

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Особенности управленческих решений в сервисной организации
(на примере ООО «Концессии водоснабжения – Саратов»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 551 группы

направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Кругликовой Анастасии Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____

_____ Т.В. Темякова

Зав.кафедрой

д.э.н., профессор _____

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2019

Введение. Принятие правильных решений – очень важное условие для процветания и дальнейшего развития организации. Каждый день руководитель принимает какие-либо решения, выстраивает цели и добивается их достижения. В связи с этим пониманием принятие решений крайне важно для каждого, кто желает добиться положительного результата в искусстве управления. Для успешного принятия решений необходим правильный научный подход в управлении, который ведет к справедливым решениям в разных ситуациях. Решение определяет в первую очередь понимание целей и средств действия. Понимание опирается на информацию о цели и средствах действий. В случае если цель задана, процесс осознания заключается в восприятии и осмыслении взаимосвязи между целью и средствами. Если цель не задана, и ее надо определить, тогда в осознание включается волевое поведение. Количество допустимых целей может быть велико, поэтому не существует точных способов определения или выбора наилучшего варианта. Однако решающее значение приобретает волевой выбор. Управленческое решение – это результат анализа, предположения, улучшения экономического аргумента и выбор задач достижения конкретной цели из множества разных вариантов. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что разработка управленческих решений – это процесс, который объединяет основные функции в управлении сервисных организаций. Управленческие решения охватывают большинство областей деятельности человека и являются одной из важнейших частей в управлении. Теоретико-методологической основой исследования являются теоретические положения, представленные в современных работах учёных: Максимцовой М.М.¹ и Фатхутдинова Р.А.², Бусова В.И.³, Литвак Б.Г.¹, Воробьева С.Н.²,

¹Максимцова М.М. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. - М., 2008.- С.12.

²Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения/Р.А.Фатхутдинов–М.:ИНФРА-М,2012.- С.23.

³Бусов В.И.Управленческие решения./В.И.Бусов.- М.:Юрайт, 2013.С.24.

Сафонова В.Н.³, которые рассматривают управленческие решения. Заичкин Н.И. предоставил конкретный перечень необходимых действий в целях принятия управленческих решений⁴, Голубков Е.П. разработал технологию принятия управленческих решений⁵, Герасимов К.Б.⁶ выделил особенности развития современного российского рынка услуг и их влияние на принятие управленческих решений, Зайцева О.А и Радугин А.А.⁷ рассматривают основные подходы к принятию управленческих решений.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ исследования принятия управленческих решений в сервисной организации проанализировать особенности принятия управленческих решений в ООО «Концессии водоснабжения – Саратов».

На основании цели бакалаврской работы были сформулированы задачи:

- Рассмотреть понятия, роль и виды управленческих решений в деятельности организации сферы сервиса;
- Ознакомиться с подходами к принятию управленческих решений в деятельности организации сферы сервиса;
- Охарактеризовать деятельность ООО «Концессии водоснабжения – Саратов»;

¹Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений / Б.Г. Литвак.- 3 – е изд.,испр. – М: Дело, 2012. С.8.

²Воробьев С.Н.Управленческие решения/С.Н.Воробьев –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С.34.

³ Сафонова В.Н. Разработка управленческих /В.Н.Сафонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. С.12.

⁴Заичкин, Н.И. Управленческие решения / Н.И. Заичкин, Е.Е. Панфилова / ГУУ. – М. : 2013.- С.26.

⁵Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2015. С.42.

⁶ Герасимов К.Б., Антонов С.А. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления //электронный научный журнал: - 2012. - № 7. - С. 165.

⁷ Зайцева О.А, Радугин А.А. Основы менеджмента /А.А. Радугин – М: Центр, 1998. С.214.

- Рассмотреть типы и подходы к принятию управленческих решений в ООО «Концессии водоснабжения – Саратов»;
- Проанализировать основные факторы, воздействующие на принятие управленческих решений в ООО «Концессии водоснабжения – Саратов»;
- Разработать рекомендации по применению в деятельности ООО «Концессии водоснабжения – Саратов» эконометрических моделей в целях принятия управленческих решений.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В первой главе бакалаврской работы собран и систематизирован теоретический материал об основах исследования принятия управленческих решений в сервисной организации. Определено понятие «управленческие решения», выделены виды управленческих решений. Рассмотрены основные подходы к принятию управленческих решений в деятельности организации сферы сервиса. Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ типов и подходов к принятию управленческих решений в ООО «Концессии водоснабжения – Саратов», анализ основных факторов, воздействующих на принятия управленческих решений. Кроме того, в тексте главы предложены рекомендации по применению в деятельности ООО «Концессии водоснабжения – Саратов» эконометрических моделей в целях принятия управленческих решений.

Основное содержание работы. Существует много определений управленческого решения. Приведем некоторые из них. По мнению Максимцова М.М., «управленческое решение – это выбор альтернативы,

осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации»¹.

Фатхутдинов Р.А. дал следующее определение: «управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы для вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента»².

Управленческое решение представляет перечень конкретных необходимых мер, позволяющих привести объект или систему в требуемое состояние ³.

Эти приведенные определения подразумевают наличие некоторой проблемы или ситуации, требующей принятия решения для своего разрешения или изменения.

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Обмен информации и принятие решений являются также составной частью любой из общих функций управления.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

¹ Максимцова М.М. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. - М., 2008.- С.12.

²Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения /Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2012.- С.23.

³Заичкин, Н.И. Управленческие решения / Н.И. Заичкин, Е.Е. Панфилова / ГУУ. – М. : 2019.- С.26.

Принятие решений затрагивает практически все области человеческой деятельности, оно является неотъемлемой частью процесса управления¹.

Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники – менеджеры заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие работники – исполнители заняты реализацией уже принятых решений.

На практике в организации необходимо принимать управленческие решения, оценивая вероятные ситуации и делая выбор из нескольких других вариантов. Принятие решений и обмен информацией – это составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений появляется во всех периодах развития процесса управления, связан это с качеством управленческой деятельности.

Особенности принятия управленческих решений были рассмотрены на примере ООО «Концессии водоснабжения – Саратов». ООО «КВС» - это общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное по адресу 410028, Саратовская область, город Саратов, улица Советская дом 10. Цель предприятия ООО «КВС» – это модернизация коммунальной инфраструктуры Саратова, повышение качества и надежности водоснабжения и водоотведения жителей Саратова на основе концессионной модели государственно-частного партнерства.

Вид деятельности предприятия:

- сбор, очистка и распределение воды;
- содержание, текущий капитальный ремонт систем и сооружений водоснабжения;
- технические испытания, исследования, в том числе анализ состава, химических и биологических свойств воды.

¹ Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений / Б.Г. Литвак.- 3 – е изд.,испр. – М: Дело, 2012. С.31.

Основными потребителями являются жители города Саратова, а также муниципальные, унитарные предприятия, коммерческие организации и частные предприниматели города Саратова.

В состав городского коммунального водопровода входят две основные системы водоснабжения:

- хозяйственно-питьевая - обеспечивающая питьевой водой население города;
- промышленная - осуществляющая подачу воды на производственные нужды промышленных предприятий и котельных.

Высшим должностным лицом на предприятии является Директор, который осуществляет общее руководство деятельностью ООО «КВС», несет ответственность за работу всего предприятия.

На предприятии ООО «КВС» в процессе управления принимаются программируемые решения, т.е. решения, которые принимаются в стандартных ситуациях из года в год. А что касается непрограммируемых решений, то нестандартные ситуации возникают на предприятии редко, за счет нового поставщика все проблемы постепенно будут устранены.

Важнейшим фактором в принятии решения является правильное определение цели достигаемого решения. На данном предприятии стратегические решения принимаются генеральным директором и его заместителями (по экономике и финансам, по капитальному строительству и развитию по сбыту, по операционной эффективности, по имущественным вопросам).

Наиболее важные решения, принимаемые на предприятии ООО «КВС», - это групповой подход, такие принимаются вместе с учредителями предприятия на заседаниях. Индивидуальный подход к принятию решения используется руководителями структурных подразделений, и текущие проблемы решают на местах в своих подразделениях руководители отделов (бухгалтерия, отдел кадров, сектор администрирования и т.д.).

Потребители – самые значимые для ООО «КВС» элементы внешней среды. В роли потребителей выступают жители нашего города, муниципальные, унитарные предприятия, бюджетные организации, коммерческие организации и частные предприниматели города Саратова.

Поставщики – это отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности предприятия. Конкуренгов среди предприятий по водоснабжению и водоотведению ООО «КВС» не выявлено. ООО «КВС» является единственным предприятием в городе Саратов.

При анализе внешней среды угрозами и возможностями со стороны потребителей является фактор самовольного подключения к сетям водоснабжения и водоотведения со стороны потребителей, что влияет на принятие решений анализируемой организацией. Такие действия негативно влияют на работу сетей и приводят к удорожанию процесса эксплуатации сетей и сооружений. При обнаружении незаконных подключений работники предприятия обязаны принять меры по ограничению незаконного использования сетей.

Экономические и политические факторы играют большую роль в развитии предприятия ООО «КВС», ведь от политической стабильности в стране, экономического положения, уровня доходов населения зависит и размер доходов в конечном итоге у предприятия.

В ООО «КВС» существует множество информационных потоков, которые обеспечивают управленческий аппарат и функциональные подразделения необходимой информацией в области решения задач технической подготовки производства, перспективного планирования и прогнозирования развития производства. Перечислим следующие программы, используемые на предприятии ООО «КВС»:

1) «КонсультантПлюс» – это эффективный инструмент и надежный помощник для специалиста, имеющего дело с законодательством. Самая

полная база правовой информации, фирменные обновляемые разъяснения, удобный и быстрый поиск и современные программные технологии.

2) «Эверест». Полнофункциональная ERP-система, в которой используются самые современные технологии обработки и хранения данных, а также уникальная технология разработки, позволяющая в сжатые сроки дорабатывать систему под бизнес-процессы заказчика.

3) «1С: Предприятие 8.». В основе программы лежит гибкая технологическая платформа системы «1С: Предприятие 8.», возможности, которой позволяют создавать и модифицировать самые разнообразные приложения. Система программ «1С: Предприятие 8.» обеспечивает:

- поддержку оперативного управления предприятием;
- автоматизацию организационной и хозяйственной деятельности;
- ведение бухгалтерского учета с несколькими планами счетов и произвольными измерениями учета, регламентированную отчетность;
- широкие возможности для управленческого учета и построения аналитической отчетности, поддержки;
- решение задач планирования, бюджетирования и финансового анализа;
- расчет зарплаты и управление персоналом.

Численность всех сотрудников, работающих на предприятии ООО «КВС», 2057 человек.

В возрастной структуре персонала ООО «КВС» за 2018 год лидируют лица до 60 лет и старше, их доля составляет 50%, далее это лица до 50 лет (24%), до 40 лет – 17%, лица до 30 лет – 6%, и молодежь до 25 лет, их всего на предприятии 3%.

В качестве рекомендаций было предложено ООО «Концессии водоснабжения – Саратов» использовать в своей деятельности эконометрические модели для принятия программируемых управленческих решений. Для этого проанализировано и спрогнозировано количество будущих аварий водоснабжения в целях составления плана закупки

необходимых комплектующих для устранения данных аварий. Для этого потребовалась статистика обращений в горячую линию в центр по работе с абонентами за 3 года на период с 01.01.2016 по 01.01.2019.

При помощи аддитивной модели временного ряда мы смогли спрогнозировать количество будущих аварий в период с 1 квартала 2019 г. по 1 квартал 2020 года. На 13 квартал количество аварий на водопроводе составит – 2844 ед., за 14 квартал количество аварий на водопроводе составит –3525 ед., за 15 квартал количество аварий на водопроводе составит 4672 ед., за 16 квартал количество аварий на водопроводе составит 4198 ед. и за 17 квартал количество аварий на водопроводе будет равняться 3162 ед.

Из этого следует, что предприятию ООО «КВС» необходимо заранее закупить все необходимые материалы для устранения аварий на водопроводе. Чем больше качественного материала закупить для ремонта трубопровода, тем меньше вероятность новых аварий по сетям водоснабжения. Кроме того, на основании расчетных показателей можно рекомендовать ООО «КВС» принимать решения относительно временного найма персонала для выполнения сезонных работ.

Таким образом, решение задачи прогнозирования играет важнейшую роль в процессах как стратегического планирования, так и оперативного управления в различных сферах науки и техники. Прогнозирование временного ряда является одной из распространенных форм постановки задачи прогнозирования, которая должна находить применение в деятельности организаций сферы сервиса. В связи с этим построение аддитивной модели временного ряда, предложенное в целях принятия программируемых управленческих решений ООО «Концессии водоснабжения – Саратов», является перспективным направлением в управленческой деятельности анализируемой организации.

Заключение. В первой главе бакалаврской работы были проанализированы теоретические основы исследования принятия

управленческих решений в сервисной организации. Рассмотрены понятия, роль и виды управленческих решений в деятельности организации сферы сервиса. А также были изучены универсальные подходы к принятию управленческих решений для всех организаций.

Во второй главе бакалаврской работы было проанализировано предприятие ООО «КВС». ООО «КВС» предоставляет виды деятельности:

- сбор, очистка и распределение воды;
- содержание, текущий капитальный ремонт систем и сооружений водоснабжения;
- технические испытания, исследования, в том числе анализ состава, химических и биологических свойств воды.

Основными потребителями являются жители города Саратова, а также муниципальные, унитарные предприятия, коммерческие организации и частные предприниматели города Саратова.

В состав городского коммунального водопровода входят две основные системы водоснабжения:

- хозяйственно-питьевая - обеспечивающая питьевой водой население города;
- промышленная - осуществляющая подачу воды на производственные нужды промышленных предприятий и котельных.

В данной работе описана производственная структура предприятия, ее основные элементы, а также описаны особенности управления предприятием. Организационная структура управления предприятия ООО «КВС» относится к иерархическому типу, имеет линейно-функциональный вид.

При помощи swot –анализа сделаны выводы о том, что предприятие ООО «КВС» имеет значительный потенциал для развития и процветания. Для этого у предприятия имеются возможности роста числа новых потребителей водоснабжения и водоотведения за счет строительства объектов как жилых, так не жилых помещений. А также не исчерпан

потенциал повышения тарифов с каждым годом. Сильными сторонами предприятия является отсутствие конкурентов на рынке. Слабыми сторонами предприятия является: значительный износ сетей и сооружений, высокие издержки при сбыте, подаче воды, а также низкий уровень оплаты труда.

В процессе управления предприятием ООО «КВС» принимаются программируемые решения – это решения, которые применяются в стандартных ситуациях из года в год. А непрограммируемые решения – это решения, применяемые в нестандартных ситуациях, которые возникают на предприятии редко. Стратегические решения принимаются генеральным директором вместе с его заместителями. Важные решения, принимаемые на предприятии ООО «КВС» обсуждаются при помощи группового подхода вместе с учредителями предприятия. Руководители структурных подразделений применяют индивидуальный подход принятия решений.

Конкурентов среди предприятий по водоснабжению и водоотведению ООО «КВС» не выявлено. ООО «КВС» является единственным предприятием в городе Саратов.

При анализе внешней среды фактор самовольного подключения к сетям водоснабжения и водоотведения со стороны потребителей воздействует на принятие решений анализируемой организацией. Такие действия негативно влияют на работу сетей и приводят к удорожанию процесса эксплуатации сетей и сооружений. При обнаружении незаконных подключений работники предприятия обязаны принять меры по ограничению незаконного использования сетей.

Что касается поставщиков, то они являются главной угрозой внешней среды ООО «КВС». За счет повышения цен на материалы предприятие повышает цены на услуги водоснабжения и водоотведения. Снижение качества предоставляемых товаров угрожает предприятию быстрым износом производственного оборудования. Следовательно, руководителю предприятия ООО «КВС» нужно как можно быстрее найти надежного

поставщика с высоким качеством товаров и оборудования по приемлемым ценам.

Важнейшие факторы макросреды ООО «КВС», оказывающие влияние на его деятельность: экономические и политические факторы играют большую роль в развитии предприятия ООО «КВС», ведь от политической стабильности в стране, экономического положения, уровня доходов населения зависит и размер доходов в конечном итоге у предприятия.

С помощью аддитивной модели временного ряда были спрогнозированы будущие потребности комплектующих для устранения аварий на водопроводе с 2019 года до 01.01.2020. Благодаря полученным данным руководителю предприятия ООО «КВС» удастся закупить все комплектующие для ремонта водоснабжения вовремя и с запасом. Кроме того, на основании расчетных показателей можно рекомендовать ООО «КВС» принимать решения относительно временного найма персонала для выполнения сезонных работ.