

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 (на примере  
ООО «Прайд Саратов»)

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
Экономического факультета  
Дроновой Дарьи Васильевны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

М.В. Бгашев

\_\_\_\_\_ подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

\_\_\_\_\_ подпись, дата

Саратов 2023

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия для разрешения ситуации наиболее выгодном для предприятия образом. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В современных условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности организации и самой организации на рынке, а также создание оптимальной структуры организации, осуществление обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

**Степень разработанности проблемы.** Значительный вклад в развитие концептуальных основ теории принятия управленческих решений в организации внесли такие отечественные и зарубежные авторы, как В.А. Абчук, Г. Вагнер, В.А. Геловани, В.Н. Евланов, С.В. Емельянов, Л. Заде, Д. Канеман, Р. Кони, О. Ланге, О.И. Ларичев, И.М. Макаров, О. Моргенштерн, Ж. Мот, А.О. Недосекин, Д. фон Нейсан, Н. Нильсон, А.Б. Петровский, Л. Планкетт, П. Райветт; Х. Райфа, Г. Саймон, Э.А. Трахтенгерц, Э. Хант, Г. Хейл, В. Эдварде, Д.Б. Юдин и др. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать проблему. Проблема принятия управленческих решений в деятельности организации актуальна для всех предприятий, в особенности в настоящее время в связи с нынешней экономической ситуацией в стране.

Руководитель любой ступени должен быть грамотным и обладать навыком умением принимать решения.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческого решения на примере ООО «Прайд Саратов». В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучить понятие, цели и задачи разработки и принятия управленческих решений; рассмотреть классификацию управленческих решений и факторы, влияющие на их разработку и принятия; проанализировать процесс разработки и принятия управленческих решений; дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «Прайд Саратов»; исследовать процесс разработки и принятия решений в ООО «Прайд Саратов»; выявить факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений в ООО «Прайд Саратов»; разработать мероприятия по совершенствованию системы принятия управленческих решений в организации; разработать мероприятия по совершенствованию проведения аттестации, мотивации и выбор кадрового резерва; обосновать экономическую эффективность предложенных направлений совершенствования разработки и принятия управленческих решений в ООО «Прайд Саратов».

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех глав, выводов, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические и методологические основы разработки принятия управленческих решений» автором раскрываются понятие, классификация, цели и задачи разработки и принятия управленческих решений.

Управленческое решение – это выбор способа действий, гарантирующего достижения поставленной цели. Это обдуманый выбор одного из всевозможных вариантов поведения, то есть действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Цель разработки управленческого решения состоит в том, чтобы достичь сформулированных целей путем анализа процессов ресурсообеспечения и деятельности компании с поправкой на прогноз изменений внешней и внутренней среды в плановом периоде. Выделяют выделять две основные группы факторов, которые оказывают влияние на принятии управленческих решений - факторы среды принятия решения и психологические факторы.

Факторы среды принятия управленческих решения (внешняя среда) - экономические факторы, технологические факторы, политические и социальные (этические) факторы, социальные факторы формируются из воззрений, желаний, ожиданий, степени образованности и культуры, этические факторы являются основной частью социальных, сюда входят общепринятые и используемые на практике стандарты личного поведения.

К факторам внутренней среды относятся ресурсы и система управления. Данные факторы довольно активно применяются для принятия решения. К ресурсам относятся: финансы, время, производственные возможности.

Психологические факторы включают в себя то, что вносит каждый человек в ходе принятия решения в зависимости от своих личных качеств, имеющихся способностей, а также личного опыта.

Для того чтобы принятое решение было качественно, ему необходимо обладать устойчивостью в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким – предусматривав изменение целей и алгоритмов достижения целей.

**В главе 2 «Анализ разработки и принятия управленческих решений в ООО «Прайд Саратов»** автор дает общую характеристику деятельности ООО «Прайд Саратов», исследует процесс разработки и принятия решений в организации и выявляет факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений в ООО «Прайд Саратов».

Государственная регистрация ООО «Прайд Саратов» осуществлена 15 апреля 2015 года. Основной вид деятельности согласно ОКВЭД 45.32 – торговля розничная, автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Деятельность предприятия направлена на извлечение прибыли, путем удовлетворения потребностей населения, путем снабжения высококачественного товара для автомобилей. Численность предприятия ООО «Прайд Саратов» не превышает 15 человек, при этом организационная структура общества состоит из аппарата управления: директора, менеджеров, бухгалтера и прочего производственного персонала. Организационная структура управления предприятием является линейно-функциональной.

Управленческие решения на предприятии ООО «Прайд Саратов» принимает директор общества, основываясь на следующих этапах формирования и реализации решений:

1. Поиск проблемы.
2. Принятие управленческого решения.
3. Реализация самого решения.
4. Контроль за последствием данного решения.

Управление в ООО «Прайд Саратов» основывается на основных локальных документах, принятых в организации: устав, учетная политика, положения об отделах и должностные инструкции, трудовой распорядок, а также кодекс корпоративного поведения. При принятии управленческих решений директор ООО «Прайд Саратов»:

- сознание и установление симптомов затруднений или имеющихся неиспользованных возможностей;
- выявление проблемы в общем виде, то есть причин возникновения проблемы;
- сбор и анализ внутренней и внешней информации, привлечение консультантов.

Управленческие решения в ООО «Прайд Саратов» реалистичны и эффективны. Для того чтобы решение было реалистичным, предприятию формулирует имеющиеся ограничения. К ним относят внутренние ресурсы ООО «Прайд Саратов»: трудовые, денежные, производственные и другие, а

также внешние ограничения в лице конкурентной и бытовой ситуации на рынке.

На данный момент, управленческая система предприятия близка к оптимальной, что выражается в росте большинства финансово- хозяйственных показателей компании. Тем не менее, недостатки все же имеются. Кроме того, надо понимать и то, что компания переживает достаточно бурное развитие, что неминуемо приведет к изменениям, к которым нужно быть готовым уже сейчас.

Выделим базовые причины, препятствующие беспроblemному функционированию организации в целом в текущих условиях:

1. Персоналу организации не всегда удается надлежащим образом и в срок исполнить обязательства перед клиентами. По большей части это происходит из-за задержек на этапах процесса принятия управленческих решений. Причиной тому выступает слабая осведомленность отдельных сотрудников, недостаток опыта или квалификации либо просто отсутствие мотивации быстрее и лучше решить вопрос.
2. На сегодняшний день, имеется недостаток в экспертах, это приводит к сокращению альтернатив решений, и множество решение принимаются ограниченным числом лиц, следовательно, необходимо привлекать дополнительный персонал в процесс решения проблем.
3. Высокие транзакционные издержки на получение и обработку информации. В процессе принятия решений происходит слишком много лишних действий, которых можно было бы избежать.
4. Снижение эффективности использования оборотных средств. Данная причина во многом связана с первой, так как ООО «Прайд Саратов» расширяет свои запасы на складах в целях подстраховки (клиент заберет товар сразу, а не будет ждать доставки или вообще пойдет к конкуренту) и, чтобы как-то снизить общее время, затраченное клиентом на сделку, увеличенное вследствие роста загруженности персонала. Но такой путь чреват снижением оборачиваемости активов, с чем необходимо бороться.

**В главе 3 «Направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в ООО «Прайд Саратов»** автор выделяет мероприятия по совершенствованию системы принятия управленческих решений в организации, проведение аттестации, мотивации и выбор кадрового резерва и обосновывает экономическую эффективность предложенных направлений совершенствования разработки и принятия управленческих решений в ООО «Прайд Саратов».

Для решения выявленных проблем процесса разработки и принятия управленческого решения в ООО «Прайд Саратов» сгруппируем 6 основных направлений работы:

- 1) разработка новой информационной системы;
- 2) проведение регулярных совещаний с персоналом;
- 3) создание новой системы оценок управленческих решений;
- 4) проведение аттестации на предмет соответствие персонала занимаемым должностям;
- 5) обучение персонала и формирование кадрового резерва;
- 6) разработка новой системы мотивации персонала.

Выработанные направления призваны оказать как прямое, так и косвенное воздействие на проблемы. Необходимо придерживаться им направлениям в стремление выстроить более эффективную систему принятия управленческих решений. Внедряя мероприятия связанные с реализацией направления разработки новой информационной системы, предприятия сократит транзакционные издержки на получение и обработку информации. Данный эффект ускорит процесс приема и обработки информации и значительно ускорит процесс принятия решения.

Обозначив основные направления в области совершенствования системы принятия управленческих решений, предоставляются подробные рекомендации, в целях успешного достижения желаемого результата.

1. Разработка новой информационной системы. Необходимо создать систему, при которой в режиме "on-line" будет приходить информация управляющему

персоналу ООО «Прайд Саратов», что сократит транзакционные издержки на получение и обработку информации.

2. Проведение регулярных совещаний с персоналом. Одним из наиболее популярных методов, который можно применить на совещании, является метод «мозгового штурма».

Задачей этого метода не является поиск единственно верного решения. Участники должны предложить, как можно больше идей без предварительной оценки качества, т.е. по сути, нужно говорить первое, что взбредет в голову. Алгоритм данного метода позволяет каждому участнику не только высказывать свое мнение, но и критиковать предложения других. В результате такого тщательного обсуждения уменьшается возможность ошибок при выработке решения.

3. Создание новой системы оценок управленческих решений в ООО «Прайд Саратов».

- Проведение аттестации на предмет соответствия персонала ООО «Прайд Саратов» занимаемым должностям.

По данным оценочного листа компетенция, в рамках этого мероприятия, необходимо провести поэтапную процедуру аттестации сотрудника.

Для внедрения системы оценки персонала необходимо:

1. Подготовить Положение об аттестации.
2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации.
3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник ООО «Прайд Саратов» имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

- Обучение персонала и формирование кадрового резерва.
- Разработка новой системы мотивации персонала.



По результатам проведенной аттестации, для повышения мотивации персонала, сотрудники, которые высоко оценены по результатам работы, имеют право на поощрение. Данные рекомендации позволят сделать процесс разработки и принятия управленческого решения ООО «Прайд Саратов» более совершенным.

Проведем экономическую оценку предложенных ранее мероприятий по совершенствованию системы принятия управленческих решений в ООО «Прайд Саратов».

Говоря о реализации направления, связанного с проведением регулярного совещания с персоналом, то надо понимать, что данная мера позволит в какой-то степени вовлечь каждого сотрудника в процесс принятия решений. Это позволит самими сотрудникам чувствовать свою значимость для компании, что положительно скажется на коэффициенте текучести кадров. Кроме того, регулярные совещания в разных формах позволят развивать сотрудников ООО «Прайд Саратов» профессионально, приобщая их к вопросам более высокого уровня. Еще одним немаловажным шагом в области совершенствования системы принятия управленческих решений является обучение персонала и формирование кадрового резерва ООО «Прайд Саратов». Более высококвалифицированные кадры допустят меньше ошибок, снизив непредвиденные затраты и увеличат выручку, что положительно скажется на прибыли.

Нельзя забывать и о максимальной заинтересованности работников в успешном функционировании усовершенствованной системы принятия управленческих решений. Для этого рекомендуется развивать направление разработки мотивации персонала.

Внедрив предложенные мероприятия по совершенствованию принятия управленческих решений, мы достигли следующих результатов:

1. За прогнозируемый период удалось снизить потребность в новых кадрах, то есть с 6 новых сотрудников до 4.

2. Предложенные мероприятия показали, что при их внедрении ООО «Прайд Саратов» может ежегодно допускать меньшие затраты, чем если бы ничего не изменяло. В 2026 году экономия составит 6344 тысяч рублей.

Таким образом, можно отметить, что предложенные мероприятия оказали положительный эффект как непосредственно на систему принятия управленческих решений (положительно повлияв на показатели производительности труда управленческих работников), так и на общие показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Управленческие решения имеют достаточно широкую классификацию.

Они бывают: стратегические и тактические; краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные; запрограммированные и незапрограммированные и так далее. Понимание всего этого, безусловно, повышает эффективность принятия управленческих решений.

Существует ряд методов, применяемых в процесс выработки управленческого решения. Один из наиболее популярных - метод анализа и исследования, также называемый «кабинетным методом», который заключается в том, чтобы разложить ситуации на составляющие и путем анализа каждой из составляющих разработать наиболее перспективное управленческое решение.

Менеджер должен уметь правильно выстраивать стадии его выработки и оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Любое решение проходит через три основных этапа: осознание проблемы, выработка решения, реализация решения.

Для адекватной оценки эффективности управленческого решения важно знать критерии его оценки (эффективность, экономичность, своевременность и так далее), причины, по которым решения не реализуются. ООО «Прайд Саратов» имеет достаточно четко выстроенную систему принятия

управленческих решений. Сам процесс принятия решения грамотно разбит на этапы, где каждый сотрудник старается принести максимум пользы в рамках своих полномочий.

Управленческая система предприятия близка к оптимальной, что выражается в росте большинства финансово-хозяйственных показателей компании. Тем не менее, недостатки все же имеются.

В результате анализа были выделены базовые причины, препятствующие беспрепятственному функционированию организации в целом в текущих условиях:

- персоналу организации не всегда удается надлежащим образом и в срок исполнить обязательства перед клиентами;
- на сегодняшний день, имеется недостаток в экспертах, это приводит к сокращению альтернатив решений;
- высокие транзакционные издержки на получение и обработку информации;
- снижение эффективности использования оборотных средств.

Следует отметить, что предложенные мероприятия оказали положительный эффект как непосредственно на систему принятия управленческих решений, так и на общие показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.