

**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

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» СУБФИЛИАЛ  
«САРАТОВ»)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Лурдес Яны Мурманиевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования определяется тем, что управленческое решение, а также процесс его разработки и принятия является основополагающим связующим аспектом управления и основным продуктом деятельности менеджера. Достижение поставленных организационных целей и в целом успех организации обуславливается качеством управленческих решений, а точнее их рациональностью и эффективностью. Кроме того, рассматривая теоретические подходы к исследованию управленческого решения, процессу его разработки и принятия, следует заметить, что разрозненные и порой противоположные мнения, касающиеся основных понятий и методологии исследуемой темы существенно нарушают ее целостность и применимость инструментов для практической управленческой деятельности, что требует глубокого анализа теоретико-методологической базы.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследовать процесс разработки и принятия управленческих решений в организации на примере ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал «Саратов».

Для реализации цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) дать понятие и классифицировать управленческие решения;
- 2) определить этапы процесса разработки и принятия управленческих решений;
- 3) изучить методы разработки и принятия управленческих решений;
- 4) дать общую характеристику деятельности ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал «Саратов»;
- 5) провести анализ разработки и принятия управленческих решений в ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал «Саратов»;
- 6) представить организацию обучения руководителей современным методам разработки и принятия управленческих решений;
- 7) предложить применение ситуационной модели Врмуа-Йеттона- Яго;

**Объект исследования** выпускной квалификационной работы – система разработка и принятия управленческих решений в организации, в том числе в ООО «Евросеть-ритейл» Субфилиал Саратов.

**Предмет исследования** выпускной квалификационной работы – организационно-экономические отношения, возникающие по поводу разработки и принятия управленческих решений в организации.

**Теоретической и методологической базой исследования** явились труды зарубежных и российских исследователей по проблеме разработки и принятия управленческих решений. Степень разработанности темы выражается в значительном объеме теоретических трудов, публикуемых в научной литературе, которые отражают общие знания в области теории принятия управленческих решений. Весомый вклад в развитие основ теории принятия управленческих решений внесли такие отечественные и зарубежные авторы, как В.А. Абчук, Г. Вагнер, В.А. Геловани, В.Н. Евланов, С.В. Емельянов, Л. Заде, Д. Канеман, О. Ланге, О.И. Ларичев, И.М. Макаров, О. Моргенштерн, А.О. Недосекин, Н. Нильсон, А. Б. Петровский, Л. Планкетт, Х. Райфа, Г. Саймон, Э.А. Трахтенгерц, Р.А. Фатхутдинов, Э. Хант, Г. Хейл, В. Эдвардс, Д.Б. Юдин, и др. Теоретические и методологические аспекты разработки и принятия управленческих решений нашли отражение в работах таких российских и зарубежных авторов, как В.П. Авдеев, О.А. Дайнеко, В.С. Диев, Дж. Диксон, А.В. Карпов, Г. Келли, В.В. Кочетков, Б.Г. Литвак, Е. З. Майминас, Дж. Ньюман, В.С. Покровский, И.П. Шадрин, Д.И. Шапиро и др. Изучение управленческих решений невозможно в отрыве от теоретической базы и практического опыта в области управления. Вопросам теории и практики управления посвящены исследования Р. Л. Акоффа, И. Ансоффа, Г.В. Атаманчук, В.Г. Афанасьевой, Д.И. Гвишиани, А.А. Годунова, Л.И. Дорофеевой, П. Друкера, А.А. Дульзона, Б.З. Мильнера, У. Морриса, В.И. Образова, Дж. О'Шоннеси, В.Н. Родионовой, Н.Л. Титова, В.А. Трофимовой, В.Н. Эйтингона, В. С. Юкаева, С. Янга и др.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные в ходе исследования результаты и разработанные рекомендации по совершенствованию объекта исследования

могут быть использованы в организации как практическое руководство при разработке и принятии рациональных управленческих решений.

**Теоретическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что сформированные в работе выводы дополняют и расширяют научное представление о содержании методологии разработки и принятия управленческих решений, а также могут быть использованы при проведении научно-исследовательских и консалтинговых работ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования разработки и принятия управленческих решений в организации» раскрыты понятие и классификация управленческих решений, этапы и методы разработки и принятия управленческих решений.

Управленческое решение - закономерный результат деятельности руководителя, который осуществляется в форме предписывающего целенаправленного воздействия на объект управления. Принятие решения - акт целенаправленного изменения ситуации или разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы происходящие в ней. В более узком смысле принятие решения означает выбор наилучшей из альтернатив.

Опираясь на теоретические основы менеджмента и результаты, полученные в ходе обобщения и анализа существующего практического опыта, выделена классификация управленческих решений, категории которой имеют место на практике функционирования деятельности менеджера в организации.

Процесс разработки и принятия управленческого решения состоит из последовательных стадий, таких как: определение проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; выработка альтернатив; их оценка; выбор наилучшей альтернативы или принятие решения; реализация решения; обратная связь. С одной стороны, процедура принятия рационального управленческого решения имеет четкую последовательность этапов, однако её не следует рассматривать как абсолютно жёсткую.

Все методы разработки управленческих решений можно разделить на формализованные и эвристические. Формализованные методы применяются для разрешения высокоструктурированных и частично слабоструктурированных проблем. Эвристические методы применяются для слабоструктурированных не структурированных проблем. Методы принятия управленческих решений подразумевают: 1) способы индивидуального выбора альтернативы; 2) способы выбора альтернативы на основе группового согласования.

**В главе 2 «Анализ разработки и принятия управленческих решений в ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал Саратов»** автором дана характеристика основной деятельности организации, особенности разработки и принятия управленческих решений в ней.

ООО «Евросеть-ритейл» является крупным ритейлером, осуществляющим торговую деятельность на рынках мобильной и портативной техники, а также занимается коммерческой деятельностью по реализации сотовой связи и финансовых услуг. ООО «Евросеть-ритейл» имеет в своей структуре 8 филиалов. Каждый филиал имеет подчиняющиеся ему субфилиал, в управлении которого находятся салоны связи в границах определенного города и его области. Под субфилиалом подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. Исходя из классического подхода к определению организационной структуры, систему управления ООО «Евросеть-ритейл» можно охарактеризовать как дивизиональную структуру по географическому признаку.

В результате анализа финансовых коэффициентов были выявлены существенные недостатки, однако в целом состояние организации можно охарактеризовать как удовлетворительное. Улучшить финансовое состояние организации можно следующими способами: 1. Так как доля собственного капитала существенно ниже приемлемой величины необходимы мероприятия по увеличению доли собственного капитала, главным источником прироста

которого является чистая прибыль. Кроме того, существуют единовременные варианты увеличения собственного капитала путем увеличение уставного капитала, вноса учредителей в имущество общества. 2. Повышение текущей и быстрой ликвидности организации путем уменьшения доли краткосрочных обязательств в пассивах организации. Это подразумевает перевод части краткосрочной задолженности в долгосрочную, т.е. привлечение долгосрочных кредитов и займов взамен краткосрочных.

Процесс разработки и принятия управленческих решений сосредоточен в руках одного руководителя – директора субфилиала, который несет персональную ответственность за последствия принятого им решения. Стиль принятия управленческих решений – автократический I (AI). Большинство решений принимаемых ЛПР являются решениями, основанными на суждении, и интуиции. В процессе анализа деятельности организации были выявлены следующие недостатки и устойчивые патологии в управленческих решениях:

1. Демотивирующие решения, характеризующиеся тем, что руководитель в любых ситуациях использует одинаковый стиль принятия решений, не соответствующий социально-психологическим особенностям коллектива. Процент решений в области взысканий существенно превышает процент поощрений. Данное соотношение характеризует управленческую структуру как репрессивную, приводит к тому, что под воздействием выговоров и замечаний работник утрачивает мотивированность и лояльность организации, стремится работать на низком уровне исполнения, недодает организации свой потенциал. Информирования персонала о текущих результатах деятельности предприятия нет, о происходящих изменениях сотрудники ставятся в известность постфактум. 2. Подавление развития функционированием – в деятельности руководителя преобладает оперативное управление, развитию организации не уделяется должного внимания. Над деятельностью по совершенствованию и развитию организации преобладает оперативное управление. Руководитель не осуществляет разработку и принятие решений по налаживанию организационного порядка, который способствовал бы приданию организации

нужной степени автоматизма в функционировании, высвободив руководителя для работы на будущее. 3. Разрыв между принятием и реализацией решений – характеризует степень осуществяемости принятых решений, которая, в свою очередь, отражает управляемость организацией. Коэффициент реализации решений (надежности системы управления) ниже среднего значения и составляет 63,7%.

**В главе 3 «Направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал Саратов»** на основании проведенного исследования автором предложены рекомендации по усовершенствованию системы разработки и принятия управленческих решений путем организация обучения руководителей современным методам разработки и принятия управленческих решений и применения руководителем ситуационной модели Врума-Йеттона-Яго. Годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составляет 1102,5 тыс.р. Коэффициент эффективности равный 1,14 означает, что каждый рубль, затраченный на внедрение мероприятий, приносит организации 1,14 копеек прибыли.

**В заключении** выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

В ООО «Евросеть-ритейл» субфилиал «Саратов» разработка и принятие управленческих решений осуществляется недостаточно эффективно, поскольку у лиц принимающих решения или лиц, влияющих на этот процесс отсутствие профессиональных знаний в области разработки и принятия управленческих решений, кроме того существует организационная патология в форме разрыва между принятием и реализацией решений, поэтому организация нуждается в мероприятиях по обучению руководителей современным методам разработки и принятия управленческих решений. Кроме того, руководитель в любых ситуациях использует одинаковый стиль принятия решений, не соответствующий социально-психологическим особенностям коллектива. У директоров магазинов частично проявляются попытки творческого подхода, выдвижение альтернатив по совершенствованию деятельности организации,

однако стиль принятия решений руководителя не позволяет подчиненным участвовать в процессе разработки решений, что приводит к утрачиванию мотивированности и лояльность персонала к организации. Поэтому руководителю рекомендовано основываться в своей управленческой деятельности на ситуационной модель Врума-Йеттона-Яго.

#### **Публикации автора**

1. Лурдес Я.М. Особенности развития риск-менеджмента в России // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 5. Материалы науч. конф. –Саратов, ИЦ «Наука», 2016. С.113 - 117.