

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

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование процесса принятия управленческих решений в
организации сферы торговли (на примере ПАО «Детский мир»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента (ки) 4 курса 431 группы

Направления 43.03.01 – Сервис

Института истории и международных отношений

Костецкой Полины Олеговны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В.Темякова

подпись, дата

Зав.кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В.Черевичко

подпись, дата

Саратов 2021

Введение. В современных условиях достижение конкретных результатов управленческой деятельности торговой организации невозможно без понимания природы управленческих решений, способов их разработки, принятия и реализации. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Принятие решений – особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

Выбранная тема актуальна, потому что разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических основ исследования процесса принятия управленческих решений в организации сферы торговли проанализировать процесс принятия

управленческих решений магазином розничной сети детских товаров ПАО «Детский мир», расположенным в ТЦ «Форум» г. Саратова, и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть понятие и виды управленческих решений как связующего процесса в управлении организации;
- рассмотреть этапы процесса принятия управленческих решений в организации сферы торговли;
- изучить методы принятия управленческого решения в торговой организации;
- выявить факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений в торговой организации;
- дать характеристику хозяйственной деятельности ПАО «Детский мир»;
- провести оценку эффективности принятия управленческих решений в ПАО «Детский мир»;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений в ПАО «Детский мир».

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области разработки и выбора управленческих решений на предприятии, а также данные о деятельности торговой сети ПАО «Детский мир».

В работе были рассмотрены теоретические аспекты понятия управленческих решений такими авторами, как Е.Н. Ильченко, Е.В. Пирогова.

Приведены этапы процесса принятия управленческих решений по В.А. Бужинскому¹, Я.Ю. Радюковой² и зарубежных авторов М. Мескон и

¹ Бужинский В.А. Методы принятия управленческих решений (план – конспект лекционного курса). – М.: МИЭП, 2012. – 73 с.

Ф. Хедоури³. В работе представлено развернутое описание этапов процесса принятия управленческих решений по В.А. Бужинскому применительно к сфере торговли.

Методы принятия управленческих решений рассмотрены такими авторами, как Ю.П.Анискина, Д.Н. Егорычев и Л.И. Лукичёва⁴, Д.А. Воробьева⁵, И.В.Паньшин и О.Б.Яресь⁶, А.Н.Саханова⁷, а также зарубежными авторами К.Хелд⁸, Я.Монден⁹.

Факторы принятия управленческого решения приведены авторами: Ю.И.Башкатова¹⁰, А.П.Макаридина¹¹, Л.Д. Столяренко¹², М.Х.Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури¹³, применительно к сфере торговли: М.В. Высочина¹⁴.

² Радюкова Я.Ю. Основы менеджмента. URL: https://studref.com/307869/mededzhment/osnovy_menedzhmenta (дата доступа: 30.03.2021). – Загл. с экрана.

³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992. – 702 с.

⁴ Лукичёва Л. И., Егорычев Д. Н., Анискина Ю. П. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 383 с.

⁵ Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций для обучающихся направлений подготовки: 38.03.02 Менеджмент / Сост.: Д.А. Воробьева // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – С. 32.

⁶ Яресь О. Б., Паньшин И. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие, Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011. – 18 с.

⁷ Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «GoodGovernance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом, 2004. №1.

⁸ Хелд К. Управленческие решения в Японии. URL: http://www/socioego.ru/jp_1.html (дата доступа: 30.03.2021). – Загл. с экрана.

⁹ Монден Я. Тойота: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.

¹⁰ Башкатова Ю.И. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2005. – С. 18

¹¹ Макаридина, А. П. Управленческие решения: курс лекций (в таблицах и схемах) / А. П. Макаридина. – Екатеринбург: УрГУПС, 2011. – 135 с.

¹² Столяренко Л.Д. Психология управления. Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – С. 233.

¹³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992. – 702 с.

¹⁴ Высочина М.В. Факторы принятия управленческого решения // Экономика и управление, 2012. №5 – С. 22.

Методы исследования: общенаучные методы, такие как анализ, синтез, дедукция, системный подход и специальные: включенное наблюдение, опрос в виде экспертного и полуструктурированного интервью.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, чтобы рассмотреть экономические показатели хозяйственной деятельности компании и дать рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений в ПАО «Детский мир».

Структура работы. Бакалаврская работа выполнена на 77 листах печатного текста, состоит из введения, двух глав и заключения. Во введении обозначена актуальность темы, цель, задачи и методы исследования, а также практическая значимость и структура выпускной квалификационной работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы процесса принятия управленческих решений в организации сферы торговли, этапы и методы принятия управленческих решений, а также факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений в сфере торговли.

Во второй главе приведены рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений в магазине розничной сети детских товаров ПАО «Детский мир», расположенном в ТЦ «Форум» г. Саратова. В заключении приводятся выводы по всей работе. В бакалаврской работе используется 13 таблиц, 13 рисунков. Список литературы составляет 40 источников.

Основное содержание работы. Принятие решения – это связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. Управленческие решения – это центр, вокруг которого вращается жизнь организации. Главный признак управленческого решения заключается в том, что оно принимается при наличии назревшей проблемы, т.е. ситуации, когда появляется несоответствие между фактическим и желаемым состоянием

системы. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей компании, ее эффективное функционирование.

Значительное влияние на процесс принятия решений в торговой организации оказывает внешняя среда, тенденции ее изменения ставят акцент на стратегических или оперативных решениях. Так, если продукция торговой организации пользуется устойчивым спросом, технология остается стабильной, изменения среды протекают медленно, то организация концентрируется на оперативных решениях, а программы, рассчитанные на длительную перспективу, обсуждаются редко. Если же изменения во внешней среде протекают бурно, скачками, то организация должна стать стратегом и обдумать стратегические вопросы изменения, чтобы обеспечить выживание. Метод принятия управленческих решений в торговой организации подбирается в соответствии с определенной ситуацией, ее масштабностью, долговременностью решений и условий. Для обозначения конкретного управленческого решения метод должен включать анализ управленческой задачи, ее содержание, выбор состава методов, а также правил и условий реализации выбранных методов. Управленческие решения должны разрабатываться руководителем на научном уровне управления с применением всего комплекса методов анализа, диагностики, планирования, моделирования и прогнозирования.

Для исследования эффективности принятия управленческих решений руководством гипермаркета «Детский мир» в ТЦ «Форум» г. Саратова нами было проведено эмпирическое исследование. Методы исследования: включенное наблюдение, опрос в виде полуструктурированного интервью с персоналом магазина. По результатам включенного наблюдения были выделены проблемы, которые можно было наблюдать визуально:

1. Отсутствие ценников на товарах. В среднем, на каждом полке отсутствовал ценник на 15-30% товара. Сотрудники это объяснили

тем, что проводится переоценка стоимости, не успевают выставлять ценники.

2. Отсутствие продавцов в торговом зале. Сложно получить консультацию.
3. Чтобы узнать цену нужно искать по залу прайс-чекер, что бывает не удобно. Обычно прайс-чекер показывает цену на все товары, кроме московских (ELC,ABC), но, как правило, они в зале не находятся.

Полуструктурированное интервью с сотрудниками магазина проводилось в вечернее время. После проведения интервью с персоналом компании были выявлены следующие результаты:

- текучесть кадров;
- неадекватное руководство филиалов;
- неразвитая корпоративная культура;
- неправильная мотивация персонала;
- плохо налаженная система складского учета и хранения товара.

Большой ассортимент игрушек усложняет складской учет и инвентаризацию.

Сотрудники отметили, что руководство уделяет мало внимания повышению образования персонала и проведению корпоративных мероприятий. Обстановка в коллективе существенно зависит от руководства, там, где оно лояльное, работники довольны и держатся за свои места. В компании плохо налажена система складского учета и не хватает помещений для хранения товара, что весьма осложняет работу товароведа и грузчиков.

Для новых сотрудников проводится обучение, оно проходит в онлайн-формате, а затем закрепляется практикой. Компания обещает карьерный рост, некоторые работники отметили, что быстро выросли по служебной лестнице. Оклад младшего персонала магазинов оставляет желать лучшего (по отзывам – около 9 000 руб.). Все остальное – премия, которой могут лишиться за невыполнение плана. Сотрудники несут материальную ответственность, за недочеты высчитывают из зарплаты.

Рассмотрим основные факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений в ПАО «Детский мир»:

1. Детское население начинает немного сокращаться.
2. Стагнация потребительских доходов и расходов.
3. Расстановка приоритетов при распределении трат на детские товары. Рост уровня образования родителей, а также рост проникновения Интернета приводят к более осознанному выбору.
4. Эволюция и развитие каналов продаж детских товаров, делающих их более доступными и конкурентоспособными по цене. Онлайн-продажи продолжают увеличивать долю рынка и каннибализировать другие каналы.
5. Специализированная розничная торговля сохраняет паритет с продуктовой розницей за счет развития «Детского мира».
6. Углубление диверсификации ассортимента: развитие собственных торговых марок (доступнее, чем аналогичные зарубежные или брендовые товары).

Был рассмотрен процесс принятия решения в ПАО «Детский мир» в ТЦ «Форум». В результате проведенного исследования было выявлено, что в магазине ПАО «Детский мир», расположенном в ТЦ «Форум» г. Саратова, отсутствует эффективная система принятия управленческих решений по части мотивации и развития персонала, складского учета товара и хранения.

Были рассмотрены виды управленческих решений, по которым производится анализ: классификацию видов управленческих решений по части мотивации и развитию персонала, складского учета товара и хранения в магазине ПАО «Детский мир» ТЦ «Форум» г. Саратова. Далее проанализированы основные этапы процесса выработки управленческих решений по В.А. Бужинскому, которые могут быть применимы при решении проблем работы магазина ПАО «Детский мир» в ТЦ «Форум» г. Саратова.

На основании вышеперечисленных анализов было предложено дерево целей управленческих решений в магазине ПАО «Детский мир» в ТЦ «Форум» г. Саратова:

Повышение качества труда работников:

- Обучение и переобучение кадров;
- Оценка существующего потенциала кадров;
- Поиск нового персонала;
- Изменение графика работы;
- Материальное стимулирование;
- Развитие корпоративной культуры;

Совершенствование системы складского учета товара:

- Ввести должность «Кладовщик»;
- Ввести регламент складского учета;
- Последовательное и планомерное выполнение складских операций, способствующих ритмичной и эффективной организации труда складских работников под руководством СМПТ;
- Приобрести новое оборудование для складского учета;
- Автоматизировать складской учет;

Совершенствование системы складского хранения товара:

- Правильный выбор оборудования и методов укладки товаров, обеспечивающее максимальное использование площади и емкости складов, а также полную сохранность товарно-материальных ценностей;
- С целью более эффективного использования площади склада рекомендуется изменить количество ярусов на стеллажах в большую сторону и изменить их расположение, что позволит увеличить вместимость склада и сделать перемещение по нему более удобным.

Был проведен расчет затрат на реализацию предложенных управленческих решений и анализ их экономической эффективности в магазине ПАО «Детский мир» в ТЦ «Форум» г. Саратова. Суммарные затраты на управленческое решение составляют 688.688 руб. Данная величина расходов составила 0,32% от выручки, полученной анализируемой организацией за 2020 г., вследствие чего ее можно считать несущественной.

Таким образом, в результате проведенного исследования работы магазина ПАО «Детский мир» ТЦ «Форум» г. Саратова мы выявили неэффективность в принятии управленческих решений по части условий труда работников, а также системы складского учета товара и хранения. Нами была предложена и описана на практике методика процесса принятия управленческих решений по В.А. Бужинскому.

Подводя итог, можно сделать вывод, что принятие управленческих решений – это творческий процесс, в который вовлечен не только непосредственный руководитель какого-то отдела или отдельно взятого магазина сети, это работа коллектива компании в целом. Важную роль в принятии управленческих решений и их реализации играют не только компетенции и личные качества отдельно взятого руководителя, важны и межличностные взаимоотношения с починенным коллективом и вышестоящим руководством. Также, если говорить о сфере торговли, немаловажным является определить эффективную для специфики работы отрасли методику принятия управленческих решений. В данной работе мы попробовали применить методику процесса принятия управленческих решений по В.А. Бужинскому. Данная методика нам кажется самой развернутой и полной из всех существующих. 15-этапный процесс анализа и выработки управленческих решений помог отразить ключевые проблемы в работе магазина, найти возможные пути решения проблем и предусмотреть риски.

Заключение. В данной работе рассмотрена тема, посвященная особенностям принятия управленческих решений в сфере торговли. Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству.

Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых руководителями управленческих решений.

В общем плане под эффективностью управления компанией понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей.

Эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления.

Уровень экономической эффективности является важнейшей характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений.

При оценке эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна разрабатываться и система критериев оценки эффективности.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов реализации товара, изменение

сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п.

Подводя итог своей работе, можно сделать следующие выводы:

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной компании. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание компании.

Принятие решений играет центральную роль в совокупности всех организационных процессов. Все остальные процессы как бы разворачиваются вокруг него. Однако при этом процесс принятия управленческих решений проходит все стадии и этапы, которые ему присущи как организационному процессу. Поэтому будущему руководителю необходимо знать основы данной функции управления, которую изучает менеджмент и основы психологии менеджмента.

Рынок предъявляет требования самостоятельно решать деловые проблемы, а это невозможно без знаний, умений, нового экономического мышления, ориентации на ценности и идеалы современного демократического общества, отечественной и зарубежной культуры.