

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

Методы принятия управленческих решений в организации

(на примере ОАО «Знак Хлеба»)

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Тартарашвили Елизаветы Албертовны

Научный руководитель
К.э.н., доцент

дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Заведующий кафедрой
К.э.н., доцент

дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы выпускной квалификационной работы очевидна, так как принятие управленческих решений является одним из основных направлений совершенствования системы управления. Важнейшим резервом повышения производительности труда во всех обществах является повышение качества управленческих решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения функций управления. Другими словами, в той степени, в которой формируются рыночные отношения, степень, в которой управленческие решения обеспечивают дальнейший путь для развития производственных систем.

Экономические и социологические исследования процессов, которые используют при принятии управленческих решений в качестве организационной интерактивной системы, а также роль менеджеров в ценностной ориентации этих процессов становятся все более важными. Новое исследование способствует улучшению уровня понимания и решения проблем в современных организациях и в целом окажет более целенаправленное влияние на эффективность управленческой деятельности.

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию.

Степень разработанности проблемы в литературе. Большое количество научных работ менеджеров, социологов внутри страны и за рубежом посвящено принятию управленческих решений. Основной целью большинства из них является анализ содержания, типов, деталей и методов принятия управленческих решений. На самом деле, исследование механизма принятия управленческих решений, его структуры, функций и возможных типов недостаточно глубоко.

При написании данной работы основой послужили труды зарубежных и отечественных исследователей в области разработки и принятия управленческих решений, таких как: И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер, В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова, Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С.

Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов. Е.Ю. Хрусталева, Л.П. Яновский и др

Целью выпускной квалификационной работы является изучение методов принятия управленческих решений в организации на примере ОАО «Знак хлеба».

Для достижения данной цели необходимо решение следующих **задач**:

- дать понятие и представить классификацию методов принятия управленческих решений;
- изучить формализованные методы принятия управленческих решений;
- охарактеризовать эвристические методы принятия управленческих решений;
- провести анализ деятельности ОАО «Знак хлеба»;
- выявить особенности формализованных методов управленческих решений в ОАО «Знак хлеба»;
- раскрыть особенности эвристических методов в ОАО «Знак хлеба»;
- предложить новые эвристические методы принятия управленческих решений;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура ВКР обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя введение, три раздела, заключение и список использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Существуют количественные методы управленческих решений и качественные методы.

Управленческое решение представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс, акт выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной, например, выбор между сохранением старого курса и переходом к новому.

В целом, существует два типа количественных методов принятия управленческих решений: математический и статистический количественный методы.

Математические количественные методы обрабатывают количественные данные, используя принципы математики. Они включают в себя широкий спектр инструментов, таких как алгебра, теория множеств, перестановки и комбинации, матричная алгебра, детерминанты, дифференцирование, интегрирование, дифференциальные уравнения и т. д. В дополнение к этому, есть несколько методов математического программирования, которые включают в себя линейное программирование, модели назначения и транспортировки, динамическое программирование, инвентаризация управление, теория игр, теория массового обслуживания, модели замещения, моделирование, теория принятия решений, сетевое программирование, секвенирование, квадратичное программирование, методы ветвей и границ и т.д., которые очень полезны и широко используются для достижения эффективных бизнес-решений. Большинство из математических методов приводят к моделям принятия решений, которые являются детерминированными по своей природе.

Второй тип количественных методов включает в себя статистические исследования для решения бизнес-задач и включают в себя различные статистические инструменты, используемые для анализа данных для лучшего принятия решений. Эта часть количественных методов связана с пониманием использования статистики в принятии деловых решений.

Поскольку принятие решений основано на доступности информации, оно становится важно, чтобы правильная и своевременная информация получалась в виде хорошо документированных данных.

Методология эвристических решений достаточно разнообразна. Этот факт связан с тем, что любой руководитель – это человек, в работе которого преобладает определенный процент творчества.

Основными эвристическими методами принятия управленческих решений являются: метод аналогий, метод ассоциации, метод визуализации, метод эвристического рассуждения, метод мозгового штурма, методы диалектического решения, дерево решений, метод экспертной оценки.

Анализ методов принятия управленческих решений проводился на примере ОАО «Знак хлеба».

Основными видами деятельности предприятия являются: а) производство и реализация хлебобулочных, кондитерских и бараночных изделий; б) розничная торговля хлебобулочными, кондитерскими и бараночными изделиями; в) розничная торговля пищевыми продуктами.

Организационная структура ОАО «Знак хлеба» по своему типу является линейно-функциональной.

В качестве основных факторов риска, которые могут повлиять на деятельность ОАО «Знак хлеба», можно определить следующие:

- а) снижение потребительского спроса на кондитерские изделия и хлебобулочные изделия дорогих сортов;
- б) обострение конкурентной борьбы;
- в) нехватка оборотных средств;
- г) просроченная дебиторская задолженность;
- д) увеличение тарифов на тепловую и электрическую энергию;
- е) рост цен на сырье импортного производства.

В качестве способов снижения отрицательного влияния указанных рисков и (или) их минимизации можно указать следующие:

- принятие эффективных управленческих решений;

- привлечение заемных средств, в том числе бюджетных целевых кредитов на покупку муки;
- снятие с производства низкорентабельной продукции и продукции с небольшим покупательским спросом;
- снижение себестоимости продукции.

При оценке конкурентоспособности предприятия использовалась методика определения рейтинга предприятия с помощью экспертных оценок (прямого опроса потребителей, посетивших розничные точки продаж ОАО «Знак хлеба» в течение месяца). В течение декабря 2019 г. был проведен опрос потребителей продукции ОАО «Знак хлеба».

Результаты опроса и рейтинг предприятий-конкурентов позволяют сделать вывод: для потребителей наиболее значимыми факторами являются цена и качество продукции. Наиболее высокую рейтинговую оценку 7,6 баллов имеет ОАО «Знак хлеба». Это первая рейтинговая оценка получена за счет высокого качества продукции, широты ассортимента продукции.

Среди формализованных методов в ОАО «Знак хлеба» используются: финансовый, статистический, экономический анализ, эконометрические процедуры.

Анализ платежеспособности необходим не только для ОАО «Знак хлеба» с целью оценки и прогнозирования дальнейшей финансовой деятельности предприятия, но и для внешних партнеров и потенциальных инвесторов.

Коэффициент абсолютной ликвидности ОАО «Знак хлеба» при принятии управленческих решений показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника. Значение коэффициента за период с 01.01.2017 года по 01.01.2019 года снизилось на 3,609 и составило 2,899, т.е. платежеспособность ОАО «Знак хлеба» снизилась, однако оно было в

состоянии немедленно выполнить свои текущие обязательства за счет денежных средств 01.01.2017 года на 650,8%, а 01.01.2019 года 289.9%.

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия долгов) характеризует обеспеченность ОАО «Знак хлеба» оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника. Значение коэффициента текущей ликвидности на 01.01.2019 года снизилось по сравнению с 01.01.2017 года на 3,639 и составило 4,224, т.е. на 01.01.2017 года ОАО «Знак хлеба» было в состоянии выполнить текущие обязательства реализуя свои ликвидные активы по балансовой стоимости на 786,3%, а на 01.01.2019 года - на 422,4%. Таким образом, платежеспособность предприятия за анализируемый период снизилась.

Финансовая устойчивость и стабильность ОАО «Знак хлеба» за анализируемый период снизилась, а зависимость от внешних кредиторов возросла.

Ликвидность баланса на начало анализируемого периода можно охарактеризовать как абсолютную. По состоянию на 01.01.2019 г. ситуация не изменилась, т.е. ОАО «Знак хлеба» способно своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, это дает направление для принятия управленческих решений, что отразится на выборе в дальнейшем.

SWOT-анализ показал, что у ОАО «Знак хлеба» больше сильных сторон, чем слабых, что позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности. Так, за счет появления новых поставщиков можно расширить ассортимент предприятия путем снижения цен за приобретенные материальные ресурсы. Совершенствование технологии производства позволит предприятию повысить качество производимой продукции, что приведет к повышению спроса на продукцию ОАО «Знак хлеба». Предприятию следует развивать комплекс маркетинга, что позволит изучить потребительский рынок с целью выявления предпочтений потребителей. Также необходимо повысить мотивацию сотрудников предприятия.

Основной целью ОАО «Знак хлеба» при выработке решения по новому поставщику ингредиентов для производства хлеба является снижение затрат на товары.

Основной целью принятия решения является – снижение затрат на приобретение ингредиентов для производства хлебобулочных изделий подразделениями ОАО «Знак хлеба».

Целями первого порядка является – сокращение затрат на товары (цель-А) и сокращение транспортных расходов (цель-В); сокращение издержек на хранение (цель-С), сокращение командировочных расходов (цель D), а также сокращение прочих расходов (цель-Е) соответственно.

Минимальные затраты, связанные с приобретением запасов, заказом, доставкой и хранением запасов, равны 11623 тыс. руб. При этом ОАО «Знак хлеба» следует закупать запасы муки по 1 партии (1000 кг) 30 раз в год.

Из представленных расчетов видно, что ОАО «Знак хлеба» выгоднее закупать запасы муки маленькими партиями, нежели большими. Предприятию следует закупать партии заказов ингредиентов для производства хлебобулочных изделий 30 раз в год по 1000 кг муки, т.к. при такой системе работы с поставщиками суммарные затраты минимальные, при этом затраты на доставку партии равны 7848 тыс. руб., и они самые высокие. Минимальный размер суммарных затрат достигается за счет минимальных затрат на хранение запасов, при этом ускоряется оборачиваемость запасов, и, как следствие, не замораживаются средства в обороте, что повышает платежеспособность предприятия.

Рассчитаем, как повлияет политика управления запасами на основе расчета оптимальной партии запаса на показатели оборачиваемости запасов и оборотного капитала в целом. При этом необходимо отметить, что ранее при закупке запасов по 3000 кг муки стоимость запасов на конец года составляла 41439 тыс. руб., следовательно, при снижении объемов закупки запасов уменьшится и стоимость запасов на конец года примерно в два раза, т.е. стоимость запасов составит: $41439 : 2 = 20720$ тыс. руб.

Таким образом, средства, высвобожденные из вложения в запасы, будут трансформированы в денежные средства, т.е. размер денежных средств увеличится на 20720 тыс. руб.

В результате оптимизации политики управления запасами период оборота запасов снизится на 19 дней, и увеличится оборачиваемость запасов на 9,3 оборота. Ускорение оборачиваемости достигается за счет сокращения времени обращения запасов и оказывает положительный эффект на результаты деятельности предприятия.

Рассчитаем, как повлияет политика управления запасами на основе расчета оптимальной партии запаса на финансовый результат ОАО «Знак хлеба». Если предприятие будет закупать запасы 30 раз в год, то сможет снизить затраты, связанные с приобретением, заказом, доставкой и хранением запасов на 7318 (18941 – 11623) тыс. руб. Затраты на хранение запасов относятся к коммерческим расходам.

В результате внедрения управленческого решения на основе расчета оптимизации партии запаса ОАО «Знак хлеба» сэкономит 7318 тыс. руб. в год. В результате снижения затрат, связанных с приобретением запасов, заказом, доставкой и хранением запасов на 7318 тыс.руб., прибыль от продаж увеличится на 7318 тыс.руб., чистая прибыль увеличится на 5854 тыс.руб., соответственно, рентабельность продаж увеличится на 1,5 процентных пункта, что в итоге несколько повысит деловую активность ОАО «Знак хлеба».

Стоит сделать вывод, что предприятие ОАО «Знак хлеба» имеет стабильный продуктовый портфель, и при следовании своей стратегии развития предприятие сможет увеличить объем продаж, усовершенствовать технологию производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Классификация методов принятия управленческих решений возможна по разным основаниям, таким как объект управления, сроки действия,

характер учета изменения условий реализации решения, значимость цели, сфера воздействия, срок реализации, прогнозируемые последствия, характер информации, метод разработки, количество критериев выбора, форма принятия, степень повторяемости проблемы, способ фиксации и содержание.

В целом, существует два типа формализованных методов принятия управленческих решений: математический и статистический количественный методы.

Эвристикой называется последовательность исследовательских методов постановки задач и их решения, которые базируются на интуитивной составляющей. Эвристические управленческие решения сопряжены с моментом наития.

Проблемная ситуация ОАО «Знак хлеба» состоит в поиске наиболее эффективного пути снижения расходов. В связи с этим для увеличения прибыли исследуемого ОАО «Знак хлеба» предлагается возможность осуществления программы по снижению текущих расходов.

Для снижения текущих расходов ОАО «Знак хлеба» может использовать несколько направлений:

- снизить материальные расходы;
- уменьшить затраты на оплату труда;
- снизить амортизационные отчисления;
- уменьшить прочие расходы.

Наиболее актуальным для исследуемого предприятия является первый путь.

Симптомами данной проблемы является:

- высокие затраты на приобретение, транспортировку товаров;
- снижение рентабельности предприятия;
- снижение доли предприятия на рынке хлебобулочной продукции.

Основные причины возникновения проблемы:

- поставщик не несет юридическую ответственность перед ОАО «Знак хлеба» за срывы поставок;

– внутренние финансовые проблемы предприятия.

Основной целью ОАО «Знак хлеба» при выработке решения по новому поставщику товаров является снижение затрат на материалы.

При выборе альтернатив в условиях неопределенности был использован ряд критериев.

Альтернатива А1 является лучшей по большинству критериев (критерий крайнего оптимизма, Лапласа, Байеса-Лапласа и Гурвица). Следовательно, оптимальным решением в данном случае является первый вариант, т.е. для достижения оптимальной величины затрат не стоит осуществлять никаких дополнительных действий. Это обусловлено тем, что затраты на дополнительные мероприятия перекрывают экономический выигрыш от их внедрения.