

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

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Богомазовой Варвары Андреевны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

подпись, дата

Д.И. Милованов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 год

Введение. В настоящее время при всем кажущемся различии подходов суть многообразных позиций сводится к следующему: управленческое решение – это интеллектуально-логический волевой акт большой социальной значимости. Это важнейший способ осуществления управляющего воздействия с целью разрешения возникших социальных проблем на пути достижения поставленных целей в конкретных исторических условиях.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что реализация управленческих решений состоит из действия по исполнению решений, определения результатов и последствий, оценки и анализа результатов и обратной связи. Значение обратной связи определяется тем, что в конечном счете именно степень полноты реализации принятых управленческих решений обеспечивает реальные результаты и придает смысл функционирования управляющей системы. Реализация управленческих решений является наиболее трудоемким, сложным и длительным этапом процесса принятия решения.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и принятие управленческих решений в организации на примере ООО «Сеул».

Задачами выпускной квалификационной работы является:

- изучение понятия и виды управленческих решений;
- рассмотрение этапов разработки и принятия управленческих решений;
- обоснование методов принятия управленческих решений;
- исследование краткой характеристики ООО «Сеул»;
- обоснование процесса принятия управлений решений ООО «Сеул»;
- оценка процесса принятия решений на предприятии ООО «Сеул»;
- разработка мероприятий по совершенствованию процессов реализации управленческих решений в ООО «Сеул»;
- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования реализации управленческих решений.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию технологии и методов реализации управленческих решений ООО «Сеул».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в организации» рассмотрено понятие и виды управленческих решений в организации, этапы разработки и принятия управленческих решений, методы принятия управленческих решений.

Каждый руководитель в процессе своей деятельности ставит разные задачи, которые нуждаются в их разработке, осмыслении и реализации. Именно управленческие решения соединяют цель с итоговым результатом.

Каждое из них должно быть обоснованным, взвешенным и просчитанным в прямом смысле. Однако вероятность непредсказуемого результата управленческого решения всегда остается. Всё зависит от того, насколько профессионален менеджер, осуществляющий этот процесс.

Рациональные решения, которые принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

Другие подходы к классификации решений представлены на рис. 1.



Рисунок 1 – Классификация решений

Этапы принятия решений при традиционном понимании руководства выглядят следующим образом:¹

Шаг 1. Выявляем и формулируем проблему.

Шаг 2. Собираем и анализируем информацию о задаче, которую необходимо выполнить.

Шаг 3. Разрабатываем критерии принятия управленческих решений и критерии оценки эффективности решения. Самым оптимальным вариантом действия становится тот, который позволяет максимально эффективно справиться с проблемой в соответствии с принятым критерием. При этом

¹ Волкова О.А. Возможность использования метода «коллективного блокнота» для совершенствования деятельности органа государственной власти по решению транспортной проблемы // Электронный научный журнал «ГосРег». 2022. № 3. С. 2-5.

малоэффективных или вовсе нерациональных путей может быть несколько, а вот оптимальный – всегда один.

Шаг 4. Разрабатываем альтернативные решения и анализируем возможные варианты действий. Проводить исследование нужно по совокупности параметров результата, соответствующих каждой версии, а правила изучения возможных сценариев развития событий предопределяются заданным критерием оценки эффективности.

Шаг 5. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является контроль процесса воплощения управленческого решения в жизнь. Как правило, для отслеживания результатов применяется обратная связь – собирается информация об исполнении поручений и о достижении компанией поставленных целей.

С точки зрения применимости для различных объектов и этапов исследования выделяются три класса методов:

1) общенаучные – методы логического и эвристического характера (наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, коллективная генерация идей, экспертные оценки и т.п.);

2) интернаучные – методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для анализа широкого круга объектов из разных сфер деятельности (экстраполяция, интерполяция, математическая статистика, моделирование и др.);

3) специфические научные – методы, применяемые для одного объекта или отрасли знания.

Во второй главе «Анализ управленческих решений ООО «Сеул» дана общая характеристика ООО «Сеул» проанализирован процесс принятия управленческих решений и оценка процесса принятия решений на предприятии ООО «Сеул».

Наименование рассматриваемой организации: ООО «Сеул». Основное направление деятельности организации - предприятие (объект) питания,

предоставляющее потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая фирменные блюда и изделия, алкогольных, прохладительных, горячих и других видов напитков, кондитерских и хлебобулочных изделий, покупных товаров.

Коллектив ООО "Сеул" является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Из таблицы 6 видна весьма благоприятная тенденция – персонал в ООО "Сеул" надолго остается работать в компании.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО "Сеул", то этому вопросу при анализе необходимо уделить дополнительное внимание (табл. 1).

На основе таблицы 1 видно, что среднесписочная численность персонала увеличилась в 2023 году на 7 человек. В 2023 увеличилась на 7 человека. Это связано с проведением организационных преобразований в компании, оптимизации бизнес-процессов также с перераспределением функций сотрудников, что неизменно отражается на численности персонала. Коэффициент оборота по приему работников в 2021 году повысилось и стало составлять 24,5.

Таблица 1 – Данные о движении рабочей силы ООО "Сеул"

Показатели движения	Численность персонала, чел.			Изменение (+,-)	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолют., чел	Относит., %
Численность персонала на начало года, чел	75	76	81		
Принято на работу, чел	1	5	1	7	110,6
Выбыло, чел в том числе	0	0	0	0	0
По собственному желанию	0	0	0	0	0
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел	76	81	81	+1	101,9
Среднесписочная численность персонала, чел	77	81	81	+3	106,1
Коэффициент оборота по приему работников	4,08	7,8	1	-3,08	24,5
Коэффициент оборота по выбытию работников	0	0	0	0	0
Коэффициент текучести кадров	0	0	0	0	0
Коэффициент стабильности кадров	100	100	100	0	100

Принятие решений ООО «Сеул» начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

После того как проблема или возможность привлекла внимание руководство ООО «Сеул», требуется разобраться в специфике ситуации. «Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой».

Таблица 2 – Анализ ООО «Сеул» по схеме SWOT

	Сила: возможности и перспективы	Слабость: опасности и угрозы
Внутренние	1. Значительный опыт и традиции в 2. Нарботанный имидж и фирменный бренд. 3. Квалифицированные трудовые ресурсы и возможность их обновления и пополнения.	1. Износ и слабое обновление основных фондов. 2. Старение трудовых ресурсов. 3. Хронический недостаток оборотных средств.
Внешние	1. Расширение видов блюд	1. Неустойчивое экономическое положение в России

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать некоторые выводы:

- ООО «Сеул» имеет традиции в области изготовления блюд. Для этого в течение длительного периода последовательно создавались мощности, формировались коллектив и традиции, готовились квалифицированные кадры. Это позволило сформировать положительный имидж у посетителей.

- Старение, износ и медленное обновление основных фондов – основная проблема предприятий. Остро стоит проблема старения трудовых ресурсов – средний возраст работающих составляет 39 лет. Большинство рабочих не имеет высшего образования. Наблюдается недостаток собственных оборотных средств.

В 2022 году руководством ООО «Сеул» было принято решение не переходить на электронный документооборот.

Кадровый документооборот не автоматизирован. Количество входящих и исходящих документов предприятия постоянно меняется.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию процессов реализации управленческих решений ООО «Сеул» предложены мероприятия по совершенствованию процессов реализации управленческих решений предприятия, дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для ООО «Сеул» рекомендуется использование программы документооборота «Globus START». Globus START - система электронного документооборота для малых предприятий и рабочих групп. Полностью готовая к установке и использованию система устанавливается за считанные минуты и решает задачу автоматизации работы с внутренними поступающими организацией документами.

Позволяет обеспечить их надежное централизованное хранение, быстрое создание по шаблонам и согласование в электронном виде.

Детальная автоматизация кадрового учета позволит обеспечить укомплектование персоналом и управление расходами на персонал, существенно снизив затраты на подбор и учет. В случае любых действий, связанных с перемещением персонала, регистрация в системе будет производиться для всех событий, связанных с перемещением персонала.

Разработкой кадрового плана отдела будут руководить непосредственно руководители подразделений, имеющие возможность непосредственно влиять на организационную структуру организации.

В службе кадров значительно сократится время рассмотрения вакансий, в результате чего процесс станет гораздо короче. Это позволяет внедрить юридически значимый электронный документооборот в управляемые заказчиком информационные системы и бизнес-процессы заказчика, тем самым качественно повышая качество работы крупного, среднего и малого бизнеса. Механизмы онлайн-обмена документами дадут ряд преимуществ перед традиционными методами: свободу географического расположения, повышение производительности, большую конфиденциальность и многое другое.

Стоимость компьютерной техники, необходимой для организации электронного документооборота будет определяться стоимостью 3 компьютеров для пользователей по цене 25000 руб. за один компьютер. То есть

$$С_{КТ}=25000*3=75000 \text{ руб.}$$

Реализация проекта будет включать такие затраты, как затраты на электроэнергию – 320 руб/мес, затраты на услуги связи (телефон, Интернет) – 750руб/мес, затраты на канцелярские товары – 1200 руб/мес (данные взяты из бухгалтерской документации предприятия). Итого, за 1 месяц прочие расходы составят 2270 руб.

Общая смета затрат на внедрение программы документооборота «Globus START» приведена в табл. 3.

Таблица 3 - Смета затрат на внедрение программы документооборота «Globus START»

Наименование группы затрат	Стоимость, руб
Заработная плата работников	60000
Стоимость лицензий	48800
Техническая поддержка	12200
Обучение персонала	47300
Компьютерная техника	75000
Прочие расходы	2270
Общий размер затрат	245570

Так как на предприятии будет задействовано 3 пользователей, то необходима покупка одной серверной лицензии и 3 пользовательских лицензий, что составит 48800 руб.

Стоимость технической поддержки равна 25 % от общей стоимости лицензий, включает обновление версий

$$\text{Стех} = 0,25 \text{ Слиц} = 12200 \text{ руб.}$$

Тогда общая стоимость лицензий составит: $48800 + 12200 = 61000$ руб.

Таким образом общий размер затрат- Спроект = 306570 руб.

Необходимо обучить:

- пользователь (очное обучение) – 2 человека;
- системный администратор (очное обучение) – 1 человек.

Обучение в общей сложности будет составлять 47300 руб.

Суммарная экономия для внедренной программы документооборота «Globus START» может быть рассчитана по формуле

$$\text{Эс} = \text{Эзп} + \text{Эм},$$

где ЭС – суммарная экономия, руб.;

ЭЗП – экономия заработной платы, руб.;

ЭМ – экономия материалов, руб.

В таблице 4 приведены нормы времени выполнения работ для старого и нового варианта организации системы электронного документооборота.

Таблица 4 - Нормы времени выполнения работ

Показатель	Условное обозначение	Единица измерения	Базовый вариант	Новый вариант
Годовая трудоемкость операции по вводу и корректировке данных	$t_{вв}$	Человеко-час	670	64
Годовая трудоемкость операции по поиску и обработке данных	$t_{поиск}$	Человеко-час	834	118
Годовая трудоемкость операции по оформлению и выводу данных	$t_{оф}$	Человеко-час	542	84
Итого			2046	266

Экономия трудоемкости работ определяется из таблицы 11.

$$t_{эк} = 2046 - 266 = 1780 \text{ ч.}$$

Тогда экономия на заработной плате (при средней месячной зарплате сотрудников 16840 руб.) составит 221748 руб. (Эзп)

Экономия расходуемых материалов (Эм) представляет экономию бумаги на печатные документы. При стоимости одного листа 0,35 руб, экономия на бумагу для 700 распечатанных документов за год составит (при затратах – двадцать четыре листа бумаги на один документ) составит:

$$0,35 * 700 * 24 = 5880 \text{ руб.}$$

Суммарная экономия после внедрения программы документооборота «Globus START» составит:

$$Эс = Эзп + Эм = 221748 + 5880 = 227628 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- для совершенствования процесса реализации управленческих решения в ООО «Сеул» рекомендуется заменить существующий бумажный документооборот на электронный, внедрить программу документооборота «Globus START».

- Globus START - система электронного документооборота для малых предприятий и рабочих групп. Позволяет обеспечить их надежное централизованное хранение, быстрое создание по шаблонам и согласование в электронном виде. Идеально подходит небольшим коммерческим организациям, вовлеченным в интенсивный обмен документами с клиентами, поставщиками или регуляторами рынка. Позволяет избежать потерь

документов, обеспечить более быструю реакцию на запросы, снизить затраты времени и снизить влияние «человеческого фактора».

- экономия трудоемкости работ после внедрения программы составит 1780 ч., экономия расходуемых материалов - 5880 руб., экономия на заработной плате - 221748 руб., суммарная экономия после внедрения программы документооборота «Globus START» составит 227628 руб.

Заключение. При разработке и реализации управленческих целей государство применяет разнообразные критерии и методы оценки проблемных ситуаций, нормы и стандарты решения стоящих перед ним задач, применяя различные способы и технологии.

В связи с разнообразием отношений государства с контрагентами невозможно уложиться в формализованную, процедурную и легальную систему разработки и реализации целей, поэтому принятие и реализация государственных решений предполагают лишь частичную институализацию и операционализацию данных процессов, их подчиненность правовым и формальным процедурам.

Проведенные исследования показали, что ресторан ООО «Сеул» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по показателям: уровень цен и качество, и ассортимент блюд. Однако это не делает услуги предприятия наиболее конкурентоспособными.

Как отмечалось ранее, укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но и с помощью имиджа ресторана. Поэтому с целью повышения конкурентоспособности услуг ресторана ООО «Сеул» следует сделать особый акцент на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности.

Проведенные исследования показали, что у общественности, в том числе у самого персонала предприятия, отсутствуют представления о миссии, стратегических целях и задачах ресторана ООО «Сеул». Поэтому в первую очередь требуют глубокой проработки миссия и стратегия предприятия,

поскольку именно они представляют на рынке полноценную картину деятельности и предназначения предприятия и, в конечном счете, определяют концепцию формирования основных составляющих его имиджа.

Для ООО «Сеул» рекомендуется использование программы документооборота «Globus START». Globus START - система электронного документооборота для малых предприятий и рабочих групп. Полностью готовая к установке и использованию система устанавливается за считанные минуты и решает задачу автоматизации работы с внутренними и поступающими в организацию документами.