

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
АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Кармановой Дарьи Олеговны

Научный руководитель

Доцент

_____ подпись, дата

С.М.Юсупова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Своей задачей наука управления поставила повысить эффективность организаций при помощи увеличения способности руководства к принятию обоснованных решений в ситуациях повышенной сложности. Каждый день человек принимает решения различного характера и делает это чаще всего без особой подготовки на уровне здравого смысла или собственного опыта. В простых ситуациях результаты чаще соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и противоречить целям решения. Особенно это связано с разработкой и реализацией решений в организациях, которые формируются и развиваются в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды. Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства в соответствии с функциональными обязанностями и правами руководителей. Принимая решения, руководитель определяет средства их осуществления, ответственных исполнителей и сроки исполнения. По существу, почти вся деятельность каждого руководителя сводится к принятию решений и организации их выполнения. Необходимость принятия решения вызвана тем, что предприятие подвержено воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней, учитывая постоянные изменения, с помощью обратных связей. Поэтому управленческое решение является результатом обработки менеджером обратной связи – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от установленной нормы.

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию общих проблем управленческих решений посвящены работы Г. Саймона, В.Г. Афанасьева, Г.Х. Попова, Р.А. Фатхутдинова и др.

Проблемы стратегических управленческих решений рассмотрены в работах И. Ансофф, Дайвида П.Нортон, А. Чандлера и др.

Несмотря на весомость полученных теоретических результатов, многогранность данной проблемы оставляет не исследованными

практическое применение теоретических аспектов управленческих решений в производственной сфере. Решению этих вопросов на основе действующего в г. Саратове ПАО «Саратовэнерго» посвящена дипломная работа.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы. Целью выпускной квалификационной работы является изучение процессов разработки и принятия решений в организации.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи: дать понятие управленческим решениям, рассмотреть классификацию управленческих решений, определить этапы и методы принятия решений, изучить краткую характеристику ПАО «Саратовэнерго», рассмотреть основные принципы принятия управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго», проанализировать принятие управленческих решений в условиях риска в ПАО «Саратовэнерго», предложить внедрение системы поддержки принятия управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго», сформулировать рекомендации по совершенствованию принятия стратегических управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В главе 1 «Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений» автором раскрывается понятие, методы, эффективность, этапы разработки и принятия управленческих решений, а также рассмотрены управленческие решения в условиях риска.

Понятие «управленческое решение» может трактоваться в двух основных значениях: как процесс и как явление. Управленческое решение как процесс – это поиск, систематизация и анализ необходимой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Управленческое решение как явление – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение.

Метод принятия решения — это экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения. В настоящее время существует множество классификаций методов принятия

решений, основанных на различных признаках. К методам разработки и принятия управленческих решений относятся следующие: спонтанные, дерево целей, экспертные оценки, бинарный, поисковый, платежная матрица и др.

Управленческие решения находятся в тесной взаимосвязи с эффективностью организационной деятельности. Понятие эффективности управленческого решения можно рассматривать как эффективность разработки и реализации самих решений. В ситуациях, когда нет возможности определить и оценить эффективность решения рекомендуется избегать его утверждения, так как в этом случае, скорее всего, неверно определены его переменные в процессе анализа проблемы. Решение эффективно в том случае, если оно будет способствовать достижению поставленной цели. В случае же многоцелевой деятельности эффективным можно считать решение, при котором достигается положительный результат и оно доминирует над некоторыми второстепенными целями. От корректности выбора метода и технологии напрямую зависит эффективность процесса разработки и принятия управленческих решений и их качество.

Управленческие решения как процесс состоят из четырех этапов: подготовка решения, разработка решения, принятие решения и реализация решения.

К решениям, возникающим в условиях риска, относят результаты, которые не являются определенным, но вероятность каждого результата известна. В случаях, когда организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий, руководителям помогает опыт, показывающий, какой вариант произойдет с наибольшей вероятностью. В условиях риска и неопределенности при принятии управленческих решений необходимо проведение анализа рисков. Исследование риска проводится по следующему алгоритму:

- 1) определение объективных и субъективных факторов, влияющих на данный вид риска;

2) проведение анализа данного вида риска с финансовых позиций, который позволит оценить финансовую состоятельность решения или его нецелесообразность с экономической точки зрения;

3) определение допустимого уровня риска;

4) разработка необходимого плана мероприятий по снижению степени риска.

Во 2 главе «Анализ процесса разработки и принятия управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго» автор дает характеристику деятельности организации, проводит анализ этапов и методов управленческих решений и рассматривает процесс разработки и принятия управленческих решений в условиях риска.

С 2006 года «Саратовэнерго» является ведущим поставщиком электроэнергии, присутствует во всех муниципальных образованиях Саратовской области. Главными задачами ПАО «Саратовэнерго» считаются соблюдение интересов акционеров и бесперебойное снабжение энергоресурсами экономики и населения области. "Саратовэнерго" является компанией, получившей статус гарантирующего поставщика электроэнергии на территории Саратовской области, площадь которой составляет 101,2 тыс. км² с численностью населения чуть менее 2,5 млн. человек. Компания осуществляет сбыт электроэнергии, поставляя в регион 62% потребляемого электричества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом — Генеральным директором. Генеральный директор Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в соответствии с решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества, а также лиц, уполномоченных Советом директоров Общества в соответствии с Уставом Общества, принятыми в соответствии с их компетенцией.

Первым этапом принятия управленческого решения является установление необходимости или поиск и рассмотрение возникших проблем. Проводится полноценный сбор информации и выявление причин при

возникновении проблемы. Далее проводится диагностика возникшей ситуации и формулируется список вопросов, которые непосредственно будут обсуждаться на совете директоров. На втором этапе происходит выработка альтернативных вариантов решений. Поскольку «Саратовэнерго» является публичным акционерным обществом, то разработка решений по большинству вопросов принимается общим акционерным собранием, то есть коллегиально. На третьем этапе принятие коллективного решения происходит путем голосования по принципу большинства голосов. На последнем этапе реализации принятого решения разрабатывается план действий, заверяется документально и доносится до всех сотрудников. Далее орган контроля отслеживает выполнения всех действий и в случае необходимости подает заявки на корректировку плана.

Несмотря на то, что решения принимаются коллективно Советом Директоров, состоящим из 9 человек, применяются методы «мозговой атаки» и голосования, алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений соответствует теоретическим основам, в организации действует система управления рисками и внутреннего контроля.

В условиях риска при принятии управленческих решений в организации проводится анализ рисков. Исследование риска проводится по следующему алгоритму:

- 1) выявления рисков с учетом подконтрольных и неподконтрольных факторов.
- 2) оценки и приоритизации рисков и риск – факторов.
- 3) планирование и реализация мероприятий по реагированию на риски, включая контрольные процедуры.
- 4) мониторинг.

В Обществе внедрена и функционирует Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), призванная обеспечивать:

–объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества;

–разумную уверенность в достижении поставленных перед Обществом целей;

–высокий уровень доверия акционеров и инвесторов к органам управления Общества;

–защиту капиталовложений и активов и удержание рисков в допустимых пределах.

В главе 3 «Направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго» автор в качестве направлений совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в организации рекомендует внедрение системы поддержки принятия управленческих решений и совершенствование стратегических и тактических решений.

Отличительной чертой функционирования современной организации является резкое усиление влияния постоянно меняющейся внешней среды, что существенным образом определяет необходимость улучшения параметров качества управляемого решения. От выбора технологий и методик напрямую зависит эффективность процесса разработки управленческих решений и их качество. В условиях усиления конкуренции и ускорения научно-технического прогресса, проявляющегося в виде массовой автоматизации производственных процессов на предприятиях, высокую актуальность приобретает проблема изучения возможностей автоматизировать, в том числе, и подготовку управленческих решений. Автор данной работы предлагает введение одной из систем поддержки принятия решений (СППР). Это такая система, которая помогает лицам, принимающим решения в принятии этих самых решений, используя инструментарий моделирования и визуализации. Поскольку таких систем большое количество, в данной работе будет рассматриваться одна из них. Loginom представляет собой аналитическую платформу, которая

обеспечивает интеграцию, очистку и анализ данных для принятия более эффективных управленческих решений. Возможности Loginom:

-визуальное проектирование: настройка произвольной логики при помощи перетаскивания и связывания компонентов. Комбинирование любых методов обработки: от простых алгоритмов до машинного обучения;

-веб - интерфейс: для выполнения любых операций достаточно браузера. Пользовательский интерфейс обеспечивает отзывчивость и отсутствие блокировок даже при длительных расчетах;

-компоненты: подключение пакетов с готовыми бизнес -компонентами. Создание собственных компонентов и их повторное использование. Объектно-ориентированное моделирование;

-производительность: обработка в памяти (in - memory), ленивые вычисления, современные быстрые алгоритмы. Параллельное выполнение алгоритмов, сценариев, циклов с возможностью задания порядка обработки;

-машинное обучение: построение моделей с автоматическим отбором факторов и оценкой качества, применение обученных моделей к новым данным.

Общая сумма единовременных затрат кроме заработной платы аналитика составит 115000 рублей. Эффект от использования внедряемой системы может быть достигнут благодаря следующим показателям:

-сокращение времени обработки данных. В настоящее время сбором данных, анализом и расчетами занимаются 2-4 менеджера. За счет сокращения времени, произойдет увеличение производительности труда, направленного на решение других задач.

-снижение трудоемкости работ благодаря сокращению количества просмотренных документов;

-увеличение объема используемой технико-экономической информации и данных о субъектах и состоянии рынка, привлекаемых для выработки решений и подготовки предложений за счет использования баз данных и баз знаний

-уменьшение затрат на оплату труда персоналу, который раньше занимался сбором данных, анализом проблемы, расчетами;

-расширение множества оцениваемых альтернативных вариантов возможных решений и предложений;

-повышение качества управленческого решения;

-сокращение времени на принятие стратегических и тактических управленческих решений.

Эффективность использования временного ресурса при внедрении системы поддержки принятия управленческих решений повысится на 28,1%.

Следовательно, для совершенствования процесса принятия управленческих решений в ПАО «Саратовэнерго» можно предложить использование следующих методов:

1. Дерево целей;
2. Платежная матрица;
3. Метод 635;
4. Метод Борда.

Эффект от использования методов принятия решений:

1)сокращение времени на генерацию альтернативных решений и выбор наилучшего из них;

2)повышение качества принятого управленческого решения;

3)реализация более эффективных решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Важным фактором для оценки управленческой деятельности является не прибыль, а управленческие решения, которые способствуют стабильному получению этой прибыли. Управленческое решение представляет собой творческий мыслительный процесс, основанный на требованиях, целях и возникающих задачах и использующий анализ данных и информацию, определяет программу последующих действий.

В ходе исследования организации было выяснено, что, несмотря на существование большого количества различных методов реализации и

принятия управленческих решений, руководство прибегает к ним в малом количестве. Это отражается на качестве, эффективности самого управленческого решения, а также на количестве времени, затрачиваемом на его подготовку. Помимо этого многие неэффективные бизнес - решения связаны с ошибками, которые совершают менеджеры в процессе принятия решения. Руководители сталкиваются с определенными рисками, принимая то или иное управленческое решение.

Для решения совершенствования разработки и принятия управленческих решений ПАО «Саратовэнерго» автором было предложено два пути: внедрение системы поддержки принятия решений и использование разных методов. Оба направления позволят руководству сократить время на разработку альтернатив и повысить качество принимаемого решения. Система поддержки принятия решения станет носителем информации, что позволит своевременно найти необходимую и быстро ее обработать, также это сократит количество ошибочных расчетов и поможет снизить уровень риска возникшей проблемы. Помимо этого такая система способствует снижению трудоемкости работ благодаря сокращению количества просмотренных документов, что в свою очередь поможет сотрудникам сосредоточиться на других задачах и прибегать к творческим и инновационным решениям, применяя при этом предложенные в работе методы. В работе были рассмотрены методы принятия решений для конкретных тактических и стратегических решений. Были проведены расчеты с учетом риска и неопределенности для ПАО «Саратовэнерго». Эти методы приводят к повышению эффективности и качеству решений.