

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 «Паскаль»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 4 курса 421 группы

Направления 38.03.02 «Менеджмент организации»

Экономического факультета

Михеевой Валерии Александровны

Научный руководитель
доцент

подпись, дата

Д.И. Милованов

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Управленческие решения относятся к выбору, сделанному менеджерами с целью направления и контроля ресурсов организации для достижения ее целей и задач. Эффективные управленческие решения имеют важное значение для успеха организации, поскольку они могут определять ее стратегии, приоритеты и политику и влиять на его конкурентоспособность и устойчивость. Принимая управленческие решения, менеджеры должны учитывать ряд факторов, включая финансовые ресурсы, рыночные тенденции, потребности клиентов, отраслевые тенденции, технологические разработки и нормативные требования. Они также должны учитывать интересы и перспективы заинтересованных сторон, таких как сотрудники, клиенты и поставщики, а также этические последствия их решений.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение разработки и принятия управленческих решений в организациях на примере ООО «Паскаль» и разработка рекомендаций по оптимизации разработки управленческих решений.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: исследовать роль управленческих решений в функционировании организации; рассмотреть методы разработки и принятия управленческих решений и их классификации; рассмотреть показатели эффективности управленческих решений; на основании данных отчетности дать организационно-экономическую характеристику ООО «Паскаль»; проанализировать методологию разработки и принятия управленческих решений в ООО «Паскаль»; наметить пути улучшения разработки и принятия управленческих решений в ООО «Паскаль».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в организации»

автором раскрываются понятие, сущность, классификация, методы разработки и этапы реализации управленческих решений.

Управленческое решение — творческий акт субъекта управления, задающий план деятельности коллектива по эффективному и результативному решению задачи, используя знание объективных законов, управляющих управляемой системой, и анализируя информацию о ее состоянии.

Методы разработки и принятия управленческих решений делятся на две большие группы: неформальные и формальные. Неформальные методы основаны на интуиции, опыте и навыках менеджера. Они быстры, но более рискованны. Формальные методы рассчитаны на структурирование и аналитику. Они требуют больше времени и дают надежные результаты. В процессе принятия решений менеджером часто используется комбинация обоих методов.

Всего выделяют 3 этапа разработки и принятия управленческих решений. 1 этап – выявление и анализ проблем. Этот процесс включает в себя изучение сложного массива данных, относящихся к общей ситуации, и на основе этого определение границ, в которых лежат проблемы. Затем можно определить симптомы каждой проблемы, например, в чем заключается проблема, где она происходит, когда это происходит, сколько людей затронуто и кто вовлечен в проблему. Эти параметры имеют решающее значение для полного понимания проблемы и разработки продуктивного решения. 2 этап – процесс разработки рационального решения. Это предполагает постановку основных задач и определение содержания работы, направленной на решение проблемы. Существует три подхода к решению проблем, в том числе частичное решение, которое частично удовлетворяет все участвующие стороны, выбор оптимального варианта для полного решения проблемы, устранение проблемы путем изменения общей ситуации. 3 этап – Выбор лучшего решения и внедрение его в организацию. Окончательное решение должно быть одобрено руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за

результаты. Процесс внедрения решения включает в себя информирование всех участвующих сторон, постановку конкретных задач, мониторинг их хода и корректировку дальнейшего процесса внедрения по мере необходимости.

В главе 2 «Анализ процессов разработки и принятия управленческих решений ООО «Паскаль»» автор дает общую характеристику ООО «Паскаль», проводит анализ особенностей разработки и принятия управленческих решений и оценивает эффективность методов разработки и принятия управленческих решений в организации.

Общество с ограниченной ответственностью «Паскаль» создано в октябре 2016 года. Основной целью создания Общества является насыщение потребительского рынка продукцией, работами и услугами путем осуществления производственной и иной деятельности, получения прибыли в соответствии с законодательством и настоящим Уставом.

Строительная организация отвечает за широкий спектр строительных работ, которые могут включать подготовку площадки, фундаментные работы, каркас, кровлю, сайдинг, изоляцию, внутреннюю отделку, водопровод, систему отопления, вентиляции и кондиционирования, электропроводку и ландшафтный дизайн. Строительная организация участвует в каждом этапе строительного процесса и координирует работу различных задействованных групп, включая архитекторов, инженеров, проектировщиков, субподрядчиков и рабочих. Организация также может нести ответственность за получение разрешений на строительство, заказ материалов и управление бюджетом. Общая цель организации — создать полностью функциональное и безопасное здание, отвечающее потребностям клиента и соответствующее нормативным требованиям и стандартам безопасности.

Общество является членом Ассоциации Саморегулируемая Организация «Объединение строителей Саратовской области».

Для организации и выполнения работ Общество располагает высококвалифицированным персоналом, имеющим практический опыт более 20 лет в сфере строительства.

С момента открытия Общества в 2016 году, количество сотрудников по данным на 2022 год увеличилось с 8 до 40 человек.

Согласно проведенному горизонтальному анализу баланса ООО "Паскаль", В отчете отмечается значительный рост уровня как готовой продукции, так и товаров для перепродажи в товарно-материальных запасах, при этом дебиторская задолженность выросла, что свидетельствует о невыполнении поставщиками своих обязательств перед компанией. С другой стороны, увеличение средств указывает на сильное финансовое положение. Анализ балансовых обязательств показывает рост резервного капитала с течением времени, в то время как кредиторская задолженность увеличилась из-за роста задолженности перед поставщиками, подрядчиками и другими кредиторами.

Для анализа ликвидности баланса активы и обязательства были сгруппированы по степени их ликвидности и срокам погашения соответственно. Результаты были сведены в таблицу оценки ликвидности баланса, в которой представлен обзор начального и конечного состояния активов и обязательств за отчетный период, сгруппированных по ликвидности и срокам погашения.

Процесс решения проблем в ООО «Паскаль» требует не одного решения, а серии решений. Этот процесс можно рассматривать как курс из пяти шагов, включающий этапы реализации и обратной связи, хотя общее количество шагов может зависеть от сложности рассматриваемой проблемы. Процесс решения проблемы начинается с диагностики. Крайне важно точно и точно определить проблему. После этапа диагностики следующим важным шагом в решении проблемы является определение ограничений и критериев решения. Когда менеджер анализирует проблему, крайне важно понимать, какие действия можно предпринять и какие ресурсы доступны. Третий шаг процесса решения проблемы включает в себя определение альтернатив. Цель состоит в том, чтобы

определить как можно больше возможных решений, которые могут устранить причины проблемы и способствовать достижению целей организации. Следующий этап процесса решения проблемы влечет за собой оценку различных альтернатив, которые были сформулированы. Первоначальная оценка вариантов имеет решающее значение для этого процесса. Когда дело доходит до четвертого этапа процесса решения проблемы, следующим шагом является выбор альтернативы. Выбор наилучшего варианта должен быть простым, если проблема четко определена и альтернативы тщательно оценены. Следующий этап процесса решения проблем касается этапа реализации. Успех реализации зависит от тех, кто ее поддержит. После реализации решения следующим важным этапом является предоставление обратной связи. Крайне важно создать систему контроля и мониторинга, позволяющую сравнивать фактические результаты с ожидаемыми.

В ООО «Паскаль» разработка и принятие управленческих решений проходит более единолично, чем может показаться на первый взгляд. Директор собирает совещание, на котором присутствуют главы отделов: главный бухгалтер, начальник ОКС (отдела капитального строительства), руководитель АХО (административно-хозяйственного отдела), начальник отдела снабжения, юрист и специалист отдела кадров. Озвучиваются тема собрания и главные проблемы, которые стоят перед организацией, связанные с темой. После директором кратко описывается, что предстоит сделать для реализации разработанного им решения и раздаются задания каждому отделу. Главы отделов могут задать вопросы директору относительно своих заданий. Не всегда директор имеет достаточно знаний об особенностях каждого отдела, поэтому некоторые вопросы могут остаться без ответа. После выдачи заданий и ответов на вопросы происходит общее обсуждение темы собрания и расход по рабочим делам. Директор слушает рассуждения, но не участвует в диалоге, оставляя дискуссии без ответа.

В ООО «Паскаль» для оценивания результатов принятых управленческих решений чаще всего используется метод сравнения, который заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Это позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.

Проблема документооборота остаётся актуальной до сих пор. Количество входящих и исходящих документов предприятия постоянно меняется. Это приводит к ежегодным изменениям объема документооборота. Информационный поток ООО «Паскаль» начинается с исходящего направления, состоящего из документов, создаваемых и отправляемых за пределы организации. Исходящие документы формируются либо в ответ на входящие, либо в результате инициативы организации. Внутреннее направление ООО «Паскаль» состоит из документов, создаваемых и используемых исключительно внутри аппарата управления, никогда не покидающих его границ. Внутренний поток обеспечивает точные решения для всех управленческих решений компании. Постоянно возрастающий объем документопотоков и несовершенство организации кадрового делопроизводства привело к значительным потерям документов. Отсутствие определенной системы движения документооборота и неясности, кому какие документы отдаются для работы приводит к значительным потерям корреспонденции и долгим поискам, и восстановлением утраченных документов, что негативно влияет на работоспособность и оптимизацию времени сотрудников, так как тратится значительное количество времени и сил на дополнительные лишние действия.

В главе 3 «Направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в документообороте ООО «Паскаль»» автор обосновывает предлагаемые рекомендации по разработке и принятию управленческих решений в документообороте организации, поясняет необходимость правильного внедрения управленческих решений в практику

работы организации и проводит оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Так как разработкой и принятием решений занимается только директор, стоит обратить внимание на коллективные методы разработки и принятия управленческих решений. Сотрудники готовы активно принимать участие в обсуждении проблем и искать пути решения.

На основе проблемы документооборота директором было созвано собрание начальников отделов. В этот раз решение принималось коллективным методом «мозговой штурм». Каждый присутствующий на собрании высказал свою позицию и свои предложения насчёт проблемы документов. Многие идеи были озвучены, среди которых были предложения главного бухгалтера о фиксации ответственных за каждый документ, руководителя АХО о создании места распределения документов по отделам и главного бухгалтера о ведении общего реестра документов. Итоговое решение было принято на основе совмещения нескольких идей воедино.

Этим решением является создание последовательной цепочки движения корреспонденции, схемы распределения документов по отделам и специалистам и ведение реестра движения документации. Важно, чтобы документация проходила через одного сотрудника, который сможет распределять нужную корреспонденцию по отделам, но при этом не выполнял двойную работу. Ведение реестра позволит фиксировать все созданные и присланные документы в одном месте, что значительно облегчит поиск нужной корреспонденции в быстрые сроки. Также важно учитывать оперативность оформления документов, чтобы движение не прерывалось. У каждого документа, как бумажного, так и электронного должно быть своё место и внутренний номер, чтобы не составляло труда их находить.

Для эффективной и быстрой реализации данного решения следует собрать руководителей всех отделов и собрать нужную для реализации решения

информацию, такую как: какие документы должны направляться в какие отделы и как часто документация будет забираться у ответственного. В отдел бухгалтерии важно отправлять все счета и платежи, в отдел снабжения – счета-фактуры и схемы материалов. Отдел АХО занимается преимущественно арендой техники, поэтому им нужно направлять всю информацию об арендах оборудования. Юристу важно отправлять все договоры и судебные письма. Директору должны приходить все письма, связанные с переговорами, а также важно оформить движение документов из разных отделов к нему, такие как: договоры, счета, заявления и другие.

Итогом реализации данного предложения станет оптимизация временных издержек, так как сотрудники будут расходовать меньше времени на поиск и получение нужной корреспонденции, а также снизится риск потери документов благодаря реестру документации. Ценой данного предложения является повышение заработной платы ответственному сотруднику, так как это является дополнительной работой, закупка материалов для оформления места распределения корреспонденции по отделам и время привыкания сотрудников к новой системе документооборота.

Для успешной реализации изложенного выше мероприятия, организации рекомендуется определить главного исполнителя, ответственных за структурирование и эффективность работы документооборота, определить сроки внедрения данного мероприятия и ответственность за каждую ступень структуры документопотока. Также стоит произвести расчеты касемо обустройства места для оформления документооборота, учесть это в бюджете организации.

Главный исполнитель несет ответственность за хранение и регистрацию документов организации. Сотрудник должен будет следить за правильной сортировкой корреспонденции по отделам и вести учет всей проходящей через него документации вовремя. Данные задачи несут в себе использование больших

временных ресурсов, особенно поначалу, но с опытом сотрудник сможет легче координировать свои действия и затрачивать всё меньше временных ресурсов.

Ответственность лежит не только на главном исполнителе, но и на остальных сотрудниках, особенно на руководителях отделов, так как они должны будут контролировать проход своей документации через главного специалиста (как исходящей, так и входящей), своевременно забирать корреспонденцию и бережно хранить её. Каждый отдел должен отнестись серьезно к данному мероприятию, иначе она может быть обречена на провал.

Директор в данном мероприятии должен обеспечивать контроль за исполнением своих обязанностей сотрудниками. В периоды спада активного внедрения новой структуры документопотока и сопротивления от нововведений, руководитель должен найти подход к сотрудникам, доказать, что данный метод сможет себя реализовать, если все будут относиться к нему серьезно, найти способы упрощения алгоритма действий и определить подход к каждому из отделов.

Важно учитывать, что сотрудники могут оказать сопротивление нововведениям, так как не хотят запоминать новый алгоритм действий или в виду своей привычки делать по-иному. В данном случае важно, чтобы до каждого сотрудника было доведено и понято, насколько важно и удобно следить за документооборотом, так как это позволит обеспечить доступность всей корреспонденции вовремя, без лишних временных затрат. Также важно учитывать, что внедрение эффективной системы управления документооборотом может оказаться трудоемким и сложным процессом, требующим значительных затрат времени и ресурсов. Поэтому крайне важно планировать и осуществлять процесс реализации на систематической основе, принимая во внимание различные заинтересованные стороны, а также их конкретные нужды и требования. Процесс внедрения должен быть четко доведен до сведения всех сотрудников, которым должна быть предоставлена необходимая подготовка и поддержка для эффективного внедрения новой

системы. Кроме того, важно регулярно пересматривать и обновлять систему на основе отзывов сотрудников и меняющихся потребностей организации.

Благодаря этому мероприятию можно значительно сэкономить на издержках. Реализация данного решения будет включать такие затраты, как дополнительная оплата работы сотруднику, ответственному за принятие и фиксирование корреспонденции и документов – 3000 руб/мес, разовые затраты на оформление места распределения корреспонденции по отделам – оргайзеры 3500 руб, стол 1143 руб. Итого за год затраты составят 40 643 рубля. Экономия на заработной плате (при средней месячной зарплате сотрудников 35000 руб.) составит 420000 руб. (Эзп) Экономия расходуемых материалов (Эм) представляет экономию бумаги на печатные документы. При стоимости одного листа 0,99 руб, экономия на бумагу для 700 распечатанных документов за год составит (при затратах – двенадцать листов бумаги на один документ) составит 8 316 руб. Суммарная экономия после реализации мероприятия по оптимизации движения документооборота составит 428 316 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений является важнейшим аспектом науки управления. Это позволяет менеджерам эффективно управлять социальным взаимодействием и решать общие проблемы. Принятие решений является важнейшим элементом человеческой деятельности, и менеджеры играют жизненно важную роль в этом процессе.

Методы разработки и принятия управленческих решений делятся на две большие группы: неформальные и формальные. Неформальные методы основаны на интуиции, опыте и навыках менеджера. Они быстры, но более рискованны. Формальные методы рассчитаны на структурирование и аналитику. Они требуют больше времени и дают надежные результаты. В процессе принятия решений менеджером часто используется комбинация обоих методов.

Всего выделяют 3 этапа разработки и принятия управленческих решений. 1 этап – выявление и анализ проблем. Этот процесс включает в себя изучение сложного массива данных, относящихся к общей ситуации, и на основе этого определение границ, в которых лежат проблемы. 2 этап – процесс разработки рационального решения. Это предполагает постановку основных задач и определение содержания работы, направленной на решение проблемы. 3 этап – Выбор лучшего решения и внедрение его в организацию. Окончательное решение должно быть одобрено руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты. Процесс внедрения решения включает в себя информирование всех участвующих сторон, постановку конкретных задач, мониторинг их хода и корректировку дальнейшего процесса внедрения по мере необходимости.

Общество с ограниченной ответственностью «Паскаль» создано в октябре 2016 года. Основной целью создания Общества является насыщение потребительского рынка продукцией, работами и услугами путем осуществления производственной и иной деятельности, получения прибыли в соответствии с законодательством и настоящим Уставом. Строительная организация отвечает за широкий спектр строительных работ.

Согласно проведенному горизонтальному анализу баланса ООО "Паскаль", В отчете отмечается значительный рост уровня как готовой продукции, так и товаров для перепродажи в товарно-материальных запасах, при этом дебиторская задолженность выросла, что свидетельствует о невыполнении поставщиками своих обязательств перед компанией. Анализ балансовых обязательств показывает рост резервного капитала с течением времени, в то время как кредиторская задолженность увеличилась из-за роста задолженности перед поставщиками, подрядчиками и другими кредиторами.

Процесс решения проблем в ООО «Паскаль» требует не одного решения, а серии решений. Этот процесс можно рассматривать как курс из пяти шагов,

включающий этапы реализации и обратной связи, хотя общее количество шагов может зависеть от сложности рассматриваемой проблемы.

В ООО «Паскаль» для оценивания результатов принятых управленческих решений чаще всего используется метод сравнения, который заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Это позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.

Проблема документооборота остаётся актуальной до сих пор. Количество входящих и исходящих документов предприятия постоянно меняется. Это приводит к ежегодным изменениям объема документооборота. Постоянно возрастающий объем документопотоков и несовершенство организации кадрового делопроизводства привело к значительным потерям документов. Отсутствие определенной системы движения документооборота и неясности, кому какие документы отдаются для работы приводит к значительным потерям корреспонденции и долгим поискам, и восстановлением утраченных документов, что негативно влияет на работоспособность и оптимизацию времени сотрудников, так как тратится значительное количество времени и сил на дополнительные лишние действия.

На основе проблемы документооборота директором было созвано собрание начальников отделов. Итоговое решение было принято на основе совмещения нескольких идей воедино. Этим решением является создание последовательной цепочки движения корреспонденции, схемы распределения документов по отделам и специалистам и ведение реестра движения документации. Благодаря этому мероприятию можно значительно сэкономить на издержках. Суммарная экономия после реализации мероприятия по оптимизации движения документооборота составит 428 316 руб.