

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ
КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ АО
«ФАРМСТАНДАРТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Ахмеджанова Анастасия

Научный руководитель
д.э.н., профессор

дата, подпись

И. Н. Пчелинцева

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорощева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях нестабильной макроэкономической обстановки одним из ведущих факторов сохранения финансовой стабильности и устойчивости организации выступает принятие оперативных, грамотных управленческих решений. Основой процесса принятия решения в рамках корпоративных отношений выступает регламентация процесса его разработки, включающий в себя совокупность различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы.

В условиях постоянно меняющихся параметров макромира, когда вероятность возникновения кризиса увеличивается, а на бизнес – процессы воздействует цифровизация все большее значение приобретают исследования в области совершенствования непосредственно процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений.

Таким образом, возрастающая степень влияния достижения поставленных стратегических и тактических организационных целей и в целом успех организации обуславливается качеством управленческих решений, а точнее их рациональностью и эффективностью, что обуславливает актуальность вопроса разработки направлений совершенствования в процессе принятия управленческих решений.

Цель выпускной квалификационной работы, заключается в комплексном исследовании, теоретических и практических аспектов совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений (на примере АО «Фармстандарт»)

Для реализации цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать сущность управленческих решений в системе корпоративных отношений;
2. Изучить модели разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений;

3. Раскрыть направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений эффективности предложенных мероприятий в рамках программы;

4. Дать общую характеристику деятельности АО «Фармстандарт»;

5. Проанализировать специфику процесса разработки и принятия управленческих решений АО «Фармстандарт»;

6. Дать оценку рациональности управленческих решений в системе корпоративных отношений АО «Фармстандарт»;

7. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений

8. Выделить цифровые инструменты повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений

9. Дать экономическую оценку предложенных мероприятий по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений

Объектом исследования выступает процесс разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений.

Предметом изучения являются социально - экономические отношения, возникающие в процессе совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений (на примере АО «Фармстандарт»).

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам теории управления и организационного поведения. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Научная новизна исследования заключается в: 1) комплексном подходе к изучению процесса разработки и принятия управленческих решений в

системе корпоративных отношений; 2) уточнении содержания процесса принятия управленческих решений; 3) систематизации направлений совершенствования повышения эффективности деятельности АО «Фармстандарт» в области разработки и принятия управленческих решений.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ходе исследования результаты и разработанные рекомендации по совершенствованию объекта исследования могут быть использованы в организации как практическое руководство при разработке и принятии управленческих решений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты исследования процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений» раскрываются сущность управленческих решений в системе корпоративных отношений, модели разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений, направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в системе корпоративных отношений.

Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, иными словами, управленческое решение представляет собой выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

Процесс принятия управленческого решения рассматривается как цикл, включающий определение проблемы, исследование отрасли и информации о ней, информирование необходимых лиц, принимающих участие при принятии решения, оценку результата и внесение соответствующих корректив. Для принятия эффективного управленческих решений в

корпоративных отношениях необходимо применять такую комбинацию методов и моделей, которая является самой оптимальной, по мнению руководства корпорации.

При принятии управленческих решений в системе корпоративных отношений включает в себя шесть основных этапов, за выполнение которых лицо принимающее решение несет управленческую ответственность. Сам процесс достижения цели или решения проблемы посредством принятия эффективного управленческого решения представляет собой аккумулярованные и по определенным правилам логически упорядоченные знания, выступающие в качестве совокупности принципов, методов и технологий управления.

Инструменты системного подхода, прежде всего, сосредоточены на методологии принятия и обоснования управленческих решений. В заключении были рассмотрены современные направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в современных предприятиях. Важно отметить, что данные методы включают как организационные, стратегические, технические основы, так и интеграцию цифровых инструментов для повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в современных предприятиях.

В главе 2 «Анализ специфики разработки и принятия управленческих решений на примере АО «Фармстандарт»» дана общая характеристика деятельности АО «Фармстандарт», проведен анализ специфики процесса разработки и принятия управленческих решений АО «Фармстандарт», осуществлена оценка рациональности управленческих решений в системе корпоративных отношений АО «Фармстандарт».

Деятельность компании сосредоточена в области занимающаяся разработкой и дистрибуцией современных, качественных и доступных лекарственных препаратов, удовлетворяющих требованиям здравоохранения и ожиданиям пациентов. Организационная структура компании является линейно-функциональной, что соответствует целям и задачам организации.

Рассматривая процесс принятия управленческих решений Генеральным директором, можно выделить следующие особенности:

1. В первую очередь, Генеральный директор основывается на оцифрованных данных бизнес – процессов и выводах, полученных от заместителя директора по экономике и финансам, что повышает уровень рациональности принятых управленческих решений;

2. Отдельное внимание уделяется мнению и информации, которая поступает от заместителя директора по производству, поскольку именно прибыль от производства является основополагающей в обеспечении функционирования компании;

3. При необходимости Генеральный директор обращается к Руководителю коммерческого отдела (при необходимости изменения работы отдела, переориентации рынка или компании);

4. Также немаловажным является аспект получения мнения юридического отдела относительно соответствия планируемых управленческих решений законодательству РФ;

5. В заключении при необходимости для подтверждения корректности планируемого решения Генеральный директор может обратиться к Главному бухгалтеру (по вопросам оптимизации налоговых процессов, изменения расчетов себестоимости продукции и т.д.) или руководителю отдела кадров (например, при принятии решения о моратории на прием в компании на период пандемии COVID – 19).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наибольшая рациональность при принятии управленческих решений Генеральным директором обеспечивается расчетами отдела по экономике и финансам. Мнения и выводы руководителей других отделов зачастую носят субъективный характер, основанный на опыте и умении построении прогнозов, а также напрямую зависит от полноты имеющейся информации для наиболее полного вывода.

Проведено анкетирование среди сотрудников организации различных уровней относительно рациональности принятых управленческих решений в организации. Всего было опрошено 4 руководителя отдела, а также 15 ведущих специалистов, 21 рядовой специалист. Сотрудники от 0 до 10 оценивали такие критерии рациональности как статистическая подтвержденность (наличие аналитических данных), обоснованности (наличие объективной необходимости принятия того или иного решения).

На основании проведенного внутреннего анкетирования среди сотрудников различных уровней относительно рациональности управленческих решений в организации, можно сделать вывод о наличии следующих проблем в компании:

- Недостаточности своевременности принятия управленческих решений Генеральным директором;
- Низкий уровень аналитической проработки принимаемых управленческих решений Руководителями отделов.

Данные направления представляют собой ключевые точки роста и развития компании в области повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в компании.

В главе 3 «Направления повышения эффективности деятельности АО «Фармстандарт» в области разработки и принятия управленческих решений» обосновываются основные направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений, даются рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений, создаются цифровые инструменты повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений. В заключении дана экономическая оценка предложенных мероприятий по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений.

Для преодоления выделенных проблем в области принятия управленческих решений в АО «Фармстандарт» важно уделить особое внимание совершенствованию процесса разработки управленческих

решений. Систематизировав вышесказанное, можно выделить следующие мероприятия в области повышения эффективности разработки управленческих решений в АО «Фармстандарт» на 2023 год (рисунок 3.1):

1. Введение в штатное расписание должности «Аналитик бизнес – процессов»
2. Цифровизация бизнес – процессов с помощью внедрения технологии Big Data;
3. Реализация прохождения курсов в рамках разработанного календаря Руководителями отделом и Генеральным директором.

Рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений:

- Следование чек – листу при принятии управленческих решений;
- Регулярное проведение мозгового штурма по актуальным проблемам организации.

Цифровые инструменты совершенствования разработки и принятия управленческих решений: благодаря внедрению и описанию алгоритмов для чат – бота на платформе telegram в рамках деятельности АО «Фармстандарт» возможно с помощью одного сообщения руководителю получить необходимую информацию, ускорить согласование управленческих решений относительно кадровых, производственных, бизнес – процессов.

Ключевыми параметрами создания чат – бота выступают следующие:

- 1) Сообщения должны быть простыми и короткими.
- 2) Если необходимо отправить большой фрагмент текста — лучше разбивать его на несколько сообщений.
- 3) Чат-бот для бизнеса должен давать качественные и точные ответы на вопросы сотрудников
- 4) Заранее подготовьте дополнительные ответы, если чат-бот не сможет распознать запрос собеседника.

Важно отметить, что написание и интеграция чат – бота с заданным алгоритмом возможно в рамках выполнения своего функционала системным

администратором, что говорит об отсутствии дополнительных затрат для внедрения данной цифровой технологии, что является положительной стороной данного направления

На основании проведенной оценки предлагаемой системы направлений был сделан следующий вывод:

- общая сумма затрат составит 2 140 000 руб.

- согласно полученным результатам, выручка компании, несмотря на нестабильное геополитическое положение в стране и в мире увеличится на 12,4%.

- отдельное внимание планируется уделить коммерческим и управленческим расходам, которые сократятся на 8,8% и 5,9%, соответственно, согласно плану бюджета компании, ее стратегии сокращению расходов.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой степени эффективности предлагаемых направлений повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в АО «Фармстандарт» при единовременных затратах, которые составляют около 10,81% от планируемой чистой прибыли компании по итогам 2022 г.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, управленческое решение направлено на решение определенной проблемы. Проблема представляет собой сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения, а также противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для её разрешения; в жизни проблема формулируется в понятном для людей виде «знаю что, не знаю как», то есть известно, что нужно получить, но неизвестно, как это сделать.

Процессу разработки управленческих решений в системе корпоративных отношений предшествует определенная подготовка. Сам

процесс организации подготовки управленческих решений является важным фактором их результативности. Так как именно от этого этапа зависит качество и затраты, как временные, так и материальные, будущего управленческого решения.

В рамках аналитической части был сделан вывод о преобладании эвристических методов принятия решений в АО «Фармстандарт», иными словами, основание не на статистических данных, анализе большого массива информации, а на опыте, интуиции руководителя, которые в условиях динамичного развития рынка и макроэкономических процессов могут приводить к нерациональным и необъективным решениям.

Выделены ключевые проблемы в процессе разработки и принятия решений. На основании выявленных проблем разработаны направления решений. Разработаны следующие направления:

1. Рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений:

- Следование чек – листу при принятии управленческих решений;
- Регулярное проведение мозгового штурма по актуальным проблемам организации.

2. Цифровые инструменты совершенствования разработки и принятия управленческих решений: благодаря внедрению и описанию алгоритмов для чат – бота на платформе telegram в рамках деятельности АО «Фармстандарт» возможно с помощью одного сообщения руководителю получить необходимую информацию, ускорить согласование управленческих решений относительно кадровых, производственных, бизнес – процессов.

Важно отметить, что написание и интеграция чат – бота с заданным алгоритмом возможно в рамках выполнения своего функционала системным администратором, что говорит об отсутствии дополнительных затрат для внедрения данной цифровой технологии, что является положительной стороной данного направления

3. На основании проведенной оценки предлагаемой системы направлений был сделан следующий вывод:

- общая сумма затрат составит 2 140 000 руб. Инвестируемые средства для реализации мероприятий предлагается направить из чистой прибыли компании по итогам 2022 года, которая составит не менее 17 658 755,1 руб.

- согласно полученным результатам, выручка компании, несмотря на нестабильное геополитическое положение в стране и в мире увеличится на 12,4%.

- отдельное внимание планируется уделить коммерческим и управленческим расходам, которые сократятся на 8,8% и 5,9%, соответственно, согласно плану бюджета компании, ее стратегии сокращению расходов. Таким образом, наращивание опыта в области разработки и принятия эффективных управленческих решений в АО «Фармстандарт» приведет к росту прибыли от продаж на 95.2 % за 3 года, прирост чистой прибыли составит 16,8%.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой степени эффективности предлагаемых направлений повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в АО «Фармстандарт» при единовременных затратах, которые составляют около 10,81% от планируемой чистой прибыли компании по итогам 2022 г.

По результатам проведенного исследования доказана высокая эффективность предложенных направлений, а также возможность их адаптации в рамках деятельности других предприятий отрасли,.

Публикации автора

1. Ахмеджанова А. Концептуальные подходы к управленческим решениям как особому виду решений в системе корпоративных отношений / А. Ахмеджанова.