

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 МАГИСТЕРСКУЮ
РАБОТУ**

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «КРЭТ»)**

студентки 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

_____ **Михно Алёны Равильевны**

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент

_____ Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

_____ Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. В современных условиях успешное развитие корпорации должно быть направлено, прежде всего, на обеспечивающие его ключевые факторы успеха, на повышение конкурентоспособности и соответствующее им поведение. Ключевыми факторами успеха корпорации в современных условиях должны стать: развитие производительных сил, активизация научно-технического потенциала, подъем конкурентоспособности продукции, создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов корпорации и выплаты дивидендов.

В этой связи особое значение приобретает изучение и исследование проблем эффективного управления, понимаемого как целенаправленное воздействие субъекта на объект, как непрерывно осуществляющийся процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений. Это и определило **актуальность темы исследования.**

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе разработки и принятия управленческих решений в организации, в том числе в АО «КРЭТ» и выработке рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

- дать понятие процесса разработки и принятия управленческих решений в организации и рассмотреть факторы, влияющие на него;
- рассмотреть этапы и методы разработки и принятия управленческих решений в организации;
- раскрыть модели разработки и принятия управленческих решений в организации;
- дать общую характеристику деятельности КРЭТ;
- классифицировать управленческие решения в КРЭТ;
- выявить методы принятия управленческих решений в КРЭТ;

- применить модель принятия управленческих решений Врума-Йеттона;
- предложить использование группового принятия решений;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает система разработки и принятия управленческих решений в корпоративных организациях, в т.ч. АО «КРЭТ».

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие по поводу разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по теории и практике управленческих решений. Основные проблемы теории управленческих решений представлены в трудах: К.В. Балдина, В.И. Бусова, П. Друкера, Г. Саймона, А.М. Сергеева, Дж. Марча, П.А. Михненко, М. Мескона, Б.Г. Литвака, Г.А. Латфуллина, Дж. Олсена, Р.А. Фатхутдинова. В научных исследованиях большое внимание уделяется разработке новых методов и технологий, обеспечивающих гибкость управленческих решений, поскольку потенциал их адаптации к изменениям внешней и внутренней среды корпорации ограничен.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе процесса разработки и принятия управленческих решений топ-менеджментом АО «КРЭТ», а также применении теоретической модели Врума-Йеттона к разработке и принятию этих решений.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования при разработке и принятии управленческих решений топ-менеджментом организации.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования разработки и принятия управленческих решений в организации» раскрываются понятие процесса разработки и принятия управленческих решений, факторы, влияющие на него, этапы, методы и модели разработки и принятия решений.

Процесс разработки и принятия управленческого решения – это деятельность, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования оценок и выводов о ней с последующим выбором эффективного варианта решения. Выработка научного подхода к данной теме невозможна без определения факторов, которые влияют непосредственным образом на принятие управленческого решения. *Факторы* можно разделить на внешние и внутренние в зависимости от сферы их влияния. Внешние факторы включают в себя компоненты, которые влияют не только на разработку и принятие управленческих решений в организации, но и на деятельность предприятия в целом, к ним относятся: фактор конкуренции; экономический фактор; технологический фактор; фактор контрагентов (поставщиков); фактор потребителей; природно-климатический фактор; правовой фактор; социально-культурный фактор. Внутренние факторы складываются непосредственно внутри организации и зависят от организационной структуры и личностных характеристик лица, принимающего решение (ЛПР), к ним относятся: фактор рабочей силы; личностные характеристики ЛПР; ресурсы организации; культура организации; структура организации; ситуационные факторы.

Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммированным или нет, и по какой модели руководитель принимает решение, сам процесс разработки и принятия решений включает несколько *этапов*: диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев, определение и выбор альтернатив, реализация и обратная связь.

В процессе разработки и принятия управленческих решений ЛПР, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений. Ни один из методов нельзя назвать универсальным для всех ситуаций.

Все *методы* разработки и принятия управленческих решений можно разделить на три группы:

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений – это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции руководителя. Преимущество – оперативность, недостаток – не исключает возможности выбора неэффективных решений.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы является определение круга лиц – участников данной процедуры. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм».

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

Некоторые методы могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений.

В теории принятия решений выделяют несколько подходов, предложенных основоположниками теории принятия решений: Г. Саймоном, Дж. Марчем, Р. Кайертом, Г. Минцбергом, М. Коэном, Дж. Олсеном, В. Врумом и др. Эти подходы называют *моделями* принятия решений. К ним относят следующие виды моделей: нормативная (классическая), дескриптивная (описательная), политическая (модель Карнеги),

инкрементального процесса принятия решений, «мусорного ящика», ситуационная модель Врума-Йеттона.

В главе 2 «Анализ разработки и принятия управленческих решений в организации АО «Концерн радиоэлектронные технологии» проанализирован процесс разработки и принятия управленческих решений в организации, в том числе дана классификация управленческих решений, принимаемых топ-менеджментом. АО «КРЭТ» – российский лидер и ведущий разработчик и производитель в области создания бортового радиоэлектронного оборудования для всех типов летательных аппаратов (более 80% рынка), средств и комплексов радиоэлектронной борьбы (более 60% рынка), а также систем государственного опознавания (более 90% рынка). Перспективным направлением деятельности АО «КРЭТ» является значительное расширение спектра производимой гражданской продукции. Подавляющая часть выручки АО «КРЭТ» (87,4%) формируется за счет продаж военной продукции. 75% общего объема производимой предприятиями АО «КРЭТ» продукции приходится на внутренний рынок, а большая часть экспорта сформирована продукцией военного назначения. Основные финансовые показатели АО «КРЭТ» за 2014-2016 гг. улучшились: выручка возросла на 17,4 %, EBITDA – на 64,7 %, чистая прибыль – на 67,3 %, рентабельность EBITDA увеличилась до 20 %, рентабельность активов (ROA) – до 11,1 %, рентабельность продаж по чистой выручке (ROS) – 6,4 %, коэффициент текущей ликвидности – до 1,6 %, коэффициент срочной ликвидности – до 0,31 %.

В АО «КРЭТ» созданы и эффективно взаимодействуют органы управления и контроля, чьи полномочия четко разграничены в соответствии с внутренними документами. В АО «КРЭТ» принимается множество решений на различных уровнях управления. Единственный акционер принимает глобальные, долгосрочные управленческие решения. Совет директоров принимает стратегические долгосрочные, организационные и экономические управленческие решения. Генеральный директор принимает

тактические, хозяйственно-руководящие, текущие организационные управленческие решения.

Организация работы совета директоров подразумевает, что предварительно вопросы выносятся на углубленное обсуждение в профильном комитете, который вырабатывает рекомендации совету директоров, помогающие сформировать профессиональное суждение. Комитеты при совете директоров: комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по бюджету, комитет по стратегии, комитет по аудиту. Комитеты при совете директоров на разных этапах разработки и принятия решения применяют различные методы. На этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев используют факторный анализ. На этапе определения альтернатив применяют мозговой штурм, метод контрольных вопросов и коллективного блокнота. На этапе оценки альтернатив используют комбинированный метод, представляющий собой прогнозирование на основе экспертных оценок и фактографической информации. Выбор альтернативы осуществляется советом директоров в процессе совещания. В зависимости от значимости решения принято несколько режимов принятия решений: решения, принимающиеся простым большинством голосов членов совета директоров, решения, принимаемые квалифицированным большинством, и решения, принимаемые единогласным решением совета директоров.

Управленческие решения, касающиеся текущей организационной деятельности общества, принимаются генеральным директором самостоятельно, с помощью неформальных методов, подключая заместителей на этапах сбора информации и формулировании предложений.

В главе 3 «Направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в АО «КРЭТ» применяется модель Врума-Йеттона для выявления путей совершенствования разработки и принятия управленческих решений генеральным директором, обосновывается применение групповых методов.

В результате применения модели Врума-Йеттона определены стили руководства генерального директора в разных областях деятельности общества, так при разработке и принятии решений в области государственных оборонных заказов (ГОЗ) – автократический стиль, а в области инновационной деятельности – консультативный. По результатам применения модели Врума-Йеттона сделан вывод, что генеральный директор во всех случаях принимает управленческие решения самостоятельно. Бесспорно, что в случае принятия решения по ГОЗ, данный стиль руководства является обоснованным. Однако авторитарный подход к принятию решений не подходит к сфере инновационной деятельности, а также, в тех случаях, когда проблема неструктурирована, имеет место нехватка информации. Групповое взаимодействие при решении таких проблем, возможно, дало бы лучший эффект. Так как разрабатываемое управленческое решение в данном случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений. При стратегическом планировании рекомендуется использовать метод номинальных групп. Для разработки и принятия управленческих решений, связанных с инновационной деятельностью предлагается использовать японскую (кольцевую) систему принятия решений – «рингисё». При решении сверхсрочных неструктурированных проблем рекомендуется применять метод «Мозгового штурм» с оценкой идеи. При решении технических проблем предлагается применять метод синектики.

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей. Количественная оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда. Поэтому на стадии разработки и принятия управленческого решения можно

дать только ориентировочную оценку его эффективности. Оценка эффективности предложенных мероприятий проведена методом сравнения качественных показателей индивидуального метода, применяемого генеральным директором АО «КРЭТ», и группового метода разработки и принятия управленческих решений. В результате сравнения сделан вывод о том, что, в тех случаях, когда время не является главным показателем разработки и принятия управленческих решений, более эффективными являются групповые методы. Следовательно, предложение использовать групповые методы разработки и принятия управленческих решений генеральным директором сможет повысить эффективность принимаемых решений.

В **заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Процесс принятия управленческого решения – это деятельность, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования оценок и выводов о ней с последующим выбором эффективного варианта решения. Данный процесс находится под влиянием множества факторов, обусловленных как личностными особенностями руководителя, так и конкретной ситуацией принятия решения. Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммированным или нет, и по какой модели руководитель принимает решение, сам процесс разработки и принятия решений включает несколько этапов: диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев, определение и выбор альтернатив, реализация и обратная связь. В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений. Все методы разработки и принятия управленческих решений можно разделить на три группы: неформальные, коллективные и количественные. Некоторые методы могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений.

В результате применения модели Врума-Йеттона к ситуациям разработки и принятия решений, связанных с ГОЗ и инновационной деятельностью, был сделан вывод, что генеральный директор во всех случаях принимает управленческие решения самостоятельно. Бесспорно, что в случае принятия решения по ГОЗ, данный стиль руководства является обоснованным. Однако авторитарный подход к принятию решений не подходит к сфере инновационной деятельности, а также, в тех случаях, когда проблема неструктурирована, имеет место нехватка информации.

На основании данных выводов рекомендовано использование методов группового принятия решений. Так как разрабатываемое управленческое решение в данном случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

Оценка эффективности предложенных мероприятий проведена методом сравнения качественных показателей индивидуального метода, применяемого генеральным директором АО «КРЭТ», и группового метода разработки и принятия управленческих решений. В тех случаях, когда время не является главным показателем разработки и принятия управленческих решений, более эффективными являются групповые методы. Следовательно, предложение использовать групповые методы разработки и принятия управленческих решений генеральным директором сможет повысить эффективность принятых решений.

Публикации автора

1. Насырова, А.Р. Применение модели принятия решений Врума-Йеттона / А.Р. Насырова // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 5 – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. 120 – 123 с. ISBN 978-5-9999-2725-5

2. Михно, А.Р. Необходимость профессионального развития менеджера / А.Р. Михно // Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика. Менеджмент. Человек.» ISSN: 2587-8409. №4. 2018. с. 153 – 155. [Электронный ресурс] URL:<https://econpeople.ru/>.