

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОР-  
ГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО КОНСАЛТПЛЮС)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Солововой Анжелины Алексеевны

---

Научный руководитель  
Д.э.н., профессор

И.Н.Пчелинцева

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Саратов 2022 год

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы.** Разработка и принятие управленческих решений – один из самых важных процессов в любой организации, без которого она просто не сможет существовать. Правильное и своевременное управленческое решение является ключом к процветанию организации и оказывает существенное воздействие на ее прибыль, так как без грамотного руководства доходы организации начнут падать.

В нестабильное время, когда организации приходится выживать в условиях санкций, постоянных карантинных ограничений и задержек с транспортными перевозками, руководителям необходимо принимать грамотные управленческие решения, правильно взаимодействовать с клиентами и находить пути для увеличения прибыли.

**Степень разработанности темы.** Теоретической основой выступают труды ученых, предпринимателей, практиков, занимающихся разработкой и принятием управленческих решений в организации, а также нормативная и справочная литература. В ходе выполнения данной работы использовались работы Ю. В. Меркурьевой, В.Д. Грибова, Ю.Г. Одегова, И.И. Савельева, Ш.З. Мехдиева, Л.С. Ружанской и других.

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение процесса принятия управленческих решений, их разработки и реализации на практике.

Исходя из поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

1. понимание правильного определения проблем;
2. изучение теоретических основ разработки и принятия управленческих решений;
3. значение разработки и принятия управленческих решений;
4. определение видов управленческих решений;
5. рассмотрение методов и процедур разработки и принятия управленческих решений;

6. проведение мероприятий, направленных на принятие управленческих решений.

Работа выполнена на 66 страницах машинописного текста, состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 17 рисунков, 9 таблиц, список литературных источников содержит 30 наименований.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе «Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в организации» рассказывается, что управленческие действия представляют собой процесс воздействия субъекта управления на объект для достижения целей организации и решения различных организационных проблем.

Под управленческим решением принимают развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц. Любое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- 1) Оно должно иметь ясную цель, так как без нее невозможно принять рациональное решение;
- 2) Оно должно быть обосновано с точки зрения экономических, социальных, социально-психологических, социокультурных, технических и организационных аспектов; должны быть рассмотрены разные варианты с учетом их последствий;
- 3) Оно должно быть эффективным, чтобы превысить затраты на его реализацию и разработку;
- 4) Оно должно иметь определенные сроки и ответственных за его соблюдение людей;
- 5) Оно не должно противоречить ранее принятым решениям;

6) Оно должно быть своевременным, когда оно может привести к поставленной цели;

7) Оно должно быть действительно осуществимо, учитывая современные реалии мира.

Управленческие решения, которые принимает субъект организации, отвечающий за реализацию целей, влияют на организационные, социальные, правовые, экономические и технологические аспекты компаний.

Существует разделение управленческих решений по различным видам, которое позволяет определить их общие и специфические подходы к разработке, принятию, реализации и оценки. С помощью разных видов управленческих решений можно сформулировать определенные требования к руководителям разного уровня управленческой иерархии, чтобы организационная система получала более высокое качество управленческой деятельности.

Для грамотной разработки управленческих решений необходимо подойти к данному процессу с помощью технологии, которая представляет собой определенную программу действий.

Первый этап разработки управленческих решений – выявление проблемы. Второй этап – идентификация проблемы. Третий этап – разработка альтернатив и критериев их оценки. Четвертый этап – оценка и выбор альтернативы. Пятый этап – планирование выполнения решения и контроль. Но даже при наличии конкретного плана действий для решения проблемы, руководителю необходимо продолжать наблюдение за процессом реализации, чтобы не допустить никаких отклонений, чтобы получить заданную ранее задачу или цель.

Во второй главе «Исследование разработки и принятия управленческих решений в ООО «КОНСАЛТПЛЮС»» рассматривается характеристика деятельности ООО «КОНСАЛТПЛЮС», управленческие решения, которые принимаются в ООО «КОНСАЛТПЛЮС», методы и процедуры разработки и принятия управленческих решений в ООО «КОНСАЛТПЛЮС».

Целью создания общества с ограниченной ответственностью является удовлетворение потребительской потребности на основании потребительского спроса на рынке.

Основной формой деятельности общества является розничная и оптовая продажа упаковочных товаров, оказание услуг, включая услуг по движимому и недвижимому имуществу.

При надобности общество арендует складские помещения в различных городах России, учитывая требования партнеров, а также потребительский спрос, оказываемый на продаваемые товары.

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТПЛЮС» занимается распространением различной продукции, которую производят местные организации или организации из других регионов.

Ранее ООО «КОНСАЛТПЛЮС» занималась продажей одежды, включая одежды из кожи, текстильных изделий, аксессуаров и т.д. Однако, последние годы ООО «КОНСАЛТПЛЮС» занимается продажей продукции, предназначенных для упаковки товаров и употребления товаров в пищу. Под этим понимаются следующая продукция:

- упаковка для пирожного (высота крышки 42мм, 51 мм);
- упаковка для пирожного (высота крышки 82 мм);
- упаковка для пирожного «эклер»;
- форма «квадрат» (высота 62 мм);
- крышка низкая (высота 10 мм);
- крышка высокая (высота 20 мм);
- соусница;
- лимонница;
- чесночница;
- сепаратор;
- наборы вилок для канапе (разные формы).

ООО «КОНСАЛТПЛЮС» имеет функциональную структуру, из чего следует, что в ней существуют отдельные подразделения, чьи задачи конкретно определены.

Среди конкурентов ООО «КОНСАЛТПЛЮС» можно выделить другие организации, которые тоже занимаются распространением пластиковых предметов для пищи. В саратовском регионе конкурентами ООО «КОНСАЛТПЛЮС» являются магазины «Мультидом», «Семолл», «Lemma Pack». Также можно выделить крупные сети OZON и «Алиэкспресс», где представлена продукция чаще китайского происхождения, то есть у нее меньше цена и ниже качество.

За 8 лет своего существования ООО «КОНСАЛТПЛЮС» сталкивалось с различными проблемами, в том числе:

- неустойчивость финансовых показателей и невыполнение планов продаж;
- низкая клиентоориентированность по результатам оценки обратной связи потребителей;
- непредвиденные потери и убытки из-за отсутствия риск-менеджмента;
- регулярные задержки в выполнении проектов и заказов;
- высокая текучесть фронт-офисного персонала;
- низкая производительность управленческого труда;
- неудовлетворительное качество продукции и услуг;
- просроченные дебиторская и кредиторская задолженности;
- неустойчивая управляемость организацией;
- несогласованность действий подразделений;
- преобладание директивного и непрозрачного подхода к управлению;
- снижение удовлетворенности и лояльности персонала;
- чрезмерность накладных расходов.

Раньше ООО «КОНСАЛТПЛЮС» занималось производством и продажей одежды. Но из-за большой конкуренции на рынке, руководитель принял решение изменять направление деятельности. С того момента ООО «КОНСАЛТПЛЮС» начало переговоры с заводами, занимающимися производством пластиковой продукции, и крупными оптовыми распространителями. После получения необходимой информации о рынке, в том числе как и малодоступной от производителей, которая связана с деталями производства и наценки на продукцию, ООО «КОНСАЛТПЛЮС» начало процесс по смене своей деятельности.

В 2019 году ООО «КОНСАЛТПЛЮС» сделала серьезный шаг и изменила род своей деятельности. Такое решение является стратегическим, так как оно изменило цели, задачи, направления организации и повлияло на структуру. После оценки ситуации на рынке и анализе внутренней и внешней среды, руководителем было принято решение изменить направление деятельности ООО «КОНСАЛТПЛЮС».

Сначала в ООО «КОНСАЛТПЛЮС» была определена проблема, затем был произведен поиск решения и альтернативных вариантов решения. Из-за отсутствия достаточной прибыли ООО «КОНСАЛТПЛЮС» приняло решение изучить другие отрасли рынков сбыта. Одним из критериев была постоянная потребность у людей в этом продукте. Выбор пал на пластиковую продукцию, а если быть точнее – на упаковку. Плюсом к этому выбору было наличие хорошего поставщика в лице ООО «МЕГАПЛАСТ», которое занимается производством пластиковой упаковки и некоторых других вещей из пластмассы для кухонь.

Основным критерием выбора была возможность получать прибыль постоянно и не быть сильно зависимыми от сезонности продукции. Продажа канцтоваров отпала, так как в основном все производители находятся в Китае, а ООО «КОНСАЛТПЛЮС» хотелось работать с местными производителями, которые находятся в Саратовской области.

Деятельность по туристическому бизнесу была отвергнута, так как она зависит от сезонности. И лучше всего под имеющиеся критерии попадала продажа пластиковой продукции. Соответственно, после этого был сделан анализ всех имеющихся и выбор решения, в случае ООО «КОНСАЛТПЛЮС» оно было сделано в пользу продажи пластиковой продукции.

Основными критериями выбора поставщика продукции была возможность получить с производителем партнерские отношения, минимизация транспортных расходов (наличие производства производителя и(или) офиса в городе Саратове или Саратовской области, а также уверенность в качестве продукции. Под данные показатели попадало только ООО «МЕГАПЛАСТ» и ООО «ПЛАСТ-ЛИДЕР». Соответственно, после этого начался процесс реализации следующих этапов решения: заключение договоров с вышеуказанными организациями, а также поиск потребителей пластиковой продукции и заключения договоров с ними. Одним из критериев для выбора поставщика было качество производимой продукции, так как тяжело обрабатывать негативные отзывы, когда невозможно быть уверенным в качестве продукции.

Также было принято краткосрочное и оперативное решение по срочной продаже оставшейся одежды. Продажа одежды происходило в основном через интернет-площадки по продаже со скидками, так как было необходимо освободить склад, на котором хранилась одежда.

Следующим образом было принято тактическое решение, оно было среднесрочным. Решение касалось персонала – был выбор между наймом самозанятых и официальным трудоустройством работников в организации как сотрудников. После подсчета потери прибыли, которой лишится ООО «КОНСАЛТ-ПЛЮС» в случае найма сотрудников на постоянной основе расходы будут больше. Поэтому был сделан выбор в пользу принятия сотрудников как самозанятых на основании контракта.

У данного решения есть минус, который заключается в том, что сотрудникам не запрещается работать на другие компании, но при этом они должны выполнять прописанные по контракту условия.



Нанятые сотрудники занимаются продвижением и распространением товара, единственным условием является то, что они не могут предлагать продукцию ООО «КОНСАЛТПЛЮС» фирмам и организациям, с которыми уже сотрудничает ООО «КОНСАЛТПЛЮС» или непосредственно сам производитель, с которым работает ООО «КОНСАЛТПЛЮС».

Всеми операционными решениями в ООО «КОНСАЛТПЛЮС» занимается помощник директора (менеджер). В это же время руководитель ищет возможность расширить деятельность организации и увеличить количество поставщиков продукции.

Недостатками является небольшое количество людей в организации, из-за чего могут возникнуть проблемы с отсутствием различных взглядов на решения, отсутствие плана разработки решения, отсутствия обобщений альтернативных решений.

Идеальный покупатель для ООО «КОНСАЛТПЛЮС» – это кофейни, где производят пирожные, и им на постоянной основе нужны формы для упаковки.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе были предложены два мероприятия для ООО «КОНСАЛТПЛЮС», одно из которых заключается в географической диверсификации продукции ООО «КОНСАЛТПЛЮС», а второе – в формировании нового канала сбыта продукции.

Основной проблемой в подготовке к продаже продукции на другом географическом рынке является учет всех нюансов, связанных с перевозкой пластиковой продукции и требования к продукции в других странах, а также решения возможных проблем на таможне.

В данный момент предлагается возможность продажи пластиковой упаковки в Казахстане, Беларуси, Узбекистане, Турции.

Продажа продукции в Турции является наиболее прибыльной. В таком случае ООО «КОНСАЛТПЛЮС» оплачивает расфасовку продукции на террито-

рии Российской Федерации, а затем оплачивает доставку в Анкару крупным продавцам, которые будут уже реализовывать продукцию в своем регионе.

Необходимо учитывать, что многие страны получают пластиковую упаковку из Китая, так как она является более дешевой, но более низкого качества (китайская продукция имеет запах, мнется при транспортировке, неспособна выдерживать холодные температуры).

Самым удобным по всем параметрам является выбор реализации пластиковой упаковки на территории Казахстана (таблица 4), так как проблема сбора, отправки, транспортировки является несерьезной по сравнению с Турцией.

Также нельзя упускать из вида возможность продажи пластиковой упаковки на территории Беларуси, так как эта страна является дружественной для России, и транспортировка пластиковой продукции не должна вызывать серьезные проблемы на таможне.

Что касается продаж пластиковой упаковки на территории Узбекистана, это является невыгодным с экономической точки зрения, однако покрывает расходы

Подводя итог по проделанной работе, можно сделать вывод, что в работе рассмотрена теоретическая сторона разработки и принятия управленческих решений в организации, а также практическая – на примере ООО «КОНСАЛТ-ПЛЮС». Были предложены два мероприятия, направленные на увеличение прибыли ООО «КОНСАЛТПЛЮС», увеличению потребителей и укреплению взаимоотношений с партнерами по производству пластиковой продукции.