

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «VERHOFF»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 - «Менеджмент»
экономического факультета
Масловой Анастасии Романовны

Научный руководитель
К.э.н., доцент

дата, подпись

Леванова Л.Н.

Заведующий кафедрой
К.э.н., доцент

дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение. Актуальность выбранной темы заключается в том, что разработка и принятие управленческих решений - это одна из важнейших функций управления, успешное осуществление этих процессов приводит организацию к достижению поставленных целей. Процесс разработки и принятия управленческих решений — это ядро во всей структуре управленческой деятельности, поскольку главная функция менеджера компании — это разработка и принятие управленческих решений.

Разработка и принятие управленческих решений так же занимает главенствующую долю в достижении организацией конкурентного преимущества и поддержания конкурентоспособности организации и её продукции на рынке.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, создание или прекращение какой-либо деятельности. Тема стала особенно актуальной в современных условиях формирования решений:

- Усилился динамизм среды, как следствие сократилось время подготовки решений;
- Рост сложности обработки информации;
- Возросла цена ошибки.

Руководителю организации обязательно нужно оценивать и корректировать поставленные организацией цели с учётом всех изменений внешней среды и самого предприятия.

Изучение проблемы, поставленной в основу работы, даёт возможность сформулировать следующий вывод: все решения, принимаемые руководителем или менеджером организации, и которые направлены на её развитие и совершенствование – важные управленческие решения. Ни одна организация не сможет долго продолжать свой жизненный цикл без принятия хороших управленческих решений. К ним приступают, когда очевидно, что накопление определённого потенциала у организации позволяет сделать шаг к новым целям и уровням.

Объектом управленческого решения является проблема, не позволяющая в данных условиях получить конкретный результат. Этой проблеме необходимо дать характеристику по следующим вопросам: что, где, когда, сколько, кто. Организационная сущность управленческого решения проявляется в том, что привлекается персонал организации, следовательно, для эффективной работы организации необходимо: сформировать коллектив, наделить ресурсами, наладить систему контроля.

Весомый вклад в исследование проблем эффективности управления и поведения организации при решении заданных целей внесли учёные-экономисты и практики И. Ансофф, Х.Виссема, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер. Вопросы исследования сущности и содержания управленческих решений изучали в своих работах В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова. Изучению проблем разработки и принятия управленческих решений посвятили время Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С. Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов, Е.Ю. Хрусталева, Л.П. Яновский. На основе этих работ, как неоспоримого фундамента науки, ведётся моё личное размышление по теме данной работы.

Эти зарубежные учёные также работали над исследованием данной проблемы: Т.Бойделл, Н. Виннер, Ф. Котлер, Р.Д. Льюис, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Харрисон.

Цель работы: исследовать особенности разработки и принятия управленческих решений в ООО «VERHOFF».

Задачи работы:

1.Исследовать теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в ООО «VERHOFF»;

2.Провести анализ разработки и принятия управленческих решений в ООО «VERHOFF»;

3.Изучить направления совершенствования принятия управленческих решений в ООО «VERHOFF».

Основное содержание работы. Компания ООО «VERHOFF» занимается производством по собственным рецептам шоколада, шоколадных конфет с орехами и сухофруктами, грильяжа в мёде, туррона с орехами и сухофруктами (испанской нуги), мороженого пломбира с разными вкусами, ореховых и шоколадных паст, драже в шоколаде. Также компания занимается уникальной собственной обжаркой кофейных зёрен на производстве, и приготовлением кофе и торговлей своей продукцией в собственных галереях шоколада в Саратове и в Москве. Вся продукция упаковывается также в коробки собственного производства с уникальным дизайном.

Генеральный директор организации Общество с Ограниченной Ответственностью «VERHOFF» Турпалов Ваха Арбиевич.

Компания занимает 12831 место в регионе Саратовская область.

Надёжность компании оценивается как +55; –25, более подробно представлена в таблице 1.

Таблица 1. «Плюсы и минусы компании»

Плюсы + 55	Минусы - 25
6 лет компания работает на рынке	Операции по счетам приостановлены
Компания успешно ведёт деятельность	Имеется задолженность по налогам
Имущество составляет более 20 тысяч рублей	В Росстате отсутствует бухгалтерская отчётность

Галерея Шоколада VERHOFF в городе Саратов – предприятие совсем молодое. В августе 2015 года готовый продукт - шоколад VERHOFF - впервые появился на рынке, в маленьком локальном магазине. Однако за прошедшее время он стал уже заметным на региональном рынке и даже известным в крупных городах России.

Вся продукция завода сертифицирована и лицензирована.

На предприятии сформирована следующая организационная структура:



Рис. 1 - Организационная структура ООО «VERHOFF»

Организационная структура имеет линейно-функциональную структуру управления.

Средний возраст сотрудников 30 лет. Режим работы ООО «VERHOFF» с 10:00 до 22:00 часов.

Так как предприятие относится к сфере обслуживания, то график работы продавцов-консультантов, старшего смены, шеф-бариста и бариста в соответствии с трудовым кодексом устанавливается два через два, без перерывов, с 10:00 до 22:00. Старшие смены приходят к 9:00, продавцы-консультанты и бариста к 9:30. Уборщица работает утром до открытия галереи, с 9:30 до 10:00.

Режим работы административно-управленческого персонала с 10:00 до 19:00 с перерывом на обед пять дней в неделю.

В таблице 2 представлены основные финансовые показатели ООО «VERHOFF».

Таблица 2 – Основные финансовые показатели.

Размер уставного капитала	10 000 рублей
Выручка за 2019г.	1.7 миллиона рублей
Прибыль за 2019г.	129 тысяч рублей
Рентабельность продаж 2019г.	7,6%
Рентабельность капитала 2019г.	70%
Выручка за 2018г.	1.1 миллиона рублей
Прибыль за 2018г.	55 тысяч рублей
Рентабельность продаж 2018г.	5%
Рентабельность капитала 2018г.	49%

Теперь рассмотрим, какие этапы разработки управленческих решений, приведённые в первой главе, осуществляет руководство ООО «VERHOFF», и какие методы разработки и принятия применяются на данном предприятии (на основе анализа схемы принятия управленческого решения, которая является общей).

В ООО «VERHOFF» используют не все этапы разработки и принятия управленческих решений. Рассмотрим этапы и их краткую характеристику в таблице 3:

Таблица 3. «Этапы и их характеристика»

Этапы	Характеристика
1. Получение информации	Тут могут быть разные варианты получения информации в зависимости от проблемы. В основном этим занимается управляющий, он собирает информацию от сотрудников точек продаж, директор производства от работников производства, и они оба передают её генеральному директору. И качественную, и количественную информацию. Путём анкет и личных разговоров.
2. Определение целей	В процессе управления задача руководителя - чётко определить цель. Их, как правило, появляется несколько, но нужно выбрать одну приоритетную на данный момент. Цель определяет чаще всего самостоятельно генеральный директор. Не используются методы дерева целей.
3. Диагностика ситуации	Целью диагностики является установление факторов, а также определение основных проблем, влияющих на развитие данной ситуации. Этим, как правило, занимается либо управляющий, либо сторонняя фирма по соглашению с генеральным директором.
4. Выбор и принятие решения	Отбор и принятие решения лежит на плечах генерального

	директора, и вся ответственность за принятие УР также на нём. Иногда решение принимается им не самостоятельно, а с коллективом. В таких случаях реализация происходит значительно быстрее.
5. Разработка плана действий	На этом этапе намечаются определённые организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения, естественно с помощью современных технологий. Этим занимается управляющий, под контролем генерального директора.
6. Контроль над осуществлением	Ход осуществления плана систематически контролируется управляющим, а в галерее за порядком выполнения планов следит старший смены. Этим как раз и занимается управляющий, постоянно информируя генерального директора.

Принятие решений в ООО «VERHOFF» выполняется разными методами, выбор метода зависит от того, к какой области относится проблема.

Решения, относящиеся к поставкам продукции собственного производства, принимаются на базе заказов от сотрудников галереи, а также на основании данных об имеющихся остатках на складе. Данные получают от старшего смены, который под конец смены три раза в неделю считает все остатки в галерее или на точке продаж и документируя их заносит в электронную таблицу.

Решения, которые относятся к работе персонала, используются последующим образом: управляющий подготавливает предложение генеральному директору, который потом советуется с директором производства или партнёром компании, они вносят корректировки, а затем предложение либо утверждается, либо отклоняется.

Реализация решений в ООО «VERHOFF» выполняется следующими методами:

1. Методом назначения конкретных лиц и установки сроков исполнения, когда ситуация касается локальной среднесрочной проблемы на точке продаж или на производстве.

2. Методом делегирования полномочий третьим лицам, когда ситуация касается глобальной краткосрочной или долгосрочной проблемы, исходящей от внешних факторов.

Решения принимаются генеральным директором самостоятельно или с управляющим и реализуются методом заключения соглашений. Самостоятельно реализуются решения, связанные с поощрениями или повинностями персонала.

Контроль реализации управленческого решения в ООО «VERHOFF» зависит собственно от методов. Контроль исполняется управляющим, задачей которого является отслеживание хода выполнения всех шагов реализации.

Также обратим внимание на то, как управляющий ООО «VERHOFF» разрабатывает и совместно с генеральным директором принимает решения в области маркетинговой деятельности, которые связаны с: проведением опросов посетителей на веб-ресурсах, чтобы получить информацию о предпочтениях людей, о степени их удовлетворённости, а также оценить своё положение в глазах аудитории. Все виды маркетинговой деятельности в ООО «VERHOFF» лежат в основном на плечах одного человека, я вижу в этом больше минусов, чем плюсов.

Управленческое решение ориентировано на поднятие эффективности деятельности организации. Эффективность управленческих решений зависит от свойства самих решений и от свойства их воплощения. Сейчас необходимо вести оценку эффективности процесса принятия управленческих решений в ООО «VERHOFF». Для начала оценим эффективность работы всего коллектива, для этого воспользуемся формулой:

$$Эр = Д/Р$$

, где Эр – эффективность решения;

Д – доходы;

Р – ресурсы.

Данные о доходах получим из отчёта о прибылях и убытках, бухгалтерского баланса. Рассчитанная эффективность работы организации предоставлена в таблице 4.

Таблица 4. «Эффективность работы организации»

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
Прибыль/расходы	1,73	1,37	1,48	1,33	1,1
Проданные товары/расходы	8,83	8,96	7,95	7,5	6,45
Полученные кредиты/расходы	1,06	1,06	0,98	0,98	0,65

Сильные стороны организации: большой опыт работы на рынке и как следствие множество постоянных клиентов, и знания, как их удержать; хорошие финансовые результаты; высокая доля рынка; качество на высоком уровне; постоянное пополнение предложения; хороший имидж.

Слабые стороны организации: низкий уровень маркетинговых исследований и маркетинга в целом; высокий уровень цен; небольшая сбытовая сеть; не демократичная ценовая политика; слабая организационная культура.

Оценив эффективность работы компании, стоит заметить, что большая часть характеристик экономической эффективности падает, растёт только лишь производительность труда. Это говорит о том, что имеются недочёты, недоработки в процессе принятия управленческих решений. Заметно уменьшилась численность управленцев, и поэтому возросла и нагрузка на них, это приводит к тому, что на принятие решения остается чрезвычайно недостаточно времени, поэтому недостаёт времени кропотливо оценить ситуацию и итог от этого не всегда может быть положителен. Информация от рабочего персонала не столько редка, сколько фактически никогда не учитывается. Таким образом, сбор информации и анализ ситуации исполняется плохо. Принятие управленческого решения исполняется в организации ещё недостаточно хорошо. К тому же нереально воспринимать решения хорошо, если неэффективно прошёл сбор информации. Хороший знак подаёт возрастающий показатель производительности труда – это

означает, что персонал готов выполнять поставленные задачи, установленные управленцем, их необходимо лишь верно простимулировать и отдать точные указания. Ещё техническая оснащённость располагается на высоком уровне и содействует действенной реализации решения. Препятствует действенной реализации и довольно высокий уровень текучести кадров.

Заключение. Недостатки, которые были обнаружены, могут оказать негативное влияние на окончательный результат принятого решения, снижая его эффективность. Поэтому необходимо выбрать направления совершенствования принятия управленческих решений.

Мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческого решения в ООО «VERHOFF» будут проводиться постепенно по этапам процесса принятия управленческого решения.

Внесём правки поэтапно:

- На этапе получения информации необходимо наладить и тем самым упростить сбор информации либо при помощи установления крепких связей между сотрудниками низшего и среднего звена в компании, либо с помощью компьютерных систем;

- На этапе определения цели у руководства нет системы определения цели, генеральный директор основывается лишь на собственной интуиции и знаниях, не используя коллективные, неформальные, количественные методы. Следует внедрить на этот этап метод «мозгового штурма» для повышения скорости и эффективности этого этапа и метод «дерева целей» для более лёгкого и быстрого выявления нужной проблемы и точной цели;

- На этапе диагностики ситуации: нет чёткого понимания, кто и чем занимается. Предлагаю нанять менеджера и поручить ему эту функцию конкретно, и который также будет заниматься стратегическим планированием;

- На этапе отбора и принятия решения: также нет чёткого плана и отработанной схемы для коллективного принятия решений. Опять же это можно модернизировать за счёт собраний или планёрок, наладив связь с сотрудниками. Перекладывать этот этап с генерального директора на кого-то другого всё-таки считаю неправильным, пусть ответственность за принятия решений лежит на нём.

- На этапе разработки плана действий: этим пунктом сейчас полностью занимается управляющий, при том что на его плечах лежит ещё бухгалтерия и маркетинг. Необходимо этот этап поручить новому менеджеру в компании, который будет целиком настроен на разработку и точное выполнение его планов. Также и в долгосрочной перспективе.

- На этапе контроля: при условии появления полноценного менеджера в компании этот этап он также возьмёт на себя. Тем самым менеджер будет самостоятельно контролировать выполнение разработанного им же плана и сможет вовремя или даже заблаговременно учесть все возможные отклонения и вносить корректировки. В таком случае управляющий как раз освободится для работы с бухгалтерией или персоналом.

Также обратим внимание на недостатки, которые были выявлены в ООО «VERHOFF» в области маркетинга и сбыта продукции, они сильно тормозят процесс развития организации, оттягивают путь приближения к масштабным целям, не позволяют получать более высокую стабильную прибыль.

Маркетинговая деятельность. В данный момент этим занимается единолично управляющий, он разрабатывает темы, идеи или направления и передаёт генеральному директору. Генеральный директор непосредственно принимает решения в области маркетинговой деятельности по данным, которые были получены из базы данных и от управляющего. А исполнение и контроль опять же ложится на плечи и ответственность управляющего. Таким образом, все разработки идей, осуществление проектов для

маркетинговой деятельности в ООО «VERHOFF» лежат в основном на плечах одного человека, и это большой минус.

Представим, что мы наймём менеджера в компанию, примем участие в конкурсе Инстаграм, став спонсором за 10000 рублей, купим одну таргетированную рекламу в Инстаграм за 1000 рублей и одну в Вконтакте за 4500 рублей, одну контекстную рекламу в Гугле за 4800 рублей, и наконец купим рекламу у блогера, например, за 7000 рублей.

Теперь просчитаем затраты и качественную выгоду от предложенных мероприятий на 1 месяц вперёд. Представим данные в таблице.

Таблица 5. «Затраты на мероприятия маркетинга»

Мероприятие	Затраты
Наём менеджера в компанию	25000 руб./месяц
Конкурс в Инстаграм	10000 руб.
Покупка таргет-рекламы	5500 руб.
Покупка контекстной рекламы	4800 руб.
Покупка рекламы у блогера	7000 руб.
Всего	52300 руб.

Таблица 6. «Прибыль от мероприятий»

Выручка до мероприятий	Выручка после мероприятий
1.700.000 руб.	2.550.000 руб.
Прибыль до мероприятий	Прибыль после мероприятий
129000 руб.	210000 руб.

Таким образом можем увидеть, что затраты на мероприятия составят 52300 рублей, а выручка компании увеличится на 850 000 рублей. Следовательно, экономический эффект равен 797 700 рублей.

На основе данных этих таблиц видим, что выручка компании легко может увеличиться на 1,5 процента, а прибыль на 1,6%, и это только минимум, естественно увеличится спрос уже за первый месяц, и можно представить на сколько за год вырастет прибыль компании.