

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Повышение эффективности и качества управленческих решений
(на примере ПАО «Вымпел-Коммуникации»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Шамбазовой Нуралии Ильнуровны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Проблема повышения эффективности и качества управленческих решений является ключевым звеном всей деятельности предприятия. Повышение эффективности и качества управленческих решений определяет способность руководства формулировать и реализовывать долгосрочную стратегию предприятия.

Постоянное повышение эффективности и качества управленческих решений помогает организациям укрепить свои конкурентные позиции, увеличить долю рынка и преуспеть в безжалостной бизнес-среде. Однако выбор правильных инструментов для повышения эффективности и качества управленческих решений – это то, что мало применяется на практике. В нашей стране долгое время проблеме обучения управленческого персонала не уделялось должного внимания. Это происходило потому, что в административно-командной системе основные решения принимались на уровне министерств и ведомств. На более низком уровне эти решения только претворялись в жизнь. Также на более низком уровне принимались тактические решения, которые также контролировались вышестоящими органами. В условиях перехода к рыночной экономике существенно увеличивается ответственность при принятии решений руководителями всех уровней. Это связано с тем, что каждое решение может повлиять на положение данной конкретной организации, и нет вышестоящих органов, разрабатывающих и контролирующих эффективность и качество управленческих решений. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача повышения эффективности и качества управленческих решений состоит в выполнении должным образом управленческих функций. Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности и качества работы управленческого персонала.

Степень научной разработанности темы. Многие зарубежные и отечественные специалисты и ученые в своих исследованиях рассматривают повышение эффективности и качества управленческих решений, как наиболее эффективное решение проблем предприятия. Разработанность проблемы в данной работе наиболее ярко выражена в трудах: Н.Б. Чернышева, А.В. Тебекина, Е.В. Пирогова, Л.А. Трофимова, С.Н. Чудновской, Е.М. Сорокиной, Б.С. Сивиринова, Л.П. Хлевецкой, Н.В. Кузнецовой, В.А. Винокурова. В данных источниках рассмотрены методы повышения эффективности и качества управленческого решения.

Целью выпускной квалифицированной работы является исследование процесса повышения эффективности и качества управленческих решений в «ПАО Вымпел-Коммуникации».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи: рассмотреть понятие повышения эффективности и качества управленческих решений, рассмотреть формирование и реализацию эффективных и качественных управленческих решений, рассмотреть стратегию и инструменты повышения эффективности и качества управленческих решений, дать общую характеристику деятельности ПАО «Вымпел-Коммуникации», провести анализ формирования и реализации эффективных и качественных управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации», провести оценку эффективности инструментов повышения эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации», разработать направления совершенствования эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы повышения эффективности и качества управленческих решений» автором раскрываются понятия, виды, этапы разработки управленческих решений и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений. Процесс управления – это рабочий процесс руководителей компании, который

основывается на выполнении конкретных действий, связанных с управлением для того, чтобы достичь высокого уровня эффективности деятельности фирмы. Для типологии и классификации управленческих решений автор выбирает 9 различных оснований (признаков, критерий): по своей сущности, по масштабности, по степени уникальности, по способу принятия, по методам выбора, по оценочному фактору, по классификациям решений, с учетом времени действий, по юридическим свойствам.

Так же автор выделяет 4 этапа разработки управленческих решений: подготовка, принятие, реализация, подготовка.

Эффективность управленческого решения – это результат достижения поставленных целей руководством компании за более короткое время, меньшими финансовыми и трудовыми затратами.

Качество управленческого решения – это набор параметров решения, удовлетворяющих внутреннего и внешнего потребителя.

Эффективным и качественным управленческое решение можно считать в том случае, если не существует другого решения, имеющего более высокие оценки хотя бы по одному критерию и равные оценки по остальным критериям эффективности.

В главе 2 «Анализ повышения эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «Вымпел-Коммуникации», проводит анализ формирования и реализации эффективных и качественных управленческих решений и дает оценку эффективности инструментов повышения эффективности и качества управленческих решений анализируемого объекта.

ПАО «Вымпел-Коммуникации» – действующая российская телекоммуникационная компания. Предоставляет услуги сотовой связи в России, Казахстане, Узбекистане, Киргизии, Таджикистане, Украине, Грузии Лаосе. Среднесписочная численность сотрудников ПАО «Вымпел-Коммуникации» составляет 26453 человека. Повышение эффективности и качества управленческих решений осуществляется непрерывно, так как каждое действие

руководителей, менеджеров – это вклад в развитие предприятия. В ходе анализа определено, что на некоторых этапах повышения эффективности и качества управленческих решений можно проследить ряд преимуществ и недостатков. В системе повышения эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-коммуникации» наблюдаются положительные стороны. А именно, положительная динамика наблюдается: по каждому типу канала продаж (уровень выручки); в активном развитии канала продаж – контактного центра обслуживания клиентов; по каждому типу канала продаж (высокая окупаемость). В компании используются следующие методы принятия управленческих решений: метод непрерывного анализа; метод, основанный на моделях мышления; мозговой штурм; дискуссия; запись мыслей. Практика показывает, что данный набор способов решения проблемы принятия управленческого не всегда приводит к необходимым результатам. Поэтому автор предлагает к использованию: метод морфологии; синектики; расширения поиска идей.

Повышение эффективности и качества управленческих решений отвечает следующим целям:

1. Глобальной цели, то есть миссии предприятия.
2. Целям достижения конкурентоспособности на рынке телекоммуникационных услуг.
3. Целям качества предоставляемых услуг.
4. Целям перехода от кризисного стиля управления к подлинно интеллектуальному управлению.
5. Целям достижения эффективности и качества коммуникаций с внешней средой, и внутренних коммуникаций.

Основные причины неудач при повышении эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации»:

- постоянные изменения и повышение уровня сложности окружающей среды;
- отсутствие надлежащего контроля над сотрудниками;
- отсутствие в компании стимулирования сотрудников на повышение

эффективности и качества принимаемых решений (отсутствие мотивации);

- отсутствие материально – технической базы;
- слабое развитие кадрового потенциала ПАО «Вымпел-Коммуникации»;
- неправильное использование методов принятия управленческих решений

Цель повышения эффективности и качества управленческих решений ПАО «Вымпел-Коммуникации» - совершенствование и улучшение системы принятия управленческих решений на предприятии, достижение лидирующих позиций на рынке телекоммуникационных услуг, конкурентоспособности на рынке труда.

Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие на предприятие, такие как потребители телекоммуникационных услуг и поставщики различного рода ресурсов, в некоторой степени могут регулироваться самим предприятием. Ресурсы. Предприятие является открытой системой, так как она активно взаимодействует с окружающей внешней средой. Из этой среды предприятие должно получать ресурсы, без которых она не может быть результативной. К таким ресурсам можно отнести кадровые, финансовые, материально-технические. Поэтому одним из основных внутренних факторов результативности предприятия является качество и достаточность этих ресурсов.

Анализируя факторы внешней среды ПАО «Вымпел-Коммуникации», выделим факторы, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на деятельность предприятия, являются:

- усиление конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг;
- изменение ситуации на рынке труда;

Задача повышения эффективности и качества управленческих решений состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в

долгосрочной перспективе. Как видим, анализ среды – очень важно для повышения эффективности и качества управленческих решений организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений в среде, объективной оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

При проведении анализа выявлены существенные проблемы:

- проблема принятия и поддержки персоналом или руководителями нижестоящих уровней некоторых принятых решений,
- несогласованность деятельности руководителей нескольких подразделений
- проблемы перегрузки отдельных руководителей
- нарушение коммуникаций по вертикали или горизонтали
- слабое проявление этапов планирования, контроля, мотивации.

В главе 3 «Направления совершенствования повышения эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации» автор обосновывает основные направления совершенствования применения разных методов повышения эффективности и качества управленческих решений.

Определим главные цели повышения эффективности и качества управленческих решений:

- выбрать и согласовать пути развития предприятия на долгосрочный период (свыше 3 лет);
- определить пути развития, которые предприятие не будет реализовывать в долгосрочном периоде;
- согласовать все уровни стратегии организации (корпоративный, конкурентный и функциональный), чтобы обеспечить наибольшую достижимость целей развития;
- разработать и реализовать комплекс мероприятий по обеспечению конкурентного преимущества телекоммуникационных услуг на рынке;

- спрогнозировать ключевые результаты предприятия в долгосрочной перспективе, оценить объемы инвестиций, необходимых для их достижения.

По нашему мнению, совершенствование системы управления, построенного на повышении эффективности и качества управленческих решений, должно обеспечить рост результативности деятельности предприятия, повысить конкурентоспособность на рынке. Использование предлагаемой системы способствует достижению высокого уровня профессионализма и компетентности, что еще на одну ступень приблизит анализируемый объект к повышению эффективности и качества управленческих решений. Предлагаемые нами мероприятия по повышению эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации» состоят из совокупности логически-последовательных этапов работ.

1. Совершенствование системы управления. Развитие кадрового потенциала ПАО «Вымпел-Коммуникации».

2. Совершенствование контроля исполнения управленческих решений в «ПАО Вымпел-Коммуникации».

3. Развитие конкурентоспособности на рынке труда.

По нашему мнению, мероприятия способствуют:

1. Развитию деятельности предприятия, престижа специальностей и профессий на современном рынке труда,

2. Повышению качества организационной системы, посредством контроля.

3. Совершенствованию систем мер и мероприятий по развитию кадрового потенциала

Итоговое значение совершенствования системы управления достаточно высокая, поэтому возможно три варианта дальнейшего развития:

- проведение обучений управляющего состава,
- внедрение новых технологий обучения и удержания новых

сотрудников,

- внедрение мероприятий по стимулированию самоконтроля.

Данный перечень может привести к повышению эффективности и качества управленческих решений.

Результатом реализации предложенных мероприятий повышения эффективности и качества управленческих решений является его комплексное развитие, позволяющее обеспечить высокое качество подготовки квалифицированных кадров, конкурентоспособных на рынке труда. Реализация мероприятий позволит достичь следующих результатов:

- соответствие качества подготовки квалифицированных кадров;
- соответствие структуры программ подготовки специалистов среднего звена требованиям рынка труда;
- достижение качественных показателей деятельности структурных подразделений предприятия;
- обеспечение непрерывного совершенствования уровня профессиональной компетентности управленцев;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В выпускной квалификационной работе было рассмотрено понятие управление. Установлено, что управление представляет собой рабочий процесс руководства компании, основанный на выполнении определённых действий. В данном процессе центральное место отведено – управленческим решениям.

Управленческие решения бывают трёх видов. Первый из которых – директивные, те которые принимаются на высшем уровне и обязательны к исполнению. Второй – нормативные, принимаются на всех уровнях. Могут быть оформлены в виде приказов и распоряжений. Третий вид – косвенные, имеют стимулирующее воздействие.

В работе определено, что управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в

жизнь.

Во второй главе ВКР, после изучения теоретического материала проведен анализ ПАО «Вымпел-Коммуникации» с учетом внешней и внутренней среды, который позволил обозначить направления дальнейшего развития предприятия и выбрать мероприятия, способствующие повышению эффективности и качества управленческих решений.

В ходе анализа ПАО «Вымпел-Коммуникации» были выявлены основные причины неудач при повышении эффективности и качества управленческих решений ПАО «Вымпел-Коммуникации»:

- 1) слабое развитие кадрового потенциала ПАО «ВымпелКом»;
- 2) отсутствие в компании надлежащего контроля сотрудников.

По итогам второй главы, сформированы следующие выводы. В компании ПАО «Вымпел-коммуникации» для принятия управленческих решений применяются следующие методы: метод непрерывного анализа; метод, основанный на моделях мышления; мозговой штурм; дискуссия; запись мыслей.

Тем не менее как показывает практика данный набор способов решения проблемы принятия управленческого не всегда приводит к необходимым результатам. Поэтому автор предлагает к использованию: метод морфологии; синектики; расширения поиска идей.

В третьей главе предложены направления совершенствования повышения эффективности и качества управленческих решений в ПАО «Вымпел-Коммуникации»

- 1) Разработка и осуществление системы мер и мероприятий по развитию кадрового потенциала в ПАО «Вымпел-Коммуникации»
- 2) Совершенствование контроля исполнения управленческих решений в «ПАО Вымпел-Коммуникации»

Для совершенствования процесса развития кадрового потенциала автор в третьей главе предлагает применять следующие методы:

- 1) проводить тесты для выявления исходных ресурсов персонала (Кейс-тесты);

- 2) проводить обучение управляющего состава салонов основам онбординга;
- 3) внедрить новые технологии обучения и удержания новых сотрудников (AR-приложения, VR-тренажеры, deepfake-искусственный интеллект; LMS и CRM-системы); для обучения использовать мобильные технологии (Talent Rocks);
- 4) развивать в компании концепцию креативного лидерства; организовывать бизнес-игры; реализовывать программы обучения по направлениям работы с внутренним состоянием персонала; развитие эмоционального интеллекта; фокусировка на потенциале; предпочтение онлайн-формата; обучение инновационным технологиям.

Система контроля нуждается в совершенствовании. Для этого автор в третьей главе предлагает провести комплекс мероприятий:

- 1) обязать управляющих салонов связи ежедневно отслеживать наличие нарушений в технологии работы и оформлять результаты в виде отчётов;
- 2) внедрить мероприятия по стимулированию самоконтроля; отменить установление для точек продаж индивидуальных планов на количество консультирований, которые должны быть произведены за рабочую смену;
- 3) изменить систему мотивации.