспечивающий достижение намеченных целей с приемлемыми издержками. Решения в организации принимаются на всех уровнях руководства, их специфика зависит от функциональных обязанностей и прав менеджеров. Принимая решения, руководитель устанавливает средства их осуществления, исполнителей и сроки реализации. За успех принятого решения руководитель несет бремя ответственности.

Так как решение выступает продуктом управленческого труда, подобно тому, как готовая продукция является результатом труда рабочего, то разработку и принятие управленческих решений можно рассматривать как своеобразный производственный процесс. Поэтому необходимо дать единое определение процесса разработки и принятия управленческих решений (РПУР). РПУР - последовательность циклических действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем, и состоящая в анализе ситуации, разработке альтернатив и выборе из них единственно верного варианта.

В литературе по менеджменту нет единой классификации управленческих решений, поэтому необходимо привести универсальную классификацию, учитывающие ключевые классификационные критерии (табл.1).

Таблица 1 - Классификация управленческих решений

Критерий	Виды решений
Объект управления	<ul style="list-style-type: none"><li>• корпоративные</li><li>• маркетинговые</li><li>• производственные</li><li>• финансовые</li><li>• кадровые</li></ul>

Продолжение таблицы 1

Форма принятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• единоличные</li> <li>• коллегиальные</li> </ul>
Характер процесса принятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интуитивные</li> <li>• адаптационные (основанные на суждениях)</li> <li>• рациональные</li> </ul>
Технология разработки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формализованные</li> <li>• неформализованные</li> </ul>
Частота принятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• единовременные</li> <li>• циклические</li> <li>• частые</li> </ul>
Возможность автоматизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• программируемые</li> <li>• поддающиеся частичной автоматизации</li> <li>• принимаемые с помощью логического обоснования</li> <li>• неисследованные</li> </ul>
Степень важности учета временных ограничений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• решения в реальном масштабе времени</li> <li>• принимаемые в течение конкретного временного периода</li> <li>• не имеющие явных ограничений по времени их принятия</li> </ul>
Сроки действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постоянные</li> <li>• длительного действия</li> <li>• периодические</li> <li>• краткосрочные</li> <li>• разовые</li> </ul>
Уровень принятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегические</li> <li>• тактические</li> <li>• оперативные</li> </ul>
Условия реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рутинные</li> <li>• уникальные</li> <li>• творческие</li> </ul>
Прогнозируемые последствия реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корректируемые</li> <li>• некорректируемые</li> </ul>

Субъект управления (лицо, принимающее решение) – это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие. Руководителем может быть как формальный, так и неформальный лидер коллектива. В свою очередь, субъект управления может быть и объектом управления, для вышестоящих руководителей.

Объект управленческого решения – это отдельная личность или группа людей, система, продукт или операция, на которые оказывается управленческое воздействие.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей работы организации, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений будет также неэффективна.

Объединяют следующие виды эффективности управленческого решения:

- Организационная эффективность управленческого решения;
- Экономическая эффективность управленческого решения;
- Социальная эффективность управленческого решения;
- Технологическая эффективность управленческого решения;
- Психологическая эффективность управленческого решения;

В теории управления разработано огромное количество различных методов разработки и принятия решений. Наиболее приемлемыми методами на этапе формулирования проблемы и обозначения критериев принятия решения являются графические методы, а именно построение дерева проблем, дерева целей и задач, структурной диаграммы Исикавы; методы ситуационного анализа, в том числе двухуровневое анкетирование, кейс метод; методы моделирования проблемной ситуации. Особое значение в процессе разработки и принятия решения имеет процесс моделирования, который помогает менеджерам предвидеть результат того или иного управленческого воздействия. Основной задачей моделирования процесса РПУР является выявление, описание и наглядное представление взаимосвязей всех этапов данного процесса. Моделирование позволяет разработать и принять рациональное решение, но только для того упрощенного варианта ситуации, который используется в модели.

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки;
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

Количественная оценка эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

ИП Рахматов У. М. – российская компания, занимающаяся продажей изделий из ПВХ и управляющая деятельностью компании «ЭкоПроф». ИП Рахматов осуществляет свою деятельность на нижегородском рынке, а также является управляющей компанией для своих филиалов в таких городах, как Уфа, Пенза, Самара, Екатеринбург, Ростов, Кемерово, Оренбург, Чебоксары, Новосибирск, Краснодар и др. В общей сложности 37 филиалов в различных городах России. Управляющая компания решает вопросы, связанные с деятельностью филиалов, их собственностью, а также основным направлением их работы является юридическое сопровождение деятельности и корпоративных процедур.

Основными видами деятельности "ЭкоПроф" являются:

- оказание услуг по замеру оконных и дверных проемов;
- продажа готовой продукции из ПВХ (окна, двери, лоджии, веранды);
- доставка и монтаж продукции из ПВХ;
- внутренняя и внешняя отделка оконных и дверных проемов после установки;
- замена стеклопакетов;
- ремонт изделий из ПВХ.

На основе проведенных исследований, можно сказать, что компания «ЭкоПроф» является финансово устойчивой, объем чистой прибыли и

рентабельность продаж имеют тенденцию повышаться.

Деятельность компании «ЭкоПроф» распространена на несколько регионов, поэтому применяется дивизионально - региональная структура. Деятельность компании в отдельном регионе подчиняется отдельному руководителю, который несет за нее ответственность.

Руководство организации, исследуемой в рамках выпускной квалификационной работы, в процессе разработки и принятия управленческих решений оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия основных решений. Это приводит к нарушению уровня децентрализации управления. Наблюдающаяся в настоящее время чрезмерная централизация полномочий в компании «ЭкоПроф» значительно ограничивает самостоятельность филиалов компании и практически лишает их возможности принимать решения на местах. Поэтому для повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений необходимо снижать уровень централизации сети. Основной формой проявления децентрализации управления является делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией.

Для повышения уровня децентрализации в процессе разработки и принятия управленческих решений в компании «ЭкоПроф» необходимо произвести следующие процедуры:

1. Определение рамок полномочий принятия управленческого решения. Необходимо провести совещание руководства организации, на котором выяснить следующие аспекты: каких сотрудников необходимо включить в группу и в каком количестве и какие решения будут делегированы филиалу.

2. Разработка программы стимулирования. Программа должна включать как материальные, так и нематериальные методы.

3. Формирование бюджета будущих мероприятий. Данный комплекс действий предусматривает включение расходов на внедрение предложенных



мероприятий в финансовый план компании на следующий год и обеспечение исполнения бюджета.

4. Заключительной процедурой перехода к новой системе РПУР является проведение открытого собрания всех сотрудников организации. В рамках такой встречи с работниками руководитель должен объявить о том, что на предприятии будет проведен эксперимент, суть которого состоит во внедрении новых элементов в управленческий процесс.

Таким образом, увеличение децентрализации управления позволит компании «ЭкоПроф» наиболее полно использовать преимущества групповой работы, повысить производительность труда сотрудников на местах, сократить временные затраты на разработку управленческих решений. И, самое важное, повысить экономическую эффективность филиалов, благодаря возможности участвовать в принятии решения тем руководителям, которые ближе всего стоят к возникшей проблеме и глубже всех в ней разбираются.

Расчеты показали, предполагаемый эффект от внедрения данного предложения более чем в семь раз превышает затраты на осуществление требуемых процедур.

На основе матрицы РАЗУ, построенной в ИП Рахматов, можно сделать вывод, что недостаточно правильно распределяется ответственность за решения, отсюда проволочки, перегруженность руководителей, дублирование основных функций. Отсутствие отдела кадров приводит к передаче его функций другим руководителям, и как следствие, к снижению эффективности их основной деятельности. Недостаточное внимание к кадрам, неимение возможности развиваться, повышать уровень профессионализма приводит к потере квалифицированного торгового персонала.

Основная деятельность компании организована таким образом, что от количества и профессионализма менеджеров зависит прибыль компании. Поэтому целесообразно было бы создать должность кадровика, который

будет заниматься подбором персонала в филиале. Генеральный директор в стремлении сэкономить поручил функции кадрового специалиста рядовым сотрудникам офиса. Такое решение является в корне неправильным, потому что ведение кадрового делопроизводства должно быть вверено грамотному специалисту именно в этой сфере.

Однако, необходимо отметить, что достоверно просчитать экономический результат применения данного инструмента крайне сложно. Но, несмотря на невозможность расчета эффективности внедрения должности, важно отметить, что это позволит заметно разгрузить администратора, сотрудника СБ, старшего менеджера и старшего монтажника, что позволит им сосредоточиться на основных должностных обязанностях.

В результате анализа эффективности предложенных направлений совершенствования процесса разработки и принятия решений ИП Рахматов необходимо сделать вывод о том, что оба предложения способны принести предприятию экономический эффект, а также могут способствовать достижению организационного и социального благополучия. Необходимо отметить, что наибольшего роста благосостояния предприятие может достичь при внедрении рекомендуемых мероприятий в совокупности. Комплексное внедрение направлений совершенствования процесса РПУР способно дать синергетический эффект, который приведет к усовершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений, способствуя тем самым росту общеорганизационной эффективности.

**Заключение.** Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного,

экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

Управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект управления), что в конечном счете ведет к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которого предприятие как система функционировать не может.

На основе проведенных исследований можно сделать вывод, что анализ и разработка схемы принятия решений не такой уж и легкий процесс, для составления такой схемы необходимо изучить все подробности теории разработки управленческих решений, включая понятие управленческих решений, методы, классификация, структуру разработки управленческих решений, и многое другое.

Проведённый анализ теоретических основ организации процесса принятия управленческих решений на предприятии позволил выявить, что повышение качества решений, принимаемых руководителями, является важнейшим условием повышения эффективности всего общественного производства. Анализ механизма и методов принятия управленческих решений в менеджменте позволил сделать вывод о том, что необходимо и особенно важно уделять особое внимание процессу принятия управленческих решений на любом предприятии.

В результате исследования сформулированы направления совершенствования процесса разработки и принятия решений в компании «ЭкоПроф», состоящие в использовании повышения уровня децентрализации управления и создании должности кадровика. Было выяснено, что снижение уровня централизации позволит ИП Рахматов наиболее полно использовать преимущества групповой работы, повысить творческий потенциал управленческой команды. Привлечение сотрудников к разработке решений может способствовать большей вовлеченности их в трудовой процесс, а также росту взаимопонимания между руководством и

рядовыми работниками организации. Было выяснено, что в исследуемой компании одним из слабых мест является процесс подбора персонала. Поэтому одним из наиболее важных направлений совершенствования компании является создание должности кадровика, это нововведение приведет к разгрузке матрицы РАЗУ и позволит усовершенствовать процесс разработки и принятия управленческих решений.

Одним из ключевых результатов дипломного исследования выступил анализ эффективности предложенных направлений совершенствования процесса разработки и принятия решений в ИП Рахматов. Было доказано, что оба направления совершенствования процесса РПУР способны принести предприятию положительный экономический, организационный и социальный эффекты.

Таким образом, задачи, поставленные в рамках дипломного проекта, были решены и основная цель исследования, состоящая в изучении процесса разработки и принятия управленческих решений в организации на примере ИП Рахматов была достигнута.