

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современных условиях развития экономики и управления, деятельность корпоративных организаций характеризуется высоким уровнем сложности, неопределённости и динамичности. Усиление конкуренции, цифровизация бизнес-процессов, рост объёмов информации и усложнение управленческих задач объективно повышают требования к качеству управленческих решений. В этих условиях особую актуальность приобретает формирование и развитие эффективной системы принятия управленческих решений, способной обеспечивать устойчивое функционирование и стратегическое развитие организации.

Система принятия управленческих решений является ключевым элементом системы управления корпоративной организацией, поскольку именно в рамках данной системы осуществляется выбор направлений развития, распределение ресурсов, формирование и реализация управленческих воздействий. От степени её структурированности, согласованности и адаптивности напрямую зависят результаты деятельности организации, её конкурентоспособность и способность реагировать на изменения внешней среды.

Особое значение проектирование системы принятия управленческих решений приобретает для крупных корпоративных структур, характеризующихся многоуровневой системой управления, территориальной распределённостью и сложными внутренними коммуникациями. В таких организациях управленческие решения формируются и реализуются на различных уровнях управления, что требует чёткого разграничения полномочий, формализации процессов и обеспечения согласованности стратегических, тактических и оперативных решений.

ПАО «Ростелеком» как крупнейшая телекоммуникационная компания Российской Федерации представляет собой яркий пример корпоративной организации, в которой эффективность системы принятия управленческих решений оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности, реализацию стратегических инициатив и устойчивость бизнеса. Масштаб

компании, разнообразие направлений деятельности и высокая степень регламентированности процессов управления обуславливают необходимость системного и архитектурного подхода к проектированию системы принятия управленческих решений.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка теоретически обоснованных и практико-ориентированных рекомендаций по проектированию и архитектурному усовершенствованию системы принятия управленческих решений в корпоративной организации на примере ПАО «Ростелеком».

Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются задачи, связанные с исследованием теоретических основ системы принятия управленческих решений, анализом практики функционирования данной системы в ПАО «Ростелеком», выявлением проблем её проектирования и разработкой направлений совершенствования с оценкой социально-экономической эффективности предлагаемых решений.

Научная новизна работы заключается в развитии архитектурного подхода к проектированию системы принятия управленческих решений корпоративной организации с учётом интеграции стратегических целей, бизнес-процессов и показателей эффективности. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности ПАО «Ростелеком» и других крупных корпоративных структур.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Логика построения работы отражает последовательный переход от теоретических основ к практическому анализу и разработке проектных решений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования проектирования системы принятия управленческих решений в корпоративной организации» автором рассмотрены теоретические основы системы принятия управленческих

решений в корпоративной организации. Раскрыто понятие системы принятия управленческих решений как совокупности взаимосвязанных субъектов, процедур, методов и информационных ресурсов, обеспечивающих подготовку, обоснование, выбор и реализацию управленческих решений.

Применительно к управленческой деятельности система принятия управленческих решений представляет собой упорядоченную совокупность субъектов управления, информационных ресурсов, методов анализа, процедур и регламентов, обеспечивающих подготовку, выбор и реализацию управленческих воздействий.

Цели системы принятия управленческих решений в корпоративной организации определяются общими целями управления и стратегическими ориентирами развития организации. В научной литературе подчёркивается, что основными целями системы принятия управленческих решений являются повышение качества управленческого выбора, снижение уровня неопределённости, минимизация рисков и обеспечение достижения стратегических и оперативных целей организации. Реализация данных целей возможна лишь при условии формирования целостной и согласованной системы принятия решений, интегрированной в общую систему управления.

Система принятия управленческих решений включает в себя ряд взаимосвязанных элементов, среди которых особое значение имеют субъекты управления, информационная база, методы и модели анализа, а также организационные и нормативные механизмы.

Важным аспектом функционирования системы принятия управленческих решений является её развитие и совершенствование, что обуславливает необходимость обращения к понятию проектирования. В управленческой науке проектирование рассматривается как целенаправленный процесс формирования и преобразования систем управления с учётом поставленных целей, условий функционирования и перспектив развития организации. В отличие от текущего функционирования,

проектирование ориентировано на создание или изменение структуры и механизмов системы с целью повышения её эффективности.

Проектирование системы принятия управленческих решений в корпоративной организации предполагает определение состава её элементов, распределение функций и полномочий, а также формирование устойчивых информационных и управленческих связей.

Особое значение в процессе проектирования системы принятия управленческих решений имеет организационная структура управления. В научных исследованиях подчёркивается, что организационная структура должна обеспечивать чёткое распределение ответственности, оптимальное соотношение централизации и децентрализации, а также эффективное взаимодействие между подразделениями и уровнями управления. Несоответствие организационной структуры целям и задачам управления приводит к искажению управленческой информации и снижению качества принимаемых решений.

К основным требованиям к проектированию организационной структуры корпоративной организации относятся соответствие стратегическим целям, гибкость и адаптивность, прозрачность управленческих связей, а также обеспечение условий для эффективного информационного обмена. В условиях цифровизации возрастает значение горизонтальных и проектных форм взаимодействия, что также должно учитываться при проектировании системы принятия решений.

В современной корпоративной практике важное место в системе принятия управленческих решений занимают системы поддержки принятия решений (СППР). СППР представляют собой совокупность программных, информационных и методических средств, предназначенных для анализа данных, моделирования альтернатив и информационно-аналитической поддержки управленческого выбора. При этом СППР не подменяют субъекта управления, а выступают элементом системы принятия решений, усиливающим её аналитические и прогностические возможности.

Место СППР в системе принятия управленческих решений определяется их функцией обеспечения информационной и аналитической поддержки на различных этапах управленческого процесса. СППР интегрируются с корпоративными информационными системами и базами данных, обеспечивая формирование достоверной и своевременной информации для принятия решений на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления. Использование СППР позволяет снизить влияние субъективных факторов и повысить обоснованность управленческих решений в условиях неопределённости и риска.

В корпоративной организации управленческие решения отличаются высокой сложностью, многоуровневостью и значительным влиянием на результаты деятельности всей системы.

В работе рассмотрены субъекты принятия управленческих решений.

Отмечена важность классификации по субъекту принятия решений. Различают индивидуальные и коллективные управленческие решения. Коллективные решения, принимаемые советами директоров, комитетами и рабочими группами, позволяют учитывать интересы различных стейкхолдеров и снижать управленческие риски, однако увеличивают продолжительность процесса согласования.

Процесс принятия управленческих решений представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, направленных на выбор оптимального варианта действий. В корпоративных организациях данный процесс отличается высокой формализацией и многоуровневостью, что обусловлено масштабом деятельности и сложностью управляемых систем.

В работе представлена классификация управленческих решений по различным признакам, включая уровень управления, степень формализации, характер воздействия и временной горизонт.

Детально рассмотрены этапы принятия управленческих решений, включающие идентификацию проблемы, сбор и анализ информации, разработку альтернатив, выбор решения, его реализацию и контроль

результатов. Подчёркнута значимость обратной связи как ключевого элемента системы принятия решений.

Также в первой главе исследованы основные модели и методы принятия управленческих решений, применяемые в управленческой практике. Рассмотрены рациональные, поведенческие и системные модели, а также современные методы поддержки принятия решений. Сделан вывод о необходимости комбинирования различных моделей и методов в зависимости от условий принятия решений.

В главе 2 «Анализ проектирования системы принятия управленческих решений в ПАО «Ростелеком»» автор даёт общую характеристику деятельности ПАО «Ростелеком». Рассмотрены основные направления деятельности компании, её место на рынке телекоммуникационных услуг и особенности организационной структуры. Проанализированы уровни управления и система корпоративного управления, обеспечивающая функционирование компании.

Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке высокоскоростного доступа в интернет, платного ТВ, хранения и обработки данных, а также кибербезопасности. На массовом рынке компания развивает линейку сервисов для семьи, включая базовые услуги связи и цифровые решения для онлайн-образования. Также компания занимается созданием экосистем цифровых решений для бизнеса, как для крупных федеральных корпораций, так и для малого и среднего бизнеса. Выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса (функционирование ГАС «Выборы», организация системы видеонаблюдения за выборами), устранение цифрового неравенства, оснащение широкополосным доступом в сеть интернет лечебных учреждений и социально значимых объектов. Обладает крупнейшей магистральной сетью

связи в стране общей протяжённостью около 500 тысяч км. Является ключевым участником приоритетной национальной программы «Цифровая экономика» и реализует общефедеральные технологические и ИТ-проекты.

В работе значительное внимание уделено анализу действующей системы принятия управленческих решений в ПАО «Ростелеком». Рассмотрены процессы формирования и согласования управленческих решений, использование регламентов и корпоративных информационных систем. Выявлены особенности принятия решений в условиях территориальной распределённости и масштабности компании.

В ходе анализа определены проблемы проектирования системы принятия управленческих решений, связанные с избыточной многоуровневостью согласований, сложностью информационных потоков и недостаточной интеграцией стратегических и операционных решений. Показано, что данные проблемы могут снижать оперативность и гибкость управления.

«В главе 3 «Направления совершенствования проектирования системы принятия управленческих решений в ПАО «Ростелеком»» разработаны предложения по архитектурному усовершенствованию системы принятия управленческих решений в ПАО «Ростелеком». Обоснована необходимость применения архитектурного подхода, обеспечивающего целостное представление управленческих процессов и их взаимосвязь с целями компании.

Framework в работе рассматривается автором как методическая основа для проектирования обновлённой СПУР ПАО «Ростелеком». То есть он задаёт «скелет» процессов, данных и приложений, а конкретное наполнение формируется с учётом фактического состояния организации.

Проектируемая система включает четыре архитектурных слоя.

Слой бизнес-процессов (еТОМ)

На уровне 0 модель еТОМ описывает деятельность телекоммуникационной компании через три укрупнённых блока:

1. Strategy, Infrastructure & Product (SIP) — стратегия, инфраструктура и продукт;
2. Operations (OPS) — операционная деятельность;
3. Enterprise Management (EM) — корпоративное управление.

Ключевым для целей данной работы является блок **SIP**, поскольку именно он определяет стратегические и инвестиционные решения компании.

В рамках SIP формируются:

- стратегические цели и показатели;
- продуктовая стратегия;
- планы развития инфраструктуры;
- приоритеты инвестиционной деятельности.

Таким образом, уровень 0 eTOM задаёт логическую основу для формирования управленческих решений стратегического и тактического характера.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) органично дополняет модель eTOM, обеспечивая оценку результативности решений, принимаемых в рамках каждого блока.

Автором рассмотрена возможность интеграции стратегических инструментов управления с отраслевыми моделями управления, что позволяет обеспечить согласованность стратегических целей и операционной деятельности. В работе предложена дорожная карта внедрения усовершенствованной системы принятия управленческих решений, включающая этапы планирования, реализации и контроля изменений.

Проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, показавшая их направленность на повышение качества управленческих решений, сокращение времени их принятия и повышение управляемости корпоративной системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате выполнения выпускной квалификационной работы исследованы теоретические и практические аспекты проектирования системы принятия управленческих решений в

корпоративной организации. Установлено, что в условиях усложнения управленческой среды и цифровизации управления значение системного и архитектурного подходов к проектированию системы принятия решений существенно возрастает.

Проведённый анализ деятельности ПАО «Ростелеком» показал, что действующая система принятия управленческих решений в целом обеспечивает выполнение стратегических и операционных задач компании, однако обладает рядом ограничений, связанных с высокой сложностью управленческих процедур и недостаточной интеграцией управленческих инструментов.

Разработанные в работе предложения по архитектурному усовершенствованию системы принятия управленческих решений направлены на повышение её целостности, прозрачности и адаптивности. Реализация предложенных мероприятий поспособствует улучшению качества управленческих решений и повышению социально-экономической эффективности деятельности компании.

Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности ПАО «Ростелеком», а также при разработке и совершенствовании систем принятия управленческих решений в других корпоративных организациях.