

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., профессор Резник С.Д.

подписи, фамилия  
16. 06. 2016  
число месяц год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка и принятие эффективных управленческих решений на предприятии на примере ОАО «Пензтяжпромарматура»»

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_

Р. М. Дашкин

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120253-2016 Группа МЕН 44

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент»

С. Ш. Левина

(подпись, дата, уч. степень)

; инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология

С. Ш. Левина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

С. Ш. Левина

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы

С. Ш. Левина

Нормоконтролер

С. Ш. Левина

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Дашкина Рифата Мухамедшановича

*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Разработка и принятие эффективных управленческих решений на предприятии на примере ОАО «Пензтяжпромарматура»»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и принятие эффективных управленческих решений на предприятии на примере ОАО «Пензтяжпромарматура».

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические основы разработки и реализации управленческих решений» были рассмотрены сущность и основные составляющие управленческих решений, описаны особенности управленческих решений, разработаны методические подходы к исследованию практики управления.

Во втором разделе «Состояние разработки и принятия управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА»» был проведен анализ статистики производственного хозяйства и рассмотрены показатели деятельности предприятия.

В третьем разделе «Рекомендации по повышению эффективности, разработки и принятию управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА» разработаны и внедрены практические мероприятия по повышению качества и эффективности управленческих решений и мероприятия способствующие развитию предприятия.

## Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические и методические основы разработки и реализации управленческих решений .....	7
1.1 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним	7
1.2 Алгоритм и методы принятия управленческих решений.....	14
1.3 Методика сбора, обработки и анализа исходной информации по проблеме	22
Глава 2. Состояние разработки и принятия управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА» .....	30
2.1 Характеристика: структура и паспорт предприятия ОАО «ПТПА» .....	30
2.1 Динамика, статистика производственного хозяйства, показатели деятельности предприятия .....	33
2.2 Результаты социологического мониторинга по изучаемой проблеме разработки и реализации управленческих решений.....	41
Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности, разработки и принятию управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА» .....	64
3.1 Разработка и внедрение практических мероприятий по повышению качества и эффективности управленческих решений .....	64
3.2 Разработка и внедрение мероприятий способствующих развитию предприятия .....	67
3.3 Оценка социально-экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий по повышению качества эффективности управленческих решений .....	69
Заключение .....	74
Библиографический список .....	778

## **Введение**

В современных условиях хозяйствующие субъекты региональных производственных комплексов, получившие экономическую свободу, стремятся организовать свою деятельность максимально рационально. Стремление совершенствовать организацию и управление предприятием предполагает разработку программ функционирования и эффективного использования ресурсного потенциала в соответствии с требованиями, предъявляемыми рынком. В основе таких программ ложатся стратегии предприятия. Основная деятельность по формированию стратегии возлагается на руководителей высшего управленческого звена и заключается в том, что они должны своевременно принимать основополагающие стратегические управленческие решения, руководствуясь данными о состоянии внешней среды.

Очевидно, что процессы принятия стратегических управленческих решений являются центральным пунктом деятельности руководителей, поскольку именно эффективные решения управляющих обеспечивают движение предприятия к рыночному успеху. Однако не все предприятия достигают желаемой цели. В этой связи возникает вопрос, являются ли решения руководителей, направленные на разработку стратегических управленческих решений, адекватными рыночным условиям функционирования. Адекватность стратегии зависит от уровня соответствия внутренних параметров организации состоянию внешней среды, которое достигается путем принятия управленческих решений по организационным проблемам. Характер этого соответствия до сих пор остается недостаточно изученным.

В связи с этим необходимо исследовать процессы принятия стратегических управленческих решений для того, чтобы выявить их основные характеристики: этапы, основные элементы, методы принятия, процедуры, эффективность.

Такой анализ позволит усовершенствовать процессы принятия стратегических управленческих решений, устранить запаздывание реагирования предприятия на изменения во внешней среде и установить механизмы взаимодействия различных служб предприятия в рамках формирования стратегии. Все это будет способствовать улучшению рыночной стратегии, а, следовательно, и достижению желаемых результатов.

Учитывая, что стратегические управленческие решения охватывают все процессы, которые имеют место на предприятии (маркетинг, финансы, персонал, производство, логистика и т.д.), актуальным становится анализ процессов принятия стратегических решений с целью организации более эффективного формирования стратегии поведения предприятия на рынке. Этим и обуславливается актуальность выбранной темы.

В научной литературе сформирован значительный объем знаний, отражающий различные аспекты исследуемой проблемы

Значительный вклад в развитие концептуальных основ теории принятия решений 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.Л. Лиге, О.И. Ларичев, И.М. Макаров, О. Моргенштерн.

Изучение управленческих решений невозможно в отрыве от теоретического багажа и практического опыта в области управления. Вопросам теории и практики управления посвящены исследования Р.Л. Акоффа, И. Ансоффа, Г. В. Атаманчук, В.Г. Афанасьева, Н. Винера, Д.И. Гвишиани, А.А. Годунова, П. Друкера, Б.З. Мильнера, У. Морриса, В.И. Образова, Дж. О'Шоннеси, Т. Питерса, В.Н. Родионовой, В.Н. Эйттингона, С. Янгаидр.

Цель работы – проанализирована разработка и принятия эффективных управленческих решений на предприятии на примере ОАО «Пензтяжпромарматура».

Для достижения оставленной цели решен комплекс задач:

- изучены основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним;

- разработаны алгоритмы и методы принятия управленческих решений;
- описана методика сбора, обработки и анализа исходной информации по проблеме;
- дана характеристика предприятия ОАО «ПТПА»;
- проанализирована динамика, статистика производственного хозяйства, показатели деятельности предприятия (за 3 года);
- оценены результаты социологического мониторинга по изучаемой проблеме разработки и реализации управленческих решений;
- разработаны и внедрены практические мероприятия по повышению качества и эффективности управленческих решений;
- разработать и внедрить мероприятия способствующие развитию предприятия на повышении качества эффективности управленческих решений;
- оценена социально-экономическая эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий по повышению качества эффективности управленческих решений.

Объект исследования – ОАО «Пензтяжпромарматура».

Предмет исследования - управленческие решения.

При проведении исследования использованы такие общенаучные приемы познания, как комплексный и ситуационный подходы, системный анализ. Статистическая обработка результатов эмпирического исследования осуществлялась с применением компьютерных технологий.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что сделанные выводы исследования можно применять при разработке теоретических учебных курсов.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации можно внедрить на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# **Глава 1. Теоретические и методические основы разработки и реализации управленческих решений**

## **1.1 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним**

Управленческие решения – это результаты конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решения является основой управления.<sup>1</sup>

Решение это своеобразный процесс и протекает в несколько этапов: этап подготовки, этап принятия решения и сама реализация решения. Этап принятия решений трактуется как выбор, осуществляемый индивидуально или группой, принимающей решение с помощью некоторых правил.

Выработка и принятие решения – это творческий процесс в деятельности руководителей различного уровня. Он заключается в:

- выработке и постановке цели;
- анализе проблем на основе полученной информации;
- выборе и обосновании критериев эффективности (результата) и анализе возможных последствий принимаемых решений;
- обсуждении с экспертами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выборе и формулировании оптимального решения;
- принятии решения;
- конкретизации решения для его исполнителей.<sup>2</sup>

Если внимательно рассмотреть процесс принятия решения, то можно понять, что необходимо четко определять задачи.

Часто цели или, во многих случаях, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В таких случаях для использования научных методов

---

<sup>1</sup> Литвак Б. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М. 2014. – 380 с

<sup>2</sup> Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 458 с.

принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство.

Не стоит забывать, что периодически для достижения поставленной цели требуется устанавливать баланс между большим числом различных факторов, причем в некоторых ситуациях некоторые из них входят в задачи не как компоненты поставленной цели, а как ограничения.

Лица, которые принимают решения, чаще всего не осознают важность составления списка альтернатив. Совершенно ясно, что, в конце концов, может быть выбран не самый оптимальный вариант из числа исследуемых. В этом смысле качество отбора ограничено качеством вариантов. Исчерпывающий список альтернатив, которые имеются, оказывает большую помощь в принятии решения. Принятие решения - это отбор одного из вариантов, и составление списка из них, что является частью этого процесса. Отчасти составление списка вариантов процесс аналогичный определению задачи в инженерном анализе. Когда альтернативы не определены или список неполон или непродуман, то принять решение нельзя. Но если варианты четко определены, то задача больше не является непродуманой.<sup>3</sup>

Есть один вариант, который есть практически во всех случаях – это не принимать решение вовсе. Иногда самым оптимальным вариантом будет отложить принятие решения, чтобы найти больше информации. Если нужно достигнуть цели немедленно, то решение нужно принимать, конечно, быстро.

Под факторами, которые связаны с ресурсами подразумевают время, денежные средства и возможности производства. Под возможностями производства тут подразумевают такие разнообразные вещи, как наличие материалов, деталей, научное и техническое мастерство, организационные возможности и т. д. Для инженерных решений свойственно, что без анализа информация об основных сторонах таких факторов может быть недостаточно полной.

---

<sup>3</sup> Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России. //Справочник по управлению персоналом. – 2010. № 4. – С. 20-24.

К техническим факторам причисляются факторы, непосредственно связанные с инженерным анализом или разработкой требований к конструкции. Часто технические факторы являются конкретными и выражаются через количественные характеристики.

Помимо ресурсов и технических факторов, в процессе принятия решения важную роль играют людские факторы. Эти факторы отражают не только требования политической или социальной обоснованности осуществления или достижения варианты, но и требования человеческой морали и этики.<sup>4</sup> Чтобы принять правильное решение необходима не только техническая компетентность в оценке ресурсов и технических факторов, но и учет человеческого фактора.

Прежде чем цель принятия решения примет форму, которая поддается анализу одним из научных методов, нужно исследовать большое число факторов и исключить множество вариантов. До этого решения можно принимать либо субъективно, либо путем угадывания. Важно как можно более полнее уяснить обстоятельство, в котором происходило принятие решения. Для этих целей здесь коротко излагается метод преобразования ситуации принятия решения к такому виду, когда использование одного из разнообразных научных методов становится возможным:

1. Формулировка цели.
2. Составление возможно более полного списка альтернатив. (Здесь необходим творческий подход и изобретательность).
3. Составление возможно более полного перечня факторов.
4. Список исследуемых факторов используется для уменьшения количества альтернатив, обращая внимание на причину исключения каждой альтернативы. На этом этапе можно понять, что многие варианты нереальны. Иные варианты могут оказаться очень нецелесообразными. Такой процесс может оказаться очень субъективным, и иногда он строится на догадках. Но если нужно принять решения, то другого варианта нет. Искусство лица,

---

<sup>4</sup> Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения. – М. 2014. – 310 с.

принимающего решение, как раз и проявляется в построении таких субъективных догадок и вынесении суждений о ценности. Не будем забывать, что одной из альтернатив может быть не принятие никакого решения в данный момент, пока один из факторов (например, время) не исключат эту альтернативу из списка.

5. Оставшиеся варианты используют для сокращения списков факторов, которые уже можно не рассматривать. Иные факторы могут в равной степени относиться ко всем остаточным альтернативам, и поэтому их тоже нет необходимости больше рассматривать.<sup>5</sup>

Вопрос о том, сколько времени нужно отвести на анализ альтернатив, в основном является искусством. Также, приходится решать вопросы о том, стоит ли придерживаться принятого однажды решения или необходимо его пересмотреть. Ответы на данные вопросы в свою очередь связаны с принятием некоторых решений, но в настоящее время они в большей мере определяются вкусом, склонностями и личными качествами.

Управленческое решение может быть обоснованным, принимаемым на основе экономического анализа и расчета многих вариантов, и интуитивными, экономными, но содержащими в себе большую вероятность ошибок и неопределенностей.

Само принятие решений это компромисс. Принимая решения, необходимо взвесить суждения о ценности, включающие рассмотрение экономических факторов, научной необходимости и технической целесообразности, а также учесть социальные и человеческие факторы. Принимать «правильные» решения – значит, выбирать такие альтернативы из числа возможных, в которых будет оптимизирована общая ценность с учетом всех разнообразных факторов.

Часто бывает, что нужно пожертвовать одной из характеристик (например, надежностью), для того, чтобы получить преимущество в другой (например, в затратах). Задачей лица, которое принимает решение, является

---

<sup>5</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 270 с.

поиск альтернатив, представляющих собой при учете всех исследуемых факторов оптимальный компромисс.

В некоторых случаях оптимальный компромисс можно найти, если обратиться к научным методам принятия решения, т.е. использовать математические методы оптимизации, теорию вероятности, математическую статистику или теорию полезности. В иных случаях принятие решения является очень сложным вопросом, носящий субъективный характер и предполагающий учет неколичественных человеческих факторов и суждений о ценности. Но наиболее часто при принятии решения производится учет как количественных, так и качественных характеристик, рассматривающихся одновременно.<sup>6</sup>

Многие думают, что принятие решений – это своеобразное искусство. Это мнение бытует в сознании людей, которые заняты в сфере управления административного и государственного. При появлении вычислительной техники эти взгляды изменились. Если ранее принятие решений носило чисто субъективный характер, то сейчас оно основывается на количественных характеристиках.

Принимаемое решение должно базироваться на достоверных, текущих и прогнозируемых данных, исследовании всех фактов, которые оказывают влияние на решение, с учетом прогноза его возможных последствий.

Руководитель обязан периодически и всесторонне изучать поступающие данные для принятия и подготовки управленческого решения, которое нужно согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Объем информации, необходимый для выработки эффективного управленческого решения, очень большой и давно превысил человеческие возможности. Именно трудности в управлении современными производствами крупного масштаба обусловили обширное использование ЭВМ, разработку автоматизированных систем управления, что в свою очередь потребовало

---

<sup>6</sup> Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России. //Справочник по управлению персоналом. – 2010. № 4. – С. 20-24.

создание нового математического комплекса и экономико-математических методов.

Поскольку руководители имеют возможности выбора решения, они несут ответственность и за их исполнение. Принятое решение поступает в исполнительный орган и подлежит контролю за его реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, цель управления должна быть известна. В системах управления обязательно соблюдается принцип отбора принимаемых решений из определенного списка решений. Управление эффективнее, если выбор больше. При отборе управленческих решений к ним предъявляются такие требования как обоснованность решений, оптимальность отбора, правомочность решений, ясность и краткость, конкретизация во времени, адресность к исполнителям, оперативность выполнения.<sup>7</sup>

Требование к технологии принятия решений можно свести к следующему:

- формулировка проблемы, разработка и отбор решения должны быть сосредоточены на том уровне управления, где для этого имеется соответствующая информация;

- информация должна поступить от всех отделов фирмы, которые находятся на разных уровнях управления и выполняют различные функции;

- отбор и принятие решения должны отображать интересы и возможности тех уровней менеджмента, на которых возложено выполнение решений или которые заинтересованы в его реализации;

- должна жестко соблюдаться подчиненность в отношениях в иерархии управления, строгая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.<sup>8</sup>

Принятие управленческого решения предполагает использование таких факторов как: иерархия; целевые межфункциональные группы; формальные правила и процедуры; планы; горизонтальные связи.

---

<sup>7</sup> Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения. – М. 2014. – 310 с.

<sup>8</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 270 с.

1. Использование иерархии в принятие решения осуществляется большинством компаний с целью скоординировать деятельность и усилить централизацию в управлении.

2. Использование целевых межфункциональных групп в принятии решения. Такие целевые группы создаются чаще временно. Их члены отбираются из различных отделов и уровней управления. Цель создания таких групп это использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретного и сложного решения. Целевая группа чаще всего занимается созданием новой продукции. Тогда в ее состав входят инженеры, маркетологи, финансисты, производственники, снабженцы. Изначально они готовят на профессионально высоком уровне данные, на основе которых высшее руководство принимает решения о финансировании разработки и внедрения новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3. Использование формальных правил и процедур в принятии решений – это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4. Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости

перед высшими руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

5. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах.

Таким образом, принятие управленческого решения — основная задача и повседневная обязанность менеджера любого уровня. Задача принятия управленческого решения состоит в отыскании наилучшего или приемлемого для данных условий варианта действий для достижения одной или нескольких целей, т.е. желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности. Несоответствие между фактическим и желаемым состоянием составляет проблему (или проблемную ситуацию), и выбор путей и способов устранения этого несоответствия и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения. В конечном итоге управленческое решение — результат управленческой деятельности.

## **1.2 Алгоритм и методы принятия управленческих решений**

Существует множество подходов к определению различных стадий и этапов процесса принятия решения. Чаще различия возникают по вопросу о включении в процесс этапа, связанного с выполнением решений. Во многих зарубежных источниках весь процесс принятия решений в компании рассматривается как функция проблемы, вариантов и исполнения решения.<sup>9</sup>

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. Выяснение проблемы:

---

<sup>9</sup> Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 458 с.

- сбор данных;
- исследование актуальности;
- определение условий для решения проблемы.

## 2. Составление алгоритма решения:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- сравнение вариантов решения с имеющимися ресурсами;
- оценка различных вариантов по социальным последствиям;
- оценка альтернативных вариантов по экономическим результатам;
- составление программы решения;
- разработка и составление детального алгоритма решения.

## 3. Выполнение решения:

- ознакомление исполнителей с решениями;
- разработка меры поощрения и наказания;
- контроль за исполнением решений.<sup>10</sup>

Первый этап характеризуется в обосновании необходимости принятия решения и делится на три шага: понятие проблемы, формулировка проблемы и определение критериев эффективного решения.

Любое новое управленческое решение возникает на базе одного из прошлых решений, результат по которому был достигнут или не совсем был ожидаем. В процессе принятия решения периодически возникает результат отклоненный от ожидаемого и обнаруживается он не сразу. Чаще всего это отклонение проявляется в несоответствии целей организации и способами их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов:

- способности системы управления делать это в режиме саморегулирования;
- опытности и индивидуальных характеристик менеджера.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2012. - 277 с.

<sup>11</sup> Колпаков В.М. Методы управления. – СПб. 2012. – 365 с.

Стадия изучения проблемы включает в себя ее признание или не признание. Существуют проблемы структурированные и неструктурированные и для них по-разному происходит признание. Для структурированных проблем все происходит быстро и прямолинейно. Например, для руководителя ясно, что если задание выполнено не на 100%, то существует некая проблема и ее нужно решать.

В случае с неструктурированными проблемами признание проблемы становится самостоятельной проблемой. Чаще всего это возникает в случае, если информация о развитии организации и ее внешнем окружении не совсем ясная. Например, если неверная информация попадет в отдел маркетинга, то выпущенный продукт может быть направлен не на ту целевую аудиторию.

Признание или не признание проблемы в большинстве зависит от ее восприятия. При этом допустимы ошибки, связанные с такими обстоятельствами как:

- проблема дана кем-то сверху, и у менеджера нет варианта кроме как «признать» ее;
- нужно быстрое решение возникшей проблемы и не остается времени на ее признание;
- возможно решение неприемлемого качества и проблема может повторяться;
- проблема отлично знакома и к ней, вероятней всего, применяется одно из старых решений;
- эмоции развиты до высокого уровня и ведут к «аббревиатурному» поиску в признании проблемы;
- нет прошлого опыта по проблеме, и ее признание может не состояться;
- проблема является очень сложной, что затрудняет ее полное определение.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 360 с.

Для того чтобы эффективно решить проблему нужно ее сначала признать, поскольку если для человека, принимающего решение проблемы не существует, то принятие решение не состоится.

Следующая стадия, после признания проблему – это ее формулировка.

Формулировка проблемы – это обоснование и определение признанной проблемы. Проблема может быть интерпретирована как кризисная, как рутинная или как возможность. В первый и второй тип проблемы нужно вмешательство руководителя, а третий тип проблемы нужно раскрыть.<sup>13</sup>

Кризисные проблемы и возможности относятся к неструктурированным проблемам, а рутинные относятся к структурированным. Поэтому и решение для них предполагается различное: неструктурированные проблемы требуют непрограммированных решений, а структурированные проблемы – программированных.

Определение и последующая формулировка проблемы позволяют руководителю ранжировать ее в ряду других проблем. В основу приоритетности проблем могут быть внесены следующие факторы:

- последствия проблем (капиталоемкость, эффективность, влияние на ... , и т.п.);
- воздействия на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и временное ограничение;
- наилучшее использование способностей и времени менеджера;
- жизненный цикл проблем (могут ли проблемы решаться сами собой или в ходе других проблем).<sup>14</sup>

Изучая эти факторы, менеджер может определить алгоритм решения проблемы от наиболее важных к менее важным.

---

<sup>13</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство высшего управленческого персонала. – М., 2014. – 219 с.

<sup>14</sup> Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2012. - 277 с.

Ранжирование является одним из важных шагов в процессах принятия решений. Наиболее важными чаще становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблемы получают сильную поддержку и давление извне в пользу их решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение двух недель);

- проблемы поддерживаются ресурсами, необходимыми для их решения (например, выделение дополнительных бюджетных средств);

- решение проблем открывает возможность, от которой нельзя отказываться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме повысить конкурентные позиции).<sup>15</sup>

Часто важных проблем получается очень много и они превышают возможности и время менеджера для решения их всех.

Этап определения факторов успешного решения предшествует поиску вариантов, помогая избежать многих ошибок, которые проявляются позже. Сюда включены вопросы, связанные с отношением к целям, с методами разработки решения и со снижением эмоциональной напряженности на первых этапах процесса принятия решений. По мнению специалистов, этот этап начинается с интерпритации двух типов критерия: критерий «мы должны» (или цели) и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть найден до того, как какая-либо альтернатива будет исследоваться. Например, если список должностных обязанностей не соответствует его способностям, то он и не будет рассматриваться в качестве кандидата на эту вакансию. Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить базу для разработки возможностей и вариантов. Например, может не оказаться ни одного сотрудника, который соответствовал бы предъявленным требованиям.

---

<sup>15</sup> Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 360 с.

На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамках процессов принятия решений.<sup>16</sup>

Критерий «мы хотим» определяет желательные цели, но без обязательной варианты. К примеру, если работник захотел выполнить обязанности, приписанные в одной из должностных инструкцию, то это совсем не означает, что данная должность должна быть ему предложена. Такой критерий заставляет руководителя рассматривать все возможные варианты, включая и идеальные.<sup>17</sup>

Этап выработки решений состоит из разработки, анализа и отбора вариантов. Когда менеджер определил факторы, которые ограничивают решение, он начинает искать варианты для решения проблем. Например, можно рассматривать вариант занятия должности одним из своих сотрудников или взять кого-то со стороны и т.д. Часто варианты решений можно легко обнаружить: они вполне известны на основе предыдущего опыта и соответствуют критериям решения данной проблемы.

Бывает, что возникают новые, нестандартные проблемы, решение которых не уместится в универсальные критерии. В таком случае нужен творческий подход. Существует большое число методик с творческим подходом: метод выдвижения предложений, «мозговая атака», карта мнений, групповой анализ ситуации и т.д.

Выбор вариантов является своего рода конечной точкой в процессе принятия решений. На этой стадии менеджер должен взять на себя определенные обязательства по будущему плану действий. Хорошее предыдущее исследование альтернатив помогает резко сузить рамки будущего выбора. При выборе вариантов могут использоваться несколько подходов: предыдущий опыт, эксперимент и анализ.

Привлечение предыдущего опыта является часто используемым подходом в выборе вариантов. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и чувствуют сильную веру в него. Это лежит в основе

---

<sup>16</sup> Основы управления персоналом./ Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2013. – 698 с.

<sup>17</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство высшего управленческого персонала. – М., 2014. – 219 с.

утверждения что для более высшего уровня руководства требуется больше опыта. В определенной степени опыт помогает менеджеру выработать умения и навыки для принятия правильного решения. Сам факт, что менеджер поднялся выше, свидетельствует о ценности и полезности накопления опыта.<sup>18</sup>

Эксперимент как метод выбора вариантов базируется на том, что берется одна или несколько альтернатив, и они используются на практике с целью определения последствий. Эксперимент часто используется в науке. Но следует принять во внимание, что иногда эксперимент требует больших затрат.

Исследование и анализ предусматривают решение проблем через ее понимание. Метод предусматривает разделение проблем на составные части и изучен каждую из них. Изучение и анализ в этом случае намного дешевле эксперимента. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание различных моделей решения.

Третий, последний, этап в процессе принятия решения – выполнение решений – состоит из организации исполнения решений, анализа и контроля исполнения и осуществления обратной связи. Организация исполнения решений как этап предусматривает координированность усилий многих людей. Руководителя здесь должно мотивировать стремление сделать людей заинтересованными и замотивированными в исполнении решения, расставить сотрудников так, чтобы оптимальным образом использовать их способности.

Данный этап состоит из нескольких шагов, которые необходимы для начала выполнения решения. Сюда относятся составление программы мероприятий, которые заставляют руководителя думать о конкретных действиях, реализующих решение. Нужно распределить права и ответственность среди участников. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена данными и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между сотрудниками.

Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решений его исполнителями.

---

<sup>18</sup> Литвак Б. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М. 2014. – 380 с

Следующий этап – это встраивание в решение механизма получения данных о ходе реализации решения. Т.е. должен осуществляться контроль – установление стандартов и исследование показателей в отношении таких стандартов. При этой системе анализа отклонений проблема может быть предотвращена до того, как она проявится.<sup>19</sup>

Полученная в ходе анализа информация необходима для осуществления корректировки действий. Анализ и обратная связь занимают в работе руководителя много времени. При этом руководителю лучше самому контролировать ситуацию. Это доказывается несколькими фактами. Во-первых, всегда лучше получать информация из первых рук. Во-вторых, это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что немаловажно для лидерского поведения.

Однако когда менеджер тратит слишком много сил на отслеживание и обратную связь, то создается довольно опасная ситуация, позволяющая при растущем использовании компьютеров просто устранить эту функцию из работы менеджера. При этом информация поступает так быстро и с такой точностью, что проявляется недоучет личностных факторов. Вместе с тем компьютер не может заменить ряд таких функций менеджера, как руководство и личный контакт.

Таким образом, решение можно рассмотреть в качестве продукта управленческого труда, а его принятие – в качестве процесса, ведущего к появлению этого продукта. Принятие правильного решения – это управленческое искусство. Способность и умение делать это может развиваться с опытом, приобретаемым менеджером на протяжении всей жизни. Сумма знаний и умений составляет компетентность любого руководителя и, зависимо от его уровня, можно говорить об эффективно или неэффективно работающем руководителе.

---

<sup>19</sup> Основы управления персоналом./ Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2013. – 698 с.

### **1.3 Методика сбора, обработки и анализа исходной информации по проблеме**

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании и разработке предложений по повышению эффективности управленческих решений.

Этапы исследования следующие:

- изучить теоретические и методические основы разработки и реализации управленческих решений
- проанализировать состояние разработки и принятия управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности, разработки и принятию управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА».

Основной методикой исследования является анкетирование.

Анкета - это структурно организованный набор вопросов, каждый из которых логически связан с центральной задачей исследования. Вопросы анкеты могут касаться профессиональной направленности (мотивов, интересов, увлечений), моральных и психологических качеств личности, стиля общения и поведения, характерологических особенностей и др.

По форме вопросы анкеты разделяются на:

- открытые;
- закрытые - ответ заключается в выборе из нескольких предлагаемых в анкете утверждений.<sup>20</sup>

Открытые вопросы - когда опрашиваемый свободно отвечает на предложенный вопрос без каких-либо ограничений, например, биографической анкеты. Данная форма вопросов предпочтительнее, когда психолог не знает каковы могут быть оценки изучаемого явления, хочет получить совет по

---

<sup>20</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. -2-е европ. изд. -М.; Киев. Издательский дом "Вильямс", 2010. – 90с.

какому-либо поводу, углубленную социально-психологическую характеристику военнослужащего, откровенные самостоятельные ответы.

Закрытые - это такая форма вопросов, на которые в анкете даются заранее сформулированные варианты ответов. Преимуществами закрытых вопросов является возможность исключить неверное понимание вопросов, сопоставимость ответов, сравнительно более легкая форма заполнения ответов и обработка полученных данных. Этот вариант построения вопросов целесообразно использовать при изучении солдат (матросов), а также когда исследователь четко представляет себе, какие могут быть ответы на предлагаемый вопрос.

Открытые вопросы дают более глубокие сведения, но при большом числе анкет приводят к значительным трудностям в обработке в связи с нестандартностью ответов.

По содержанию вопросы делятся на:

- объективные (об образовании, возрасте, заработной плате и др. опрашиваемого (респондента); при этом следует учитывать субъективные искажения при ответе);

- субъективные, которые выявляют социально-психологическую установку опрашиваемого, его отношение к условиям своей жизни и определенным событиям.

Ответы на вопросы носят, как правило, анонимный характер.

Анкетирование может проводиться несколькими способами:

- анкета заполняется в присутствии сборщика индивидуально;
- групповое заполнение в присутствии сборщика;
- опрашиваемые самостоятельно заполняют и для сохранения анонимности одновременно сдают анкеты;

- «почтовое» анкетирование, когда анкета раздается или рассылается на дом, а затем опрошенным возвращается по почте.

С целью повышения эффективности опроса перед массовым анкетированием, как правило, проводятся пробные опросы (50-100 анкет) для выбраковки неудачных («неработающих») вопросов.

Известно несколько типов анкет. Анкеты, основанные на самооценке опрашиваемыми своих свойств и качеств. Форма ответа - оценка в баллах степени выраженности того или иного личностного свойства, черт характера (инициативности, общительности, тревожности, самостоятельности и пр.). Отметим три основных типа анкет, применяемых в психологии:

- это анкеты, составленные из прямых вопросов и направленные на выявление осознаваемых качеств испытуемых. Например, в анкете, направленной на выявление эмоционального отношения школьников к своему возрасту, использован такой вопрос: «Предпочитаете стать взрослым теперь же, сразу, или хотите остаться ребенком и почему?»;

- это анкеты селективного типа, где испытуемым на каждый вопрос анкеты предлагается несколько готовых ответов; задачей испытуемых является выбор наиболее подходящего ответа. Например, для определения отношения учащегося к различным учебным предметам можно использовать такой вопрос: «Какой из учебных предметов - самый интересный?». А в качестве возможных ответов можно предложить перечень учебных предметов: «алгебра», «химия», «география», «физика» и т.д.;

- это анкеты - шкалы; при ответе на вопросы анкет-шкал испытуемый должен не просто выбрать наиболее правильный из готовых ответов, а прошкалировать (оценить в баллах) правильность предложенных ответов. Так, например, вместо ответов «да» или «нет» испытуемым можно предложить пятибалльную шкалу ответов:

- 5 - уверенно да;
- 4 - больше да, чем нет;
- 3 - не уверен, не знаю;
- 2 - больше нет, чем да;

- 1 - уверенно нет.<sup>21</sup>

При использовании данного метода необходимо учитывать и такой его существенный недостаток: высокую степень субъективности ответов вследствие стремления человека показать себя с лучшей стороны и скрыть недостатки. Используя закрытую форму вопросов с несколькими вариантами ответов (например, ранжированных по степени согласия: “Нет, это совсем не так,” “Пожалуй, так”, “Верно”, “Совершенно верно”), можно повысить информативную ценность ответов.

Оценка социально-психологических, личностных качеств может проводиться группой экспертов. Достоинство этого метода анкетирования заключается в большей объективности получаемых данных, поскольку в состав группы экспертов включаются люди, давно и с разных сторон знающие человека. Однако опрос нескольких человек является трудоемким и порой сложно определить компетентность экспертов.

Анкетирование - это средство первой ориентировки, средство предварительной разведки. Чтобы компенсировать отмеченные недостатки анкетирования, применение этого метода следует сочетать с использованием более содержательных исследовательских методов, а также проводить повторные анкетирования, маскировать от испытуемых подлинные цели опросов и т.д.<sup>22</sup>

Еще одной разновидностью метода анкетирования являются анкеты, вопросы которых направлены на оценку опрашиваемыми своих действий в конкретных жизненных ситуациях. В результате обработки данных специалист-психолог делает вывод о наличии и уровне развития у опрашиваемого индивидуально-личностных свойств.

Сущность еще одного метода, очного анкетирования, состоит в том, что заполнение анкет производится экспертом в присутствии анкетирующего. Недостатком этого метода является возможность оказания влияния

---

<sup>21</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. –2-е европ. изд. –М.; Киев. Издательский дом "Вильямс", 2010. – 90с.

<sup>22</sup> Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.:Русская Деловая Литература, 2011.- 416с.

анкетирующего на ответы эксперта, которое может происходить почти невольно под влиянием личности психолога или другого офицера, проводящего опрос.

### Основные правила составления анкет

Процесс создания анкеты можно сравнить с игрой на музыкальном инструменте. Только упорядоченная определенная гамма звуков будет давать стройную мелодию. При составлении анкеты необходимо соблюдать правила и принципы ее конструирования, а также знать особенности разных видов вопросов, уметь правильно их формулировать и рационально располагать, чтобы получить более полную и точную характеристику изучаемого объекта.<sup>23</sup>

В существующих словарях под анкетой подразумевается упорядоченный список вопросов. Но указания, как следует их упорядочить, даются не везде. Поэтому рассмотрим подробнее именно этот вопрос.

Анкета должна состоять из трех частей:

1. Вводная часть.
2. Основная часть.
3. Паспортичка.

Вводная часть. Главная функция вводной части - пробудить желание респондента отвечать на вопросы анкеты. Вводная часть начинается с обращения к опрашиваемому и содержит:

Обращение (уважаемый школьник, житель, гражданин и т.д.).

Данные организации (учреждения), проводящей опрос.

Цель и задачи исследования, а также практическое значение решения этих задач.

Значимость роли респондента для решения этих задач.

Гарантию анонимности (главное здесь не то, что будет или не будет фиксироваться фамилия респондента, а то, что полученные от анкетируемого сведения не станут публичным достоянием других без соответствующего его на это согласия).

---

<sup>23</sup> Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.:Русская Деловая Литература, 2011.- 416с.

Указание о технике заполнения анкеты (часто эти указания еще располагаются и непосредственно в тексте вопросов или на полях анкеты).

Выражение благодарности, высказываемое авансом опрашиваемому, которое побуждает его заполнить анкету.

Вводная часть не должна быть очень большой, но обязательно ясной и понятной для любого респондента, мотивирующей его на участие в опросе. Хотя эта часть небольшая по объему, она очень важная. От того, как составлено обращение, зависит отношение к анкете респондента.

Основная часть. Это самая важная часть анкеты. Первыми обычно идут так называемые «контактные вопросы», основная цель которых заинтересовать респондента, облегчить ему процесс включения в проблему. Эти вопросы должны быть сформулированы просто, то есть предполагать легкие ответы. Именно благодаря постановке в начале анкеты таких более простых вопросов респондент подготавливается к наиболее важным. Переход от простых к сложным вопросам носит название «Правило воронки». Его использование помогает опрашиваемым постепенно выработать навыки, необходимые для заполнения анкеты.<sup>24</sup>

После контактных вопросов ставятся основные. Это самые важные и трудные. Ответы на них дают основную информацию по интересующей исследователя проблеме. Содержание вопросов должно соответствовать цели и задачам исследования.

Для каждой отдельной задачи лучше разработать свой определенный блок вопросов. Вопросы одного блока могут следовать один за другим, а могут быть расположены между вопросами других блоков. Самый сложный блок вопросов необходимо располагать в середине содержательной части анкеты.

На последнем месте ставятся заключительные вопросы, основная функция которых - снять психологическое напряжение у респондентов, дать почувствовать, что сделана большая и нужная работа. В связи с возможной

---

<sup>24</sup> Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.:Русская Деловая Литература, 2011.- 416с.

усталостью респондента, это должны быть наиболее простые вопросы, ответы на которые не требуют сильного напряжения памяти, внимания и т.п.

Паспортичка. В паспортичку включаются вопросы, раскрывающие следующее содержание: пол, возраст респондента, образование, профессия, социальное и семейное положение. В зависимости от цели и задач проводимого исследования количество вопросов может быть уменьшено или увеличено. Правильно составить паспортичку не так просто. Нельзя переносить ее структуру из одной анкеты в другую.

Паспортичка может располагаться как в начале, так и в конце анкеты. Хотя по этому вопросу до сих пор есть различные мнения. Одни специалисты считают, что если она будет расположена в начале анкеты, то у респондента появится сомнение в том, что анкетирование анонимное, тем более если в анкете речь будет идти о выяснении внутреннего состояния или знаний опрашиваемого. Они считают, что начинать анкету с паспортички не только неэтично, но и нецелесообразно, так как эти вопросы могут насторожить респондента, что повлияет на достоверность информации или даже оттолкнуть от заполнения анкеты.

В конце анкеты можно поставить вопрос о полезности проведенного опроса. Например: «Насколько важным вы считаете проведение данного опроса?» А также предложить участвовать в последующих опросах.

Анкета будет состоять из нескольких блоков:

1 блок: Факторы, влияющие на принятие управленческого решения

2 блок: Критерии, оказывающие влияние на результат

3 блок: Оценка влияния человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения

4 блок Личные данные

Для репрезентативности исследования рассчитана выборочная совокупность анкетирования. Данный тип выборки является случайным.

Генеральная совокупность составляет 1520 чел. (работники предприятия) на 2015г.

Для того чтобы определить, какое количество людей необходимо опросить, чтобы получить наиболее достоверные результаты, нужно рассчитать выборочную совокупность. Это можно сделать при помощи формулы (1.1.):

$$n = \frac{1}{DO^2 + \frac{1}{N}} \quad (1.1)$$

где N= 1520 чел.

DO - допустимая ошибка выборки (5%).

Выборка составила 116 человека (5% ошибка выборки).

Таким образом, для достоверности исследования будет опрошено 120 респондентов.

Таким образом, в 1 главе были рассмотрены теоретические основы продвижения принятия управленческих решений. Были указаны точки зрения различных авторов касаясь определения и этапов. Была разработана методика исследования.

## **Глава 2. Состояние разработки и принятия управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА»**

### **2.1 Характеристика: структура и паспорт предприятия ОАО «ПТПА»**

ОАО «Пензтяжпромарматура» находится в г.Пенза.

ОАО «ПТПА» - один из ведущих российских производителей трубопроводной арматуры для ответственных объектов атомной и тепловой энергетики, газовой, нефтяной, металлургической, химической и других отраслей промышленности.

Компания осуществляет поставки продукции по всему миру: арматура ОАО «ПТПА» успешно эксплуатируется в России, странах СНГ, Европы, Азии, на ближнем и дальнем Востоке, в Латинской Америке.

ОАО «ПТПА» стояло у истоков развития арматурной отрасли в России: многие изделия в стране были разработаны и впервые выпущены именно на заводе «Пензтяжпромарматура».

Предприятие, которое насчитывает уже более 60 лет, ведёт свою историю с 1951 года, когда в г. Пензе на новом производстве общей площадью в 600 кв. метров была выпущена первая продукция – задвижка стальная клиновая. Постепенно предприятие развивалось и росло: открывались производственные площади, осваивалось современное оборудование и технологии, выпускалась новая продукция для нужд отечественной промышленности. Уже к концу 50-х годов «Тяжпром» начал поставлять продукцию за рубеж и заслужил доверие многих иностранных компаний по всему миру.

С началом экономических преобразований в современной России компания претерпела значительные структурные изменения, однако сохранила лидирующие позиции в российском арматуростроении.

Производить продукцию высокого качества – одна из главных задач в ОАО «ПТПА». Надёжность трубопроводной арматуры – важное условие бесперебойного и безопасного функционирования ответственных

промышленных объектов: от нефтеперерабатывающих заводов до атомных электростанций по всему миру.

Принципы работы нашей компании закреплены в корпоративной системе менеджмента качества, которая соответствует требованиям стандартов EN ISO 9001, СТО Газпром 9001, API Spec.Q1, директивы 97/23/ЕС и поддерживается всеми сотрудниками предприятия. На каждом этапе производственного процесса мы соблюдаем международные нормы и принципы промышленной индустрии, чтобы выпускаемая продукция ОАО «ПТПА» максимально соответствовала самым высоким запросам наших клиентов.

В настоящее время ОАО «Пензтяжпромарматура» производит:

- задвижки стальные литые, штампосварные, параллельные двухдисковые, шиберно-ножевые;
- краны шаровые;
- клапаны обратные поворотные;
- затворы поворотные дисковые;
- арматура для атомной энергетики;
- арматура из титана;
- редукторы, ответные фланцы, крепеж.

Выпуск продукции на предприятии ведется по полному технологическому циклу: от разработки конструкторской документации до сборки и испытания готового изделия, что позволяет гарантировать высокое качество продукции и обеспечить короткие сроки освоения новых изделий и их модернизацию. Технические возможности производства, внедренная система качества, сертификация продукции позволяют разрабатывать и производить надежную арматуру разных типов с широким спектром применения

ОАО «Пензтяжпромарматура» располагает коллективом высококвалифицированных инженерно-технических работников. Предприятие готово проектировать и выпускать любую запорную арматуру по требованию заказчика. Разработка арматуры осуществляется на современном оборудовании при использовании программ T-FlexDOC, ТехноПро, Полигон, CAN в

сотрудничестве с научно-исследовательскими и проектными институтами, специализированными КБ (ЦКБА, ЦКБН, ЦКТИ, ЦНИИКМ «Прометей», НПО «Энергия» и др.).

На предприятии действуют заготовительное, литейное, металлообрабатывающее, сварочно-наплавочное и сборочно-испытательное производства.

В настоящее время сталелитейный комплекс полностью обеспечивает собственное производство стальным, цветным, электрошлаковым литьем и имеет возможность поставлять другим предприятиям сложное и ответственное стальное литье массой 50...10 000 кг в объёме до 10 тыс. тонн в год. Стальное литье выпускается в двух исполнениях - холодном и умеренном.

Металлообрабатывающие цеха укомплектованы универсальными и специальными станками, парк которых составляют уникальные станки, изготовленные станкостроительными заводами России, Германии, Франции и Италии.

Сборочное производство оснащено притирочными станками и механизированными испытательными стендами собственного изготовления, надёжно зарекомендовавшими себя в течении многолетней эксплуатации.

Лабораторный комплекс состоит из 13 лабораторий. Это дает возможность проведения необходимых производственных анализов и контроля качества металла и сварных швов. Испытательная база предприятия аккредитована на техническую компетентность в системе СЦ «Настхол», дающего право проведения сертификационных испытаний серийно выпускаемой продукции. Изготовление отливок производится по полному технологическому циклу, включая гидроиспытания. Оптимальное технологическое оснащение производства позволяет в короткие сроки освоить выпуск новых изделий и выполнить заказ высокой степени сложности.

Вся продукция завода сертифицирована НП СЦ «Настхол», уполномоченным представителем системы сертификации ГОСТ Р Госстандарта России, лицензирована и отвечает всем нормам безопасности. В 1996 году

предприятие получило сертификат качества “TUV-CERT” - Германия. Данный сертификат подтверждает выполнение предприятием требований стандарта ENISO 9001 при проектировании и производстве трубопроводной общепромышленной и специальной арматуры, приводных устройств к ней, для всех видов производств и объектов атомной техники.

Арматура ОАО «Пензтяжпромарматура» по праву считается одной из лучших в мире. Завод входит в состав ведущих предприятий, имеющих статус «Лидер российской экономики», а также является членом Научно-промышленной Ассоциации Арматуростроителей.

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает предприятие, в какие активы вложен капитал и какой доход они ему приносят.

Сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, содержатся в активе баланса. Каждому виду размещенного капитала соответствует определенная статья баланса. По этим данным можно установить, какие изменения произошли в активах предприятия, какую часть составляет недвижимость предприятия, а какую - оборотные средства.

Таким образом, ОАО «ПТПА» является одним из ведущих предприятий на рынке трубопроводной арматуры. Компания осуществляет поставки продукции по всему миру: арматура ОАО «ПТПА» успешно эксплуатируется в России, странах СНГ, Европы, Азии, на ближнем и дальнем Востоке, в Латинской Америке.

## **2.1 Динамика, статистика производственного хозяйства, показатели деятельности предприятия**

Рассмотрим основные показатели деятельности ОАО «Пензтяжпромарматура» в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Основные показатели деятельности ОАО «Пензтяжпромарматура»

Наименование	2013	2014	2015	Динамика 2014 к 2013	Динамика 2015 к 2014
Объем продаж, тыс. руб.	4054871	3796682	4822555	-6%	27%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	329563	69882	419352	-79%	500%
Чистая прибыль, тыс. руб.	54743	81236	94116	48%	16%
Собственный капитал, тыс. руб.	1717141	1800604	1478756	5%	-18%
Среднесписочная численность работников (чел.)	940	950	980	1%	3%
Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	23030	22800	22540	-1%	-1%
Среднемесячная заработная плата (тыс. руб.)	24,5	24	23	-2%	-4%
Производительность труда, тыс. руб./чел в год	4313,7	3996,5	4921,0	-7%	23%

Из таблицы видно, что объем продаж в 2015 году выросла на 27%, а это в свою очередь отразилось на прибыли – она выросла на 500%. Хотя еще в 2014 году снижалась. Чистая прибыль также выросла, но не намного – в 2015 году всего на 16%.

Выросла среднесписочная численность незначительно на 3%, но средняя заработная плата уменьшилась. Она снижается с 2013 года. Выросла производительность труда на 23%.

Далее проанализируем баланс предприятия в таблице 2.2.

Талица 2.2. Горизонтальный анализ баланса ОАО «Пензтяжпромарматура»

Показатель	2012		2013		2014		Динамика 2015 к 2014	
	сумма, тыс. руб.	Удель- ный вес	сумма, тыс. руб.	Удель- ный вес	сумма, тыс. руб.	Удель- ный вес	в тыс. руб.	Темп прироста, %
АКТИВ								
I. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы	641	0,01%	493	0,01%	402	0,01%	-91,00	-18,46%
Результаты исследований и разработок	46993	0,98%	239668	5,20%	418319	8,09%	178651,00	74,54%
Основные средства	1297777	27,03%	1235920	26,80%	1149802	22,24%	-86118	-6,97%
Незавершенное строительство	-	-	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	227	0,00%	69105	1,50%	805	0,02%	-68300	-98,84%
Отложенные налоговые активы	5400	0,11%	5382	0,12%	8902	0,17%	3520	65,40%
Прочие внеоборотные	-	-	-	-	-	-	-	-

активы								
ИТОГО по разделу I.	1351038	28,14%	1550568	33,63%	1578230	30,53%	27662	1,78%
II. Оборотные активы								
Запасы	2088676	43,51%	2308883	50,07%	2441635	47,23%	132752	5,75%
НДС по приобретенным ценностям	12485	0,26%	14065	0,31%	6328	0,12%	-7737	-55,01%
Дебиторская задолженность	1211421	25,24%	622695	13,50%	965487	18,68%	342792	55,05%
Краткосрочные финансовые вложения	52000	1,08%	15900	0,34%	55400	1,07%	39500	248,43%
Денежные средства	11684	0,24%	54994	1,19%	25817	0,50%	-29177	-53,05%
Прочие оборотные активы	70390	1,47%	37840	0,82%	88964	1,72%	51124	135,11%
ИТОГО по разделу II.	3446656	71,80%	3054377	66,24%	3583631	69,33%	529254	17,33%
БАЛАНС	4797694	99,94%	4604945	99,87%	5161861	99,86%	556916	12,09%
ПАССИВ								
III. Капитал и резервы								

Уставный капитал	177340	3,69%	177340	3,85%	177340	3,43%	0	0,00%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	158755	3,31%	158755	3,44%	158755	3,07%	0	0,00%
Добавочный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервный капитал	8867	0,18%	8867	0,19%	8867	0,17%	0	0,00%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1372179	28,58%	1455642	31,57%	1478756	28,61%	23114	1,59%
ИТОГО по разделу III.	1717141	35,77%	1800604	39,05%	1823718	35,28%	23114	1,28%
IV. Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	1124100	23,42%	650000	14,10%	814700	15,76%	164700	25,34%
Отложенные налоговые обязательства	76038	1,58%	38191	0,83%	7250	0,14%	-30941	-81,02%
Прочие обязательства	1657	0,03%	10913	0,24%	2674	0,05%	-8239	-75,50%
ИТОГО по разделу IV.	1201795	25,03%	699104	15,16%	824624	15,95%	125520	17,95%

У. Краткосрочные обязательства								
Займы и кредиты	664111	13,83%	1224185	26,55%	1206349	23,34%	-17836	-1,46%
Кредиторская задолженность	1217407	25,36%	886972	19,24%	1311962	25,38%	424990	47,91%
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	89	0,00%	89	0,00%	2588	0,05%	2499	2807,87%
ИТОГО по разделу У.	1881607	39,20%	2111246	45,79%	2520899	48,77%	409653	19,40%
БАЛАНС	4800543	100,00%	4610954	100,00%	5169241	100,00%	558287	12,11%

Таким образом, мы видим, что снижается объем основных средств в 2015 году на 7%. Это может повлиять на финансовую устойчивость предприятия, поскольку удельный вес этого показателя в структуре баланса 22,24%.

В оборотных активах большую часть занимают запасы (47,23%), которые растут в 2015 году на 5,75%. Растет также и дебиторская задолженность на 55% и занимает удельный вес 18,68%. Это также может негативно сказаться на работе предприятия.

В пассиве баланса нужно обратить внимание на рост долгосрочных займов на 25% и кредиторской задолженности на 48%. В целом долгосрочные и краткосрочные обязательства растут на протяжении всего периода и занимают в структуре баланса не малое место.

Рассмотрим динамику рентабельности предприятия.

Таблица 2.3. Динамика рентабельности ОАО «Пензтяжпромарматура»

Наименование	2013	2014	2015	Динамика 2014 к 2013	Динамика 2015 к 2014
Общая рентабельность, %	0,01	0,01	0,03	83%	103%
Рентабельность продаж, %	0,02	0,17	0,22	740%	28%
Рентабельность собственного капитала, %	31,37	22,17	19,38	-29%	-13%
Рентабельность оборотных активов, %	0,02	0,03	0,03	67%	-1%
Общая рентабельность производственных фондов, %	0,02	0,04	0,12	80%	177%
Рентабельность производства, %	0,03	0,20	0,28	707%	36%

В 2015 году общая рентабельность и рентабельность продаж растут на 103 и 28% соответственно. Также они росли и в 2014 году на 83 и 740% соответственно. Это говорит о том, что дела на предприятии идут хорошо.

Снижаются показатели рентабельности собственного капитала и оборотных активов. Это является следствием снижения основных средств и оборотных активов.

Общая рентабельность производственных фондов и рентабельность производства также растут с 2014 года. Это значит, что производственный фонд предприятия используется эффективно.

Проанализируем в таблице 2.4 Отчет о финансовых результатах.

Таблица 2.4 Отчет о финансовых результатах ОАО «Пензтяжпромарматура»

Наименование	2013	2014	2015	Динамика 2015 к 2014	Темп прироста 2015 к 2014, %
Выручка, тыс. руб.	4054871	3796682	4822555	1025873	27,02%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3236079	3153189	3772796	619607	19,65%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	81792	643493	1049759	406266	63,13%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	148988	239734	326644	86910	0,00%
Управленческие расходы, тыс. руб.	340241	333877	303763	-30114	-9,02%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	329563	69882	419352	349470	500,09%
Проценты к получению, тыс. руб.	873	11217	14247	3030	27,01%
Проценты к уплате, тыс. руб.	206587	341315	328557	-12758	-3,74%
Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.					
Прочие доходы, тыс. руб.	199275	634835	851173	216338	34,08%
Прочие расходы, тыс. руб.	291841	421003	818166	397163	94,34%

Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	31286	53616	138049	84433	157,48%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	54743	81236	94116	12880	15,86%

Все показатели прибыли растут:

- валовая прибыль растет на 63%;
- прибыль от продаж выросла на 500%;
- чистая прибыль выросла на 15,86%.

Это говорит о том, что предприятие эффективно использует свои ресурсы, повышает продажи и в целом работает эффективно.

Таким образом, в 2015 году компания активно развивается. Растет объем продаж, что в конечном итоге отражается положительно на чистую прибыль. Предприятие эффективно использует свои материальные ресурсы, что подтверждается ростом рентабельности в 2014 году на 83%, а в 2015 году на 103%.

## **2.2 Результаты социологического мониторинга по изучаемой проблеме разработки и реализации управленческих решений**

Исследование процесса принятия управленческих решений проводилось в ОАО «Пензтяжпромарматура». Респондентом выступила руководящая команда компании.

- Генеральный директор;
- Главный бухгалтер;
- Директор по продажам;
- Коммерческий директор;
- Директор по маркетингу;
- Главный инженер;

- Главный механик;
- Начальник производства;
- Заведующая лабораторией;
- Начальник отдела продаж%
- Начальник отдела доставки;
- А так же их непосредственные заместители.

В анкетировании приняло участие 30 респондентов, в подчинении каждого из них не менее 6 человек. Анкета представлена в приложении 1.

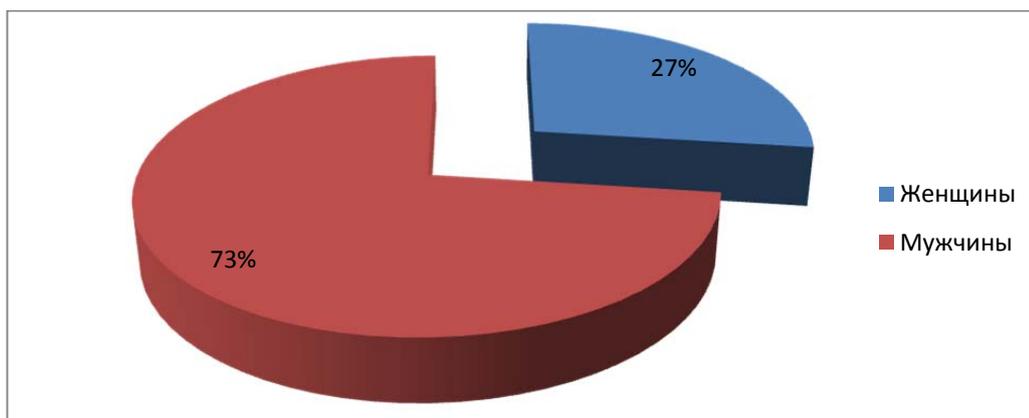


Рисунок 2.1. Разделение респондентов по половому признаку

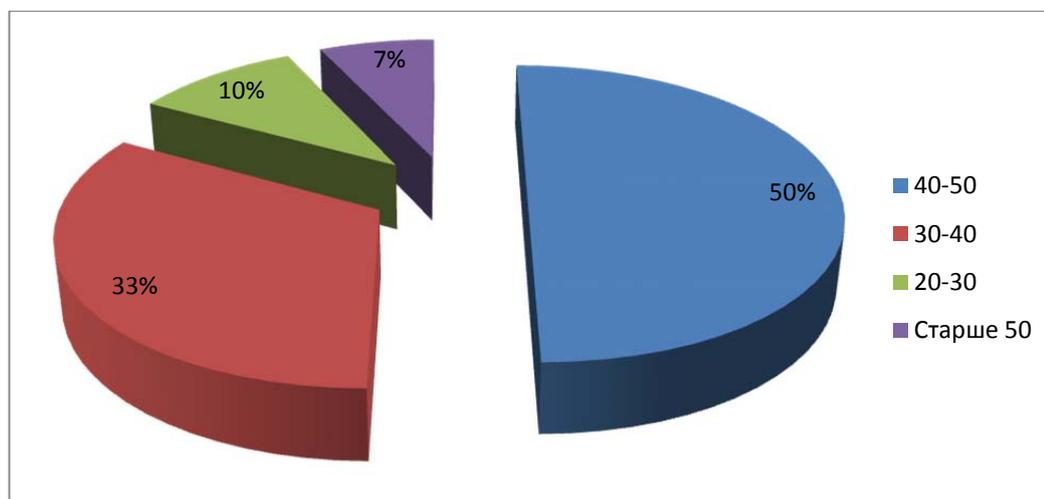


Рисунок 2.2 - Возраст респондентов

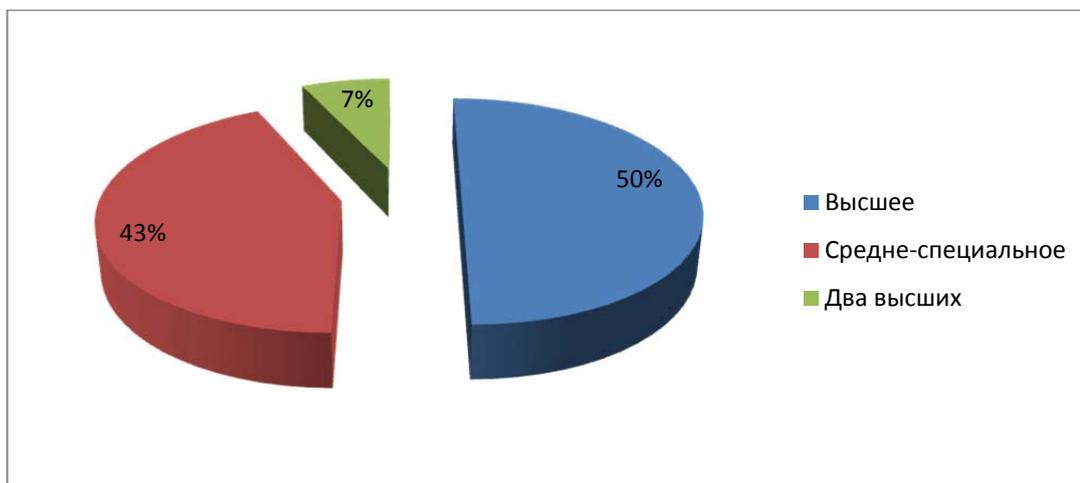


Рисунок 2.3 - Образование респондентов

В результате исследования выяснилось (рис. 1), что большую часть респондентов составляют мужчины - 22 чел. (73%), женщины же составляют всего 8 чел. (27%).

Возраст респондентов (рис. 2) составляет: 15 чел. (50%)- 40-50 лет, 10 чел. (33%)- 30-40 лет, 3 чел. (10%)- 20-30 лет и 2 чел. (7%)- старше 50 лет.

15 респондентов (50%) имеют высшее образование (рис. 3), 13 чел. (43%) - среднее специальное, и лишь 2 чел. (7%) имеют два высших образования, со средним образованием не оказалось никого.

Теперь обратимся к вопросам анкеты, касающихся анализа факторов влияющих на процесс принятия управленческих решений.

Респондентам предлагалось ответить на ряд вопросов, анализ которых приведен ниже.

1) Варианты ответов руководителей на вопрос «Как бы Вы охарактеризовали степень выполнения принимаемых Вами управленческих решений?» представлены на рисунке 2.4. 24 (80%) всех опрошенных руководителей считают, что принимаемые ими решения соответствуют возможностям, 6 (20%) респондентов оценивают принимаемые управленческие решения, как скромные, но отражающие суть. Это говорит о том, что руководители знают возможности (ресурсы) своего предприятия, и стараются не идти в разрез с ними. Они принимают реально выполнимые в данных

условиях управленческие решения, что в конечном итоге повышает качество решения поставленной проблемы.

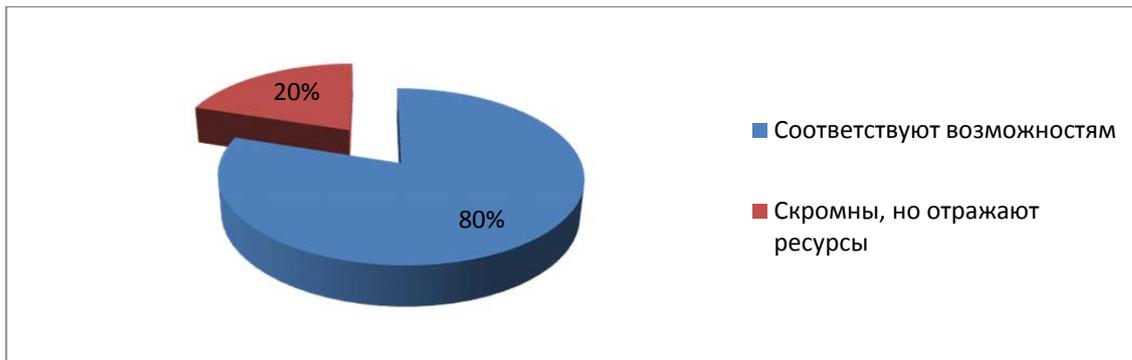


Рисунок 2.4 - Оценка степени выполнения принимаемых УР

2) По результатам анкетирования эффективность управленческого труда зависит от качества принятых УР (рис. 2.5), так считают большинство респондентов (23 человека-82%). А 4 человека (14%) - считают, что одно является следствием другого. И лишь 1 человек (4%) - уверен в том, что эффективность управленческого труда не зависит от качества принимаемых управленческих решений.

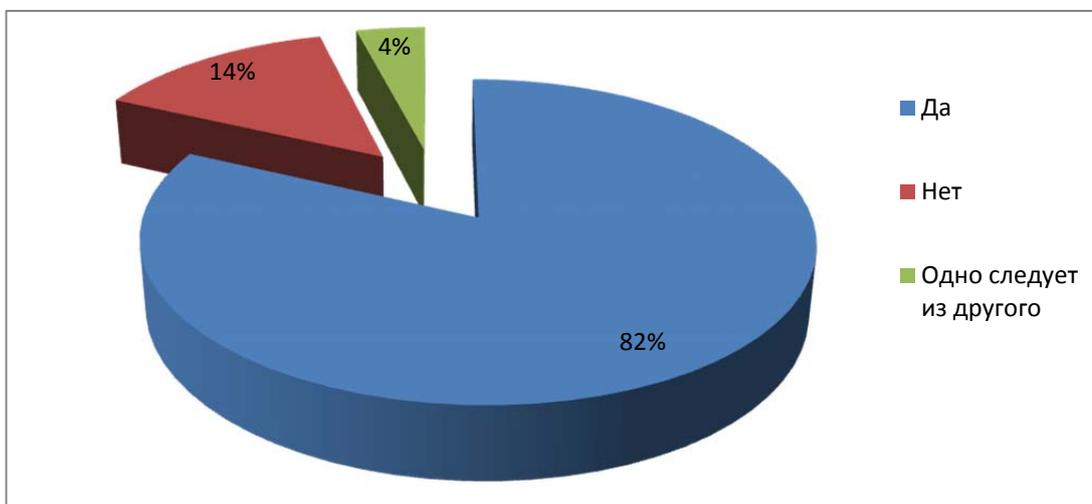


Рисунок 2.5 - Оценка зависимости эффективности управленческого труда от качественно принятых УР

3) На вопрос о том, доводится ли начатое дело до конца (рис. 2.6), несмотря на возникшие трудности 15 человек (50%) ответили, да, 12 чел (40,%) всегда доводят начатое дело до конца, 3 чел. (10%) частично. Это говорит о

том, что руководители не боятся трудностей, и хорошо не только знают, но и выполняют свою работу.

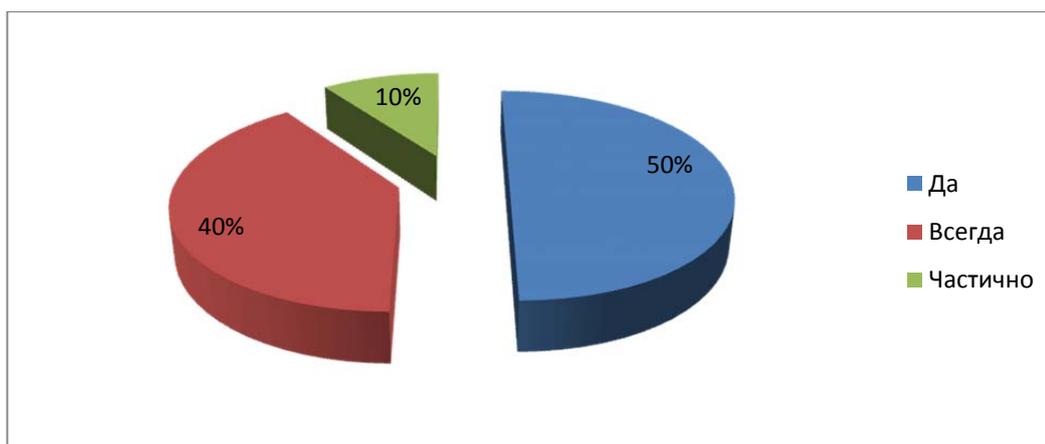


Рисунок 2.6 - Доводится ли начатое дело до конца?

4) По результатам анкетирования руководителям в процессе принятия УР мешает некомпетентность подчиненных (20% - 6 человек), и недостаток производственных ресурсов (37% - 11 человек). 4 респондента - не умеют эффективно использовать время, а 5 человек (17%) страдают из-за влияния внешних факторов. Так же 4 руководителя, что равно - 13% опрошенных испытывают трудности из-за недостатка личного опыта, т.е. некомпетентности в данном вопросе. Наглядно ответы на этот вопрос представлены на рис. 2.7.

Основная часть опрошенных считает, что в подчинении у них находятся не компетентные люди, это заставляет задуматься. Ведь даже если принимается действительно правильное решение, оно не обязательно приведет к предполагаемому хорошему результату, здесь очень многое зависит от команды, которая будет реализовывать принятое управленческое решение в жизнь. Поэтому руководству компании стоит всерьез задуматься о подборе персонала.

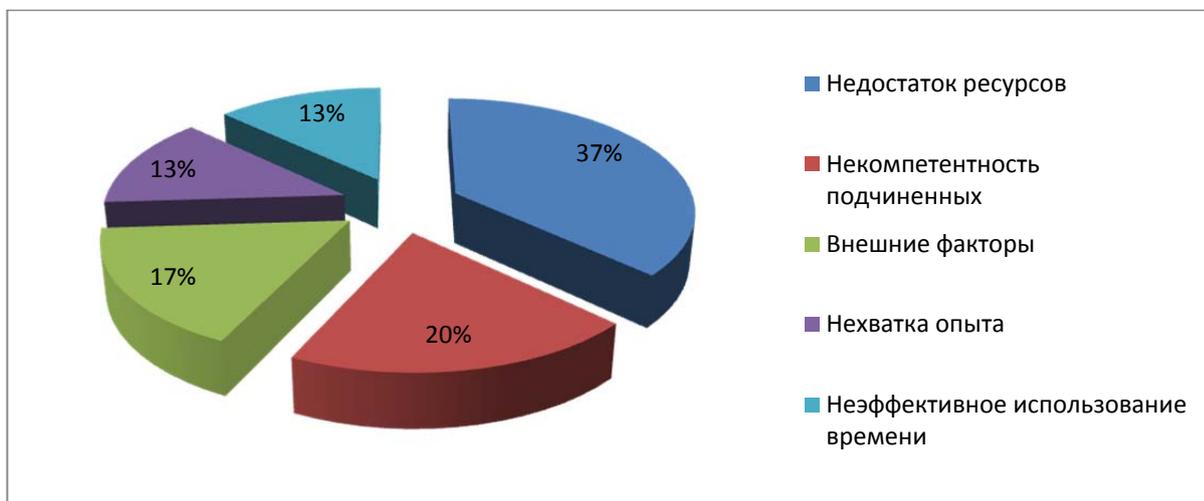


Рисунок 2.7 - Что мешает в процессе принятия и реализации УР

5) На рисунках 2.8 и 2.9 представлены соответственно варианты ответов на вопросы:

«Ставите ли Вы перед собой цель, принимая решения?»

«Всегда ли принятие решение приводило к ожидаемому результату?»

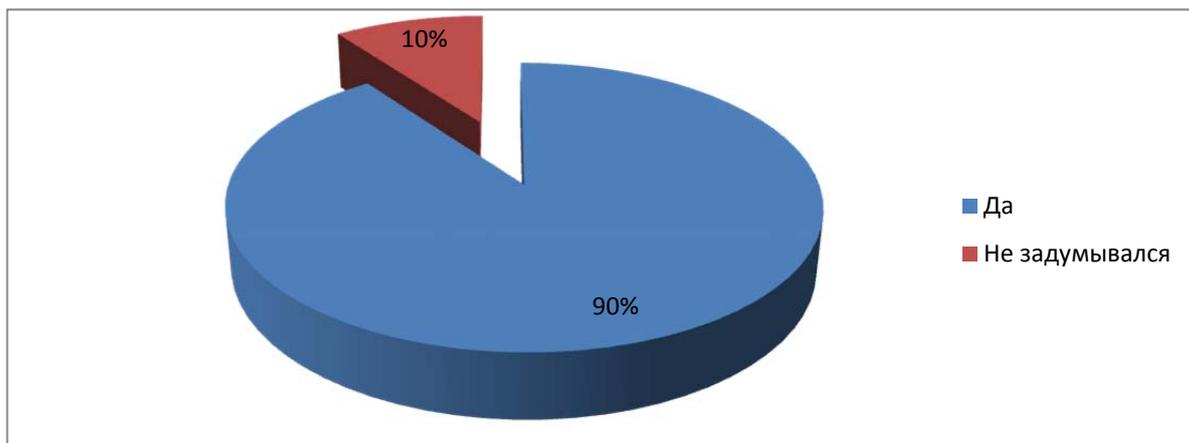


Рисунок 2.8 - Оценка наличия цели при принятии управленческого решения

Всегда необходимо ставить перед собой цель, когда ты учишься, принимаешь решение, покупаешь товар, живешь. 27 (90%) руководителей всегда ставят перед собой цель (рис. 2.9), трое (10%) не задумываются, но радуется, что нет руководителей, которые не видят в этом смысла.

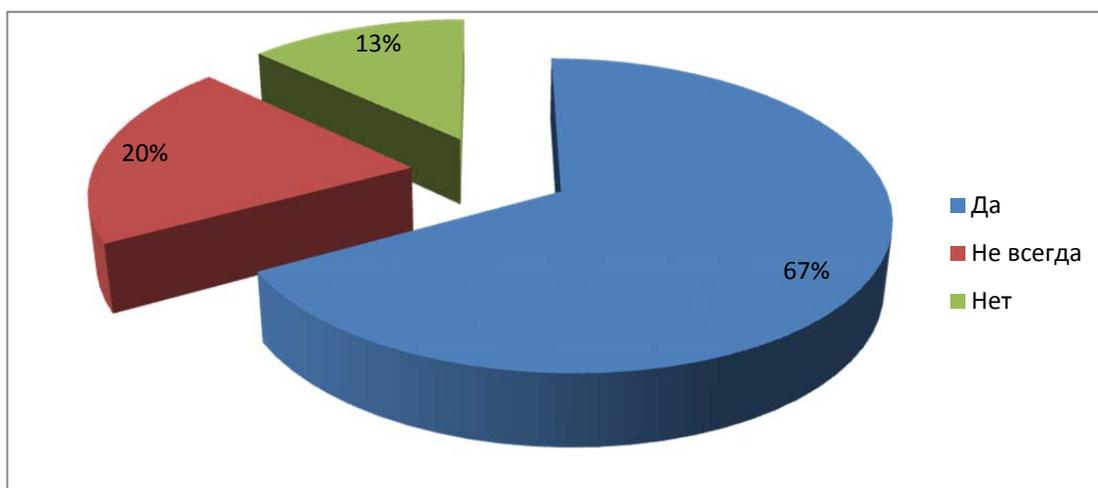


Рисунок 2.9 - Оценка достижения результата принятого УР

Данные свидетельствуют о том, что подавляющая часть руководителей осознанно ставит перед собой цель, принимая управленческое решение, об этом свидетельствуют 67% - 20 опрошенных которые достигают поставленной цели. 20% респондентов (6 чел.) - не всегда достигают поставленной цели, но оптимистично уже то, что они их определяют, и за редким исключением достигают. Что не скажешь, о 13% (4 руководителей), которые честно сознались в том, что они не достигают желаемых результатов. Но следует не упускать из виду, и учесть, что 10% опрошенных (4 чел.) - вообще не задумывались о необходимости определять цель. Возможно, именно этим объясняется, то, что они не достигают необходимых результатов, или просто они не научились определять четких, реальных целей, и правильных путей их достижения.

б) Очень часто принимая решения, мы подключаем интуицию, но в принятии управленческого решения, это очень опасно, и не известно к каким последствиям приведет. Тем не менее, с этим не согласно 2 респондента - 6% опрошенных (рис. 2.10), принимая УР, они опираются именно на интуицию. 4 (13%) - опираются на опыт, знания, и учитывают мнение специалиста, 10 (31%), считает, что вполне достаточно мнения специалиста в данной области, а большинство опрошенных респондентов 16 (50%) руководителей принимая управленческое решение, опираются только на собственный интеллект,

накопленные опыт и знания. Анализ ответов на данный вопрос представлен на рис. 2.10.

Решения не должны приниматься только на основе интуиции, но и пренебрегать ею не стоит. Идеальный вариант для принятия качественного, действительно эффективного решения - руководствоваться прошлым опытом, информацией по проблеме и интуицией. Но, к сожалению ни один из опрошенных респондентов не упомянул о необходимости достоверной информации по проблеме.

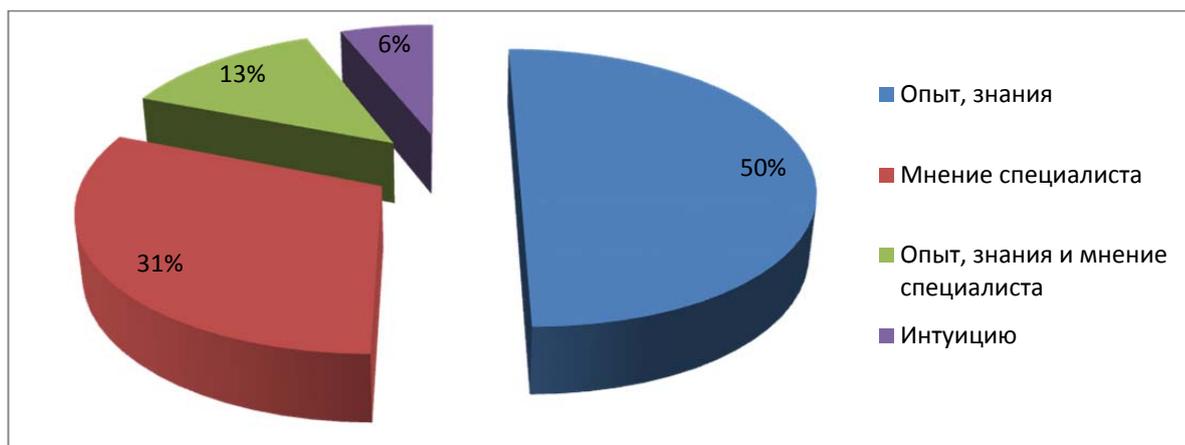


Рисунок 2.10 - Оценка способов принятия управленческих решений

7) Одной из важнейших характеристик принятия решений является своевременность (рис. 2.11). Поскольку только своевременно принятое решение может достигнуть цели, решить возникшую проблему, а иначе оно было принято в пустую. Анализ ответов на данный вопрос очень порадовал. В компании не нашлось ни одного руководителя, для которого сроки принятия решения не имеют значения. Это говорит о высокой компетенции опрошенных руководителей.

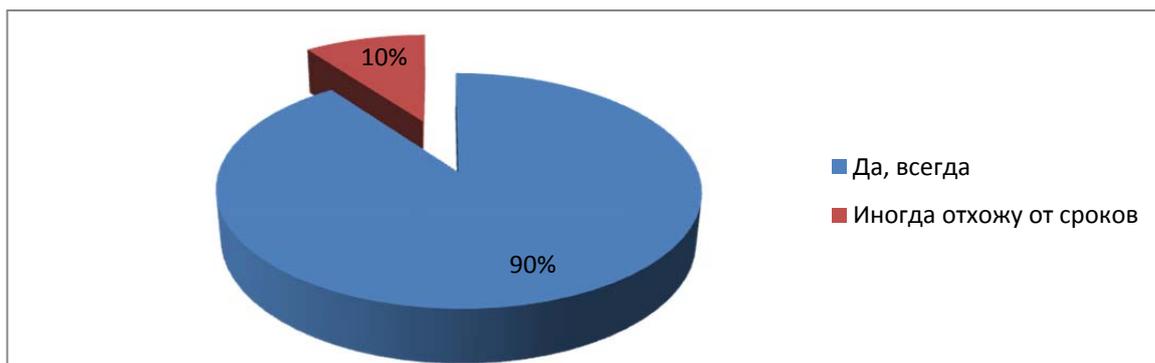


Рисунок 2.11 - Оценка своевременности принятия УР

8) У 19 руководителей, что соответственно равно 63% опрошенных - никогда не возникает проблем с нехваткой информации в процессе принятия УР (рис. 12). 9 человек (30%) - иногда сталкиваются с такой проблемой, 2 (7%) - испытывают постоянные трудности из-за нехватки информации (рис. 2.12). Но в целом информационное обеспечение руководителей хорошее, постоянных сбоев с информацией они не имеют. Нехватка информации, или ее не точность может привести к срыву всего дела, поскольку она может направить менеджера на ложный путь, это приведет к неоправданной трате времени, и сил, а возможно и снизит авторитет руководителя. Поэтому прежде чем браться за принятие УР необходимо четко изучить всю необходимую информацию, удостовериться в ее правдивости. И как уже упоминалось выше - использование достоверной информации, залог эффективного решения.

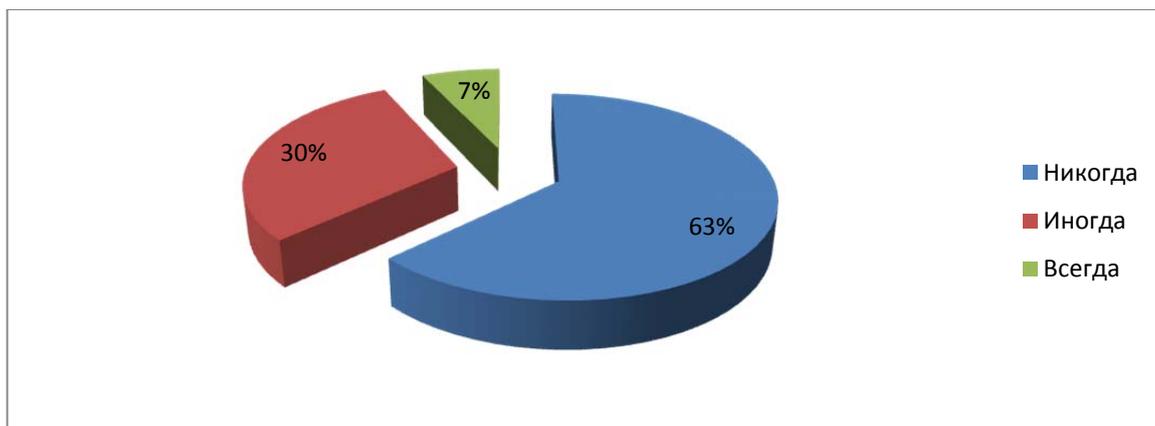


Рисунок 2.12 - Оценка нехватки информации при принятия УР

9) «Спешите ли Вы, принимая решения?» 2 (7%) руководителей считают, что время - деньги (рис. 2.13). 5 (17%) опрошенных предпочитает все долго обдумывать, и считают, что спешка до добра не доведет, и 23 (76%) респондентов ориентируется на его приоритетность, предпочитают делать все осознанно. Сразу можно понять, на что нацелен каждый респондент: кому нужны деньги, кто любит правильно принимать решения и кому не нужно решать появившиеся впоследствии задачи.

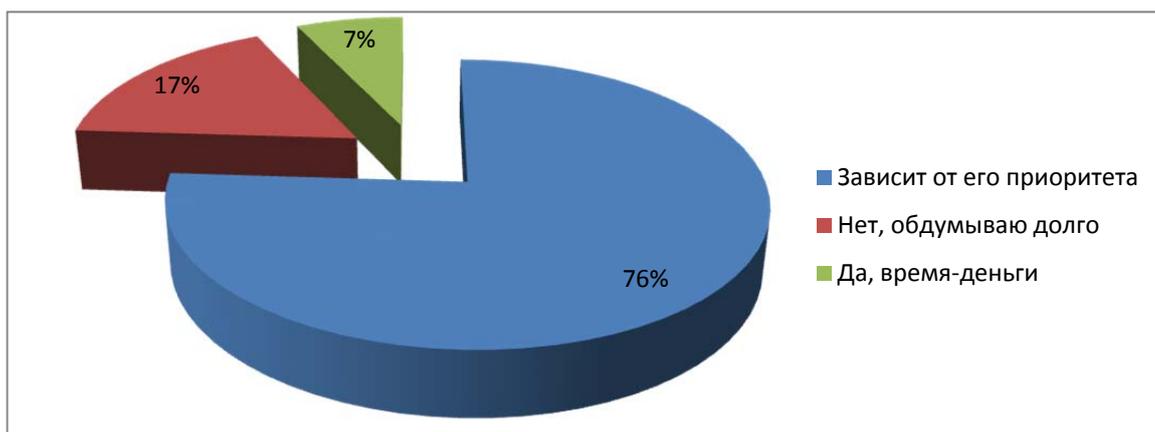


Рисунок 2.13 - Спешите ли Вы, принимая решения?

10) Насколько реализация принятых управленческих решений совпадает с поставленными целями организации, представлено на рис.2.14. Данные указывают на очень большое совпадение, на наш взгляд, это говорит о правильно спланированной, хорошо организованной работе всего предприятия.

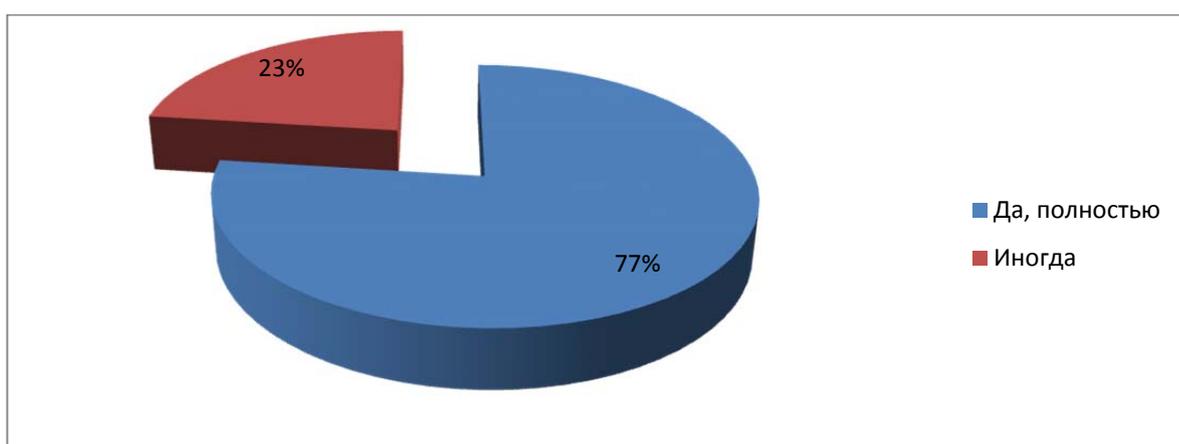


Рисунок 2.14 - Оценка совпадения реализации УР с поставленными целями организации

Таким образом, изучив мнения респондентов по поводу анализа факторов влияющих на процесс принятия УР, выявились следующие тенденции:

1. Руководители в процессе принятия управленческого решения, испытывают трудности с нехваткой производственных ресурсов (37%), и некомпетентностью подчиненных (20%), это очень высокие проценты. Компании следует всерьез задуматься об этом, и предпринять необходимые

меры, по устранению недостатков, ведь от этого напрямую зависит эффективность принятого УР, и всего организационного процесса предприятия.

2. Еще одной проблемой для предприятия является недооценивание роли интуиции в процессе принятия управленческого решения (интуицию учитывают только 7% опрошенных руководителей). Решения не должны приниматься только на основе интуиции, но и пренебрегать ею не стоит.

3. Руководители данного предприятия очень компетентные, и в большей части опытные работники (средний возраст респондентов 35-45 лет). Об этом говорит их отношение к делу, они умеют расставлять и учитывать приоритеты (76%), не спешат, а основательно прорабатывают информацию по проблеме, это в свою очередь повышает качество принимаемых ими УР.

4. Очень высока оценка достижения результата принятого решения (67%). Все руководители понимают, что от эффективности управленческого труда, зависит качество принятых решений (82%), и принимают решения, которые соответствуют возможностям предприятия (80%), обязательно доводят начатое дело до конца (50%).

Следующие вопросы анкеты были посвящены анализу критериев оказывающих влияние на результат и позволили выявить следующее.

Теперь обратимся к анализу вопросов анкеты, которые касаются рассмотрения процесса принятия управленческих решений, как организационного процесса. Проанализировав каждый из них, можно сделать вывод: эффективно или неэффективно принимаются управленческие решения, и как это отражается в целом на организационном процессе предприятия.

1) Что касается ответа на вопрос «На что направлены принимаемые Вами УР в первую очередь?» - 73% (22 чел.) ориентируется на достижение целей организационного процесса (рис. 2.15), 8 человек (27%) ориентируются на повышение эффективности организационного труда. Наглядно ответы на данный вопрос представлены на рис. 2.15.

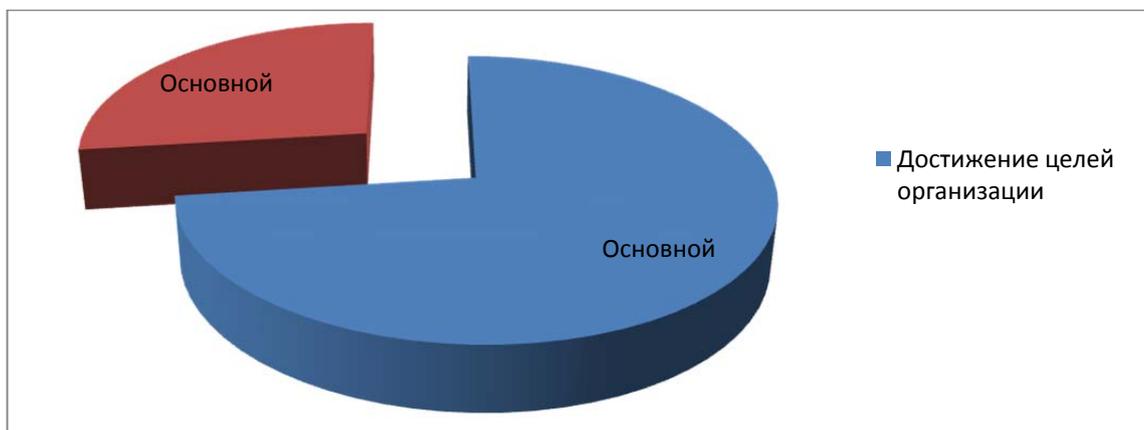


Рисунок 2.15 - Оценка направленности принимаемых УР

2) Одной из нескольких ошибок принятия нерезультативного решения является отсутствие системного подхода. Такой подход предпочитают 27 (10%) руководителей, 3 (10%) респондентов иногда используют данный подход. Вариант ответа «не вижу в этом смысла» никто не выбрал. Это говорит о высокой профессиональной подготовке руководителей.

Ответы на вопрос «Используете ли Вы системный подход к принятию решения?», представлены на рисунке 2.16.

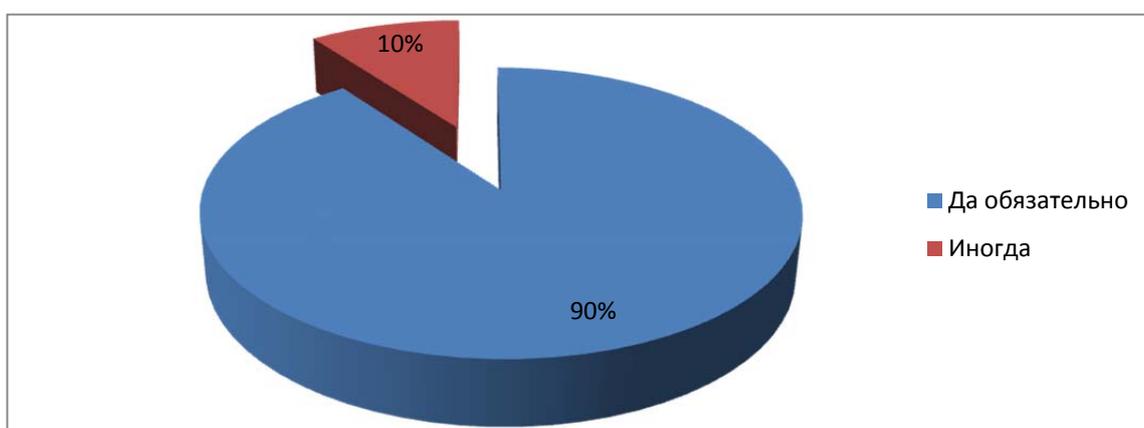


Рисунок 2.16 - Оценка использования руководителями системного подхода, при принятии УР

3) Для 7% руководителей решение несущественных и несрочных задач является необходимым (рис. 2.17). Не понимаю, для чего решаются такие задачи. 80% считают, что в этом нет смысла, и 13% осуществляют их решение, через перепоручение заместителям. Мы считаем, в этом нет необходимости. Но

стоит заметить, что опрошенные знают свою работу и справляются с ней, возможно в этом и есть доля сути. Все зависит от ситуации. Может, несрочные задачи входят в число существенных проблем, поэтому несущественные (несрочные) тщательно прорабатываются, а затем существенные (срочные) дорабатываются.

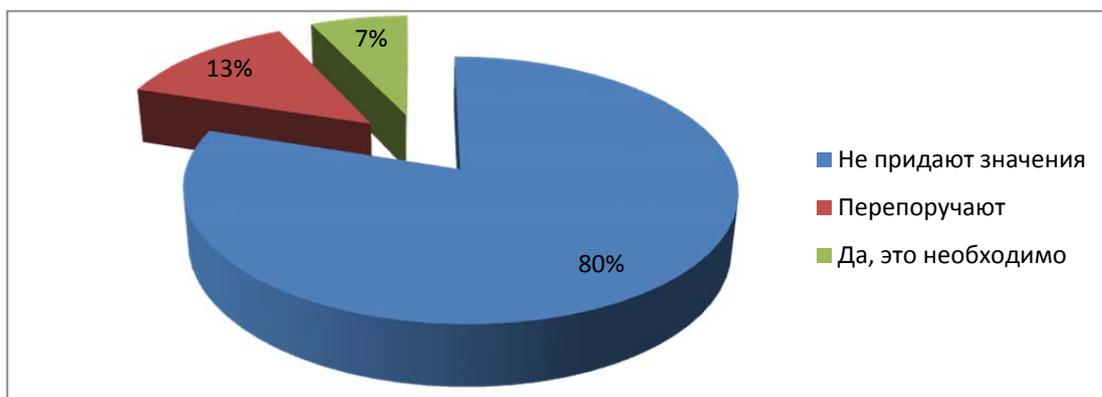


Рисунок 2.17 - Решаете ли Вы не существенные и несрочные задачи?

4) На вопрос «Как Вы осуществляете процесс контроля?» 14 (47%) руководителей ответило, что через отчеты подчиненных (рис. 2.18), и столько же (14) опрошенных ответило, что ориентируется на результат, и лишь 2 (7%), уверенных в себе руководителей не видят в этом смысла. Как говорится, доверяй, но проверяй. Недостаточно, просто принять решение, его нужно еще и реализовать. И весь процесс реализации решения руководитель должен контролировать, не упускать из виду, и самым эффективным здесь является - контроль, через отчеты подчиненных.

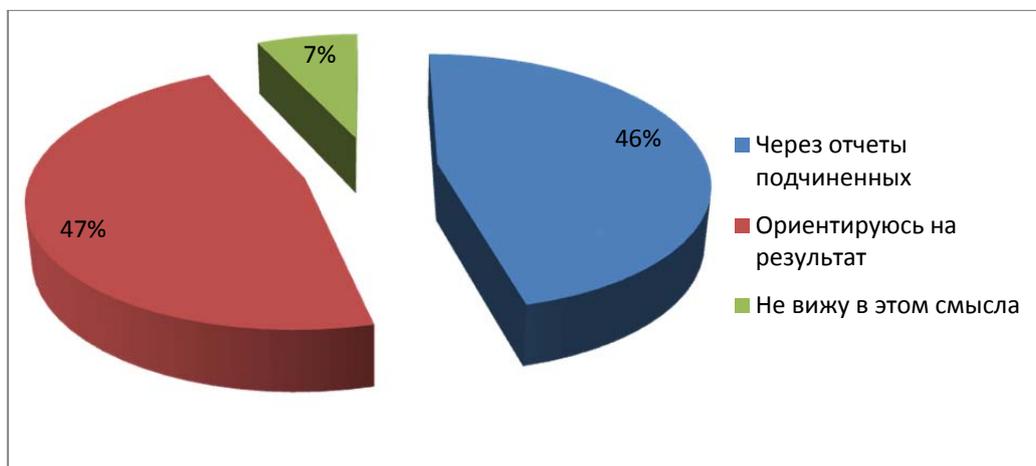


Рисунок 2.18 - Оценка процесса контроля

5) Отвечая на вопрос «Считаете ли Вы, что принимаемые Вами УР влияют на организационный процесс предприятия?» Все респонденты ответили однозначно - да. Это говорит, о том, что каждый из опрошенных считает себя значимым, что непосредственно от него зависит дальнейшая жизнь предприятия. И совершенно верно, в организации нет случайных людей, а тем более руководителей, от каждого зависит - все.

Отвечая на схожий вопрос «На сколько качество принятого УР влияет на организационный процесс предприятия?» (рис. 2.19) 26 (87%) - сошлись на мнении, что принимаемые ими УР, очень сильно влияют на организационный процесс предприятия - от 70 до 100%. 10% (3 опрошенных) поскромничали - 50-70%, и лишь один (3%) руководитель считает, что его влияние не превышает 50%. Вариант ответа от 3 до 30% не выбрал никто.

Это говорит, о том, что каждый из опрошенных считает себя значимым, что непосредственно от него зависит дальнейшая жизнь предприятия. И совершенно верно, в организации нет случайных людей, а тем более руководителей, от каждого зависит - все.

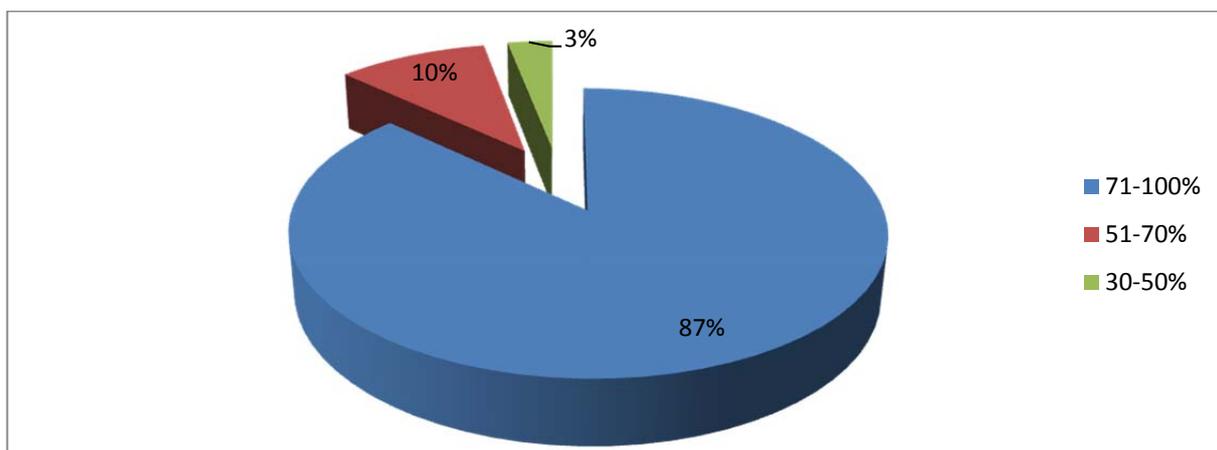


Рисунок 2.19 - Оценка влияния УР на организационный процесс предприятия

6) Отвечая на вопрос «Что важно для принятия правильного УР?», 14 (47%) респондентов сошлись на мнении, что личный опыт (рис 2.20), 10 (33%)

руководителей убеждены, что на первом месте стоит команда, принимающая участие в принятии и реализации решения, и 6 (20%) убеждены, что большую роль играет образование, т.е. интеллект. Несомненно, интеллект важен, и бесспорен тот факт, что опыт необходим, но если решение принимает команда, то тут речь идет уже о совокупном интеллекте и опыте, а это намного более эффективно. Поэтому, идеальный вариант для принятия решения - необходимый уровень интеллектуального развития, наличие опыта, и лучше, если окончательное решение будет принято в ходе коллективного обсуждения, или хотя бы посоветовавшись со специалистами в данной области или коллегами.

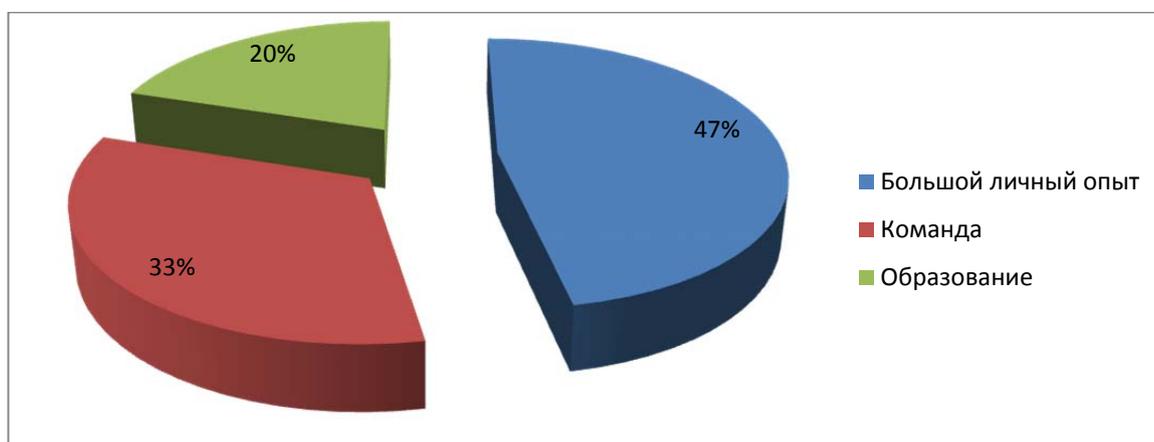


Рисунок 2.20 - Что важно для принятия правильного управленческого решения

7) «Каковы причины не принятых Вами УР?», 12 (40%) - не учли изменения внешней среды, 7 (23%) - поспешили, 5 (17%) - затрудняются ответить, 4 (13%) - не просчитали последствий, 2 (7%) - винят подчиненных.

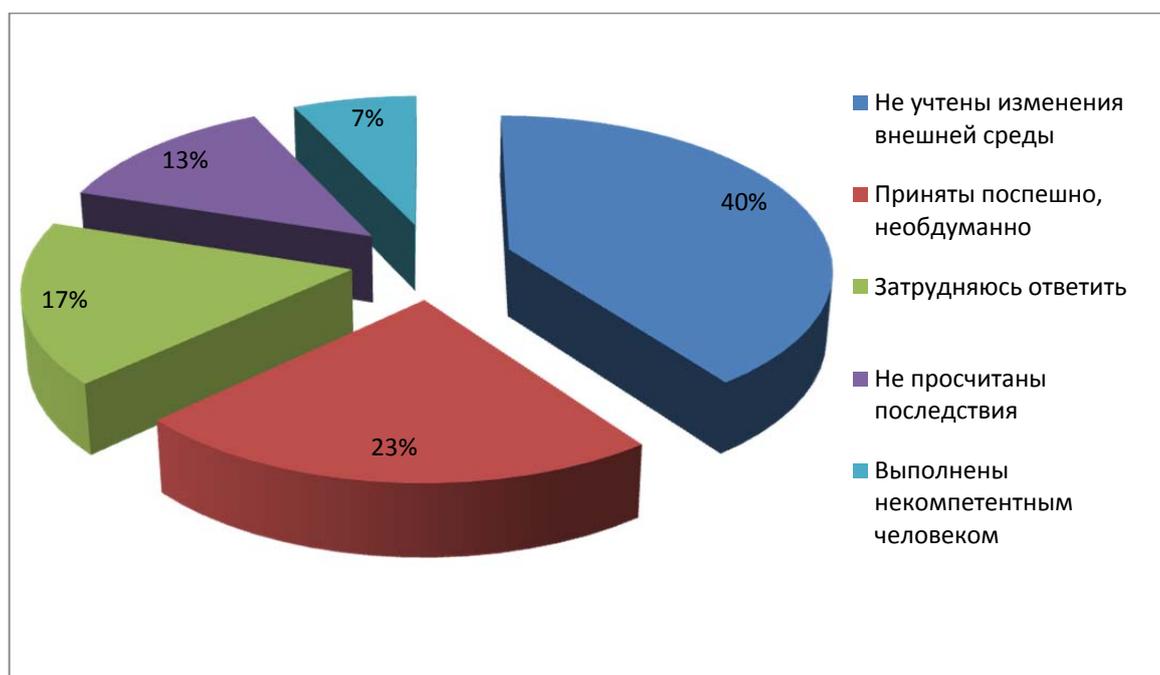


Рисунок 2.21 - Оценка причин не принятых управленческих решений

8) Проанализировав степень приоритетности для руководителей предложенных позиций (рис. 2.22), мы пришли к выводу, что для большинства руководителей на первое место выходит своевременность принятия управленческого решения, и с ними нельзя не согласиться. Руководителю надо уметь выбрать время (не раньше и не позже требуемого срока) принятия окончательного решения, даже, может быть, не до конца проработанного. Принятие запоздалого решения, даже глубоко проработанного, - более грубая ошибка, нежели своевременное принятие «сырого» решения. В то же время необоснованность решения увеличивает вероятность его ошибочности, поэтому тщательность обоснования решения в рамках имеющегося времени - это залог его оптимальности.

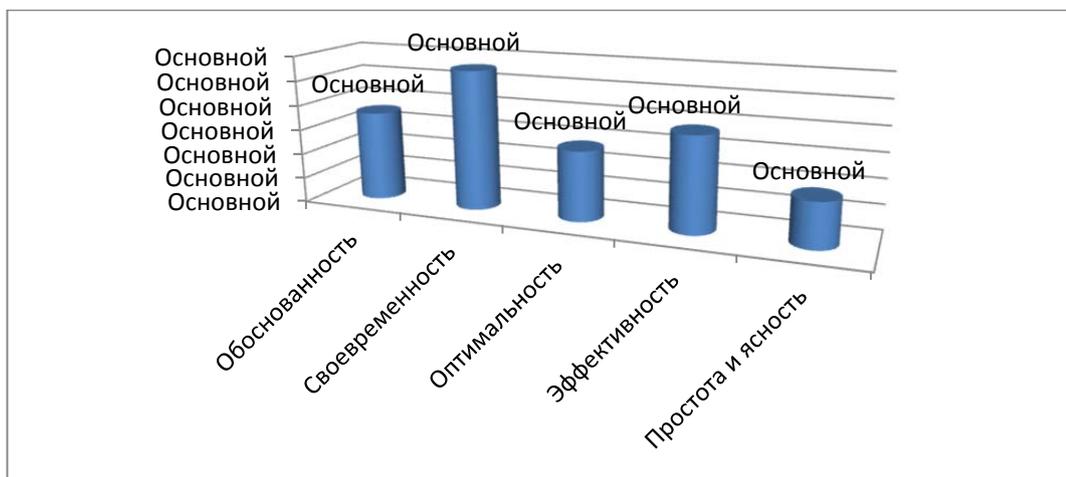


Рисунок 2.22 - Оценка значимости перечисленных позиций в процессе принятия УР

Таким образом, изучив мнения респондентов по поводу анализа критериев оказывающих влияние на результат, выявились такие положительные и отрицательные тенденции:

1. О высокой профессиональной подготовке руководителей говорит тот факт, что все они понимают необходимость рассмотрения организации как единого целого (90%), Все 100% респондентов (т.е. менеджеров) - осознают важность принимаемых ими решений (влияние на организационный процесс предприятия).

2. Отраден, тот факт, что 93% менеджеров контролируют процесс реализации решения, 47% - через отчеты подчиненных, 46% - ориентируются на результат.

3. Качество принятых решений страдает из-за не умения руководителей прогнозировать внешние изменения среды (40%).

4. Можно сделать вывод, что на предприятии имеют место поспешные и не подготовленные решения (23% руководителей не обдумывают, как полагается всю информацию по проблеме).

Следующие вопросы анкеты были посвящены анализу влияния человеческого фактора на процесс принятия УР, и позволили выявить следующее.

1) На вопрос «Цените ли Вы мнение окружающих при принятии управленческих решений?» 27 чел. (90%) респондентов ответили да, им это необходимо, 1 чел. (3%) - ни когда не задумывался над этим и затрудняется ответить, и лишь 2 чел. - 7% не видят в этом необходимости (рис. 2.23). Это говорит о том, что большая часть руководителей (90%) прислушиваются к мнению окружающих, и это для них важно, Только в этом случае руководитель может принять действительно качественное решение, что благоприятно сказывается на организационным процессе предприятия в целом.

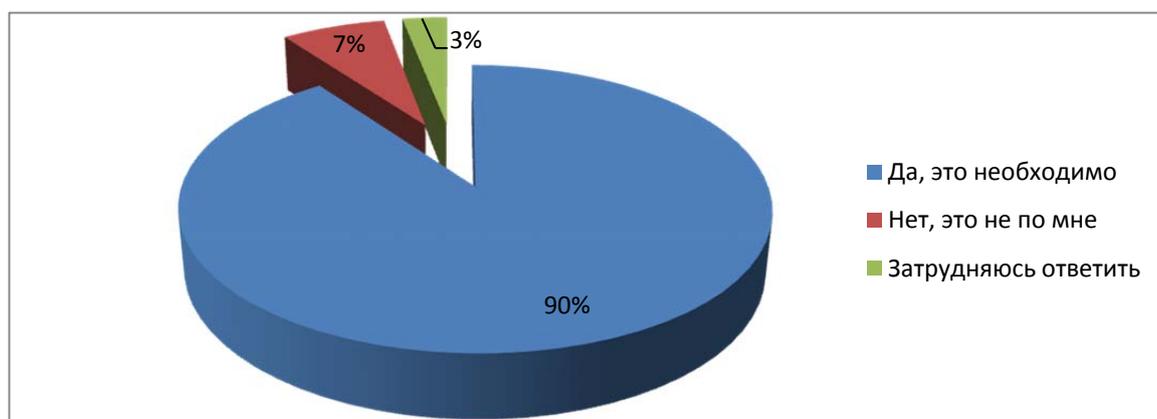


Рисунок 2.23 - Оценка значимости мнения окружающих при принятии УР

2) 18 (60%) опрошенных предпочитают ссылаться на свой жизненный опыт (рис. 2.24). 10 (33%) устраивает чужой жизненный опыт, консультации со специалистами (это говорит об огромном доверии к людям, ведь за принятие управленческого решения взимается огромная ответственность с человека, т.к. может пострадать организационный процесс предприятия в целом), и у 2 (7%) мал жизненный опыт, они основываются на чужом мнении, это руководители в возрасте от 20 до 30 лет.

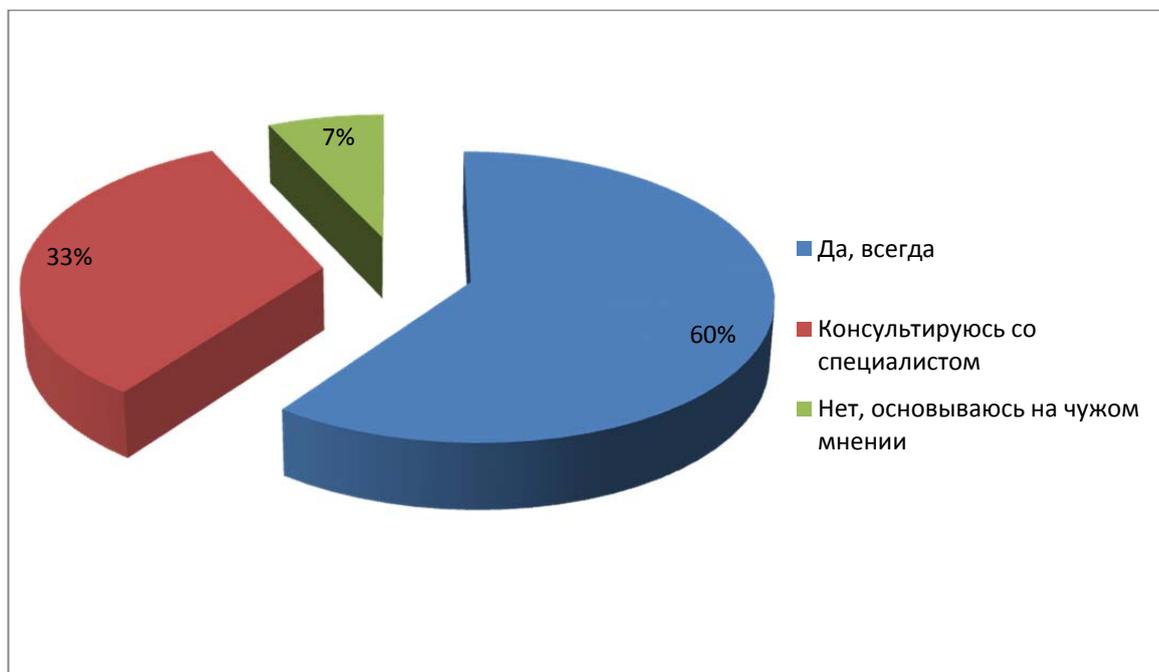


Рисунок 2.24 - Оценка значимости личного мнения в процессе принятия УР

3) Схожий вопрос: «Советуетесь ли Вы с кем-нибудь, принимая УР?» 19 (64%) руководителей считают это важным для себя (рис. 2.25), 10 (33%) человек не видит в этом смысла, и только один человек (3%) никому не доверяет. Это может быть связано только с психикой или характерными чертами личности.

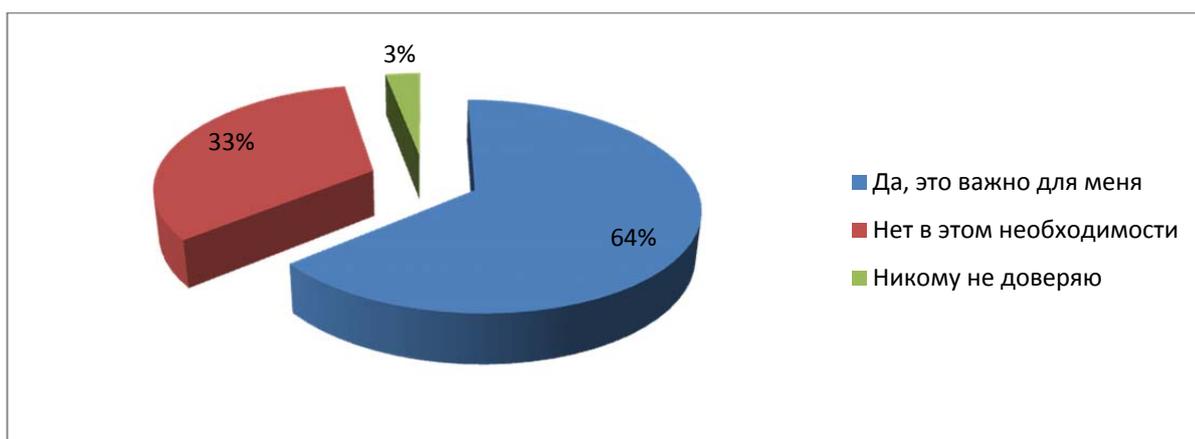


Рисунок 2.25 - Советуетесь ли Вы, с кем-нибудь принимая решения

4) На вопрос руководителям о том, чем они руководствуются, когда принимают управленческие решения (рис. 2.26) 14 (46%) человек ответило, что

опытом специалистов в данной области, 8 респондентов (27%) сказали, что советами коллег, а 5 руководителей (17%) - руководствуются статистической информацией. Вариант ответа «предположениями» не выбрал никто. Это является большим плюсом для организационного процесса предприятия, так как повышает качество принимаемого управленческого решения, а значит и самого организационного процесса.

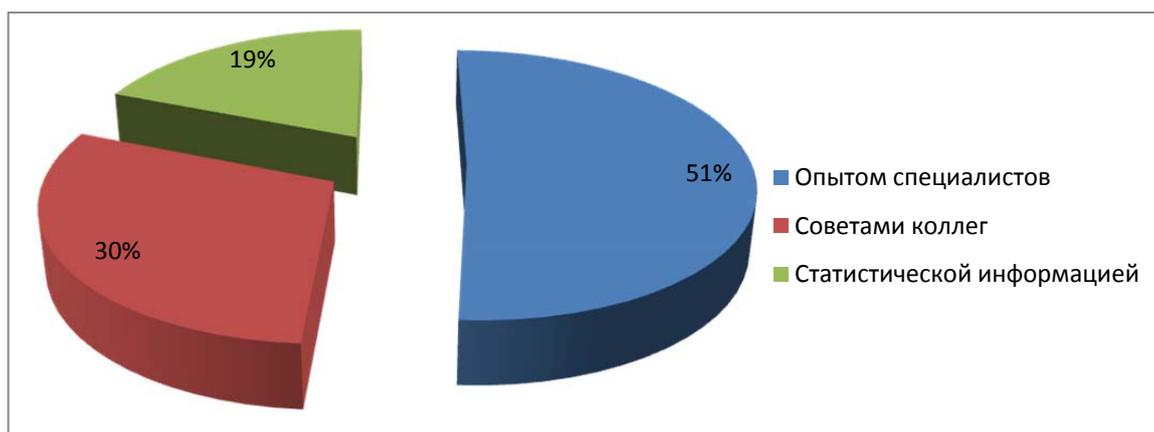


Рисунок 2.26 - Чем Вы руководствуетесь, когда принимаете УР

5) Нужно всегда иметь в виду, что принятие решения - это ответственность (рис. 2.27). 19 (63%) руководителей всегда ответственны за принятое решение, и считают это своим долгом. 4 (16%) опрошенных считают, что все безответственно в этом мире, и 2 (8%) подчиненных, не заботятся о своих решениях, просто не желают или не хотят.

Ответственность за результаты принятого решения означает, что в обязанности лица принимающего решение входит не только непосредственное принятие решения, но и несение определенной ответственности за результаты его реализации. Следование этому требованию повышает уровень реализуемости принятых решений.

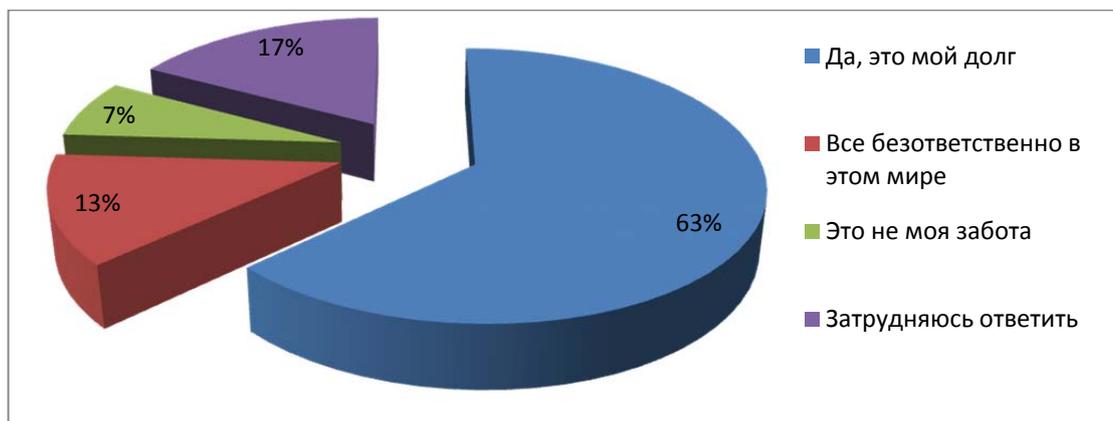


Рисунок 2.27 - Оценка степени ответственности

6) Что касается оценки методов принятия управленческих решений, то они достаточно разнообразны: 16 (54%) руководителей - предпочитают использовать количественный метод принятия управленческого решения; 10 (33%) опрошенных считает, что наиболее эффективен - количественный метод; а 4 (13%) респондентов, считает, что применение того или иного метода, зависит от решаемой проблем, они предпочитают действовать по ситуации, и с ними нельзя не согласиться. Наглядно ответы представлены на рис. 2.28.

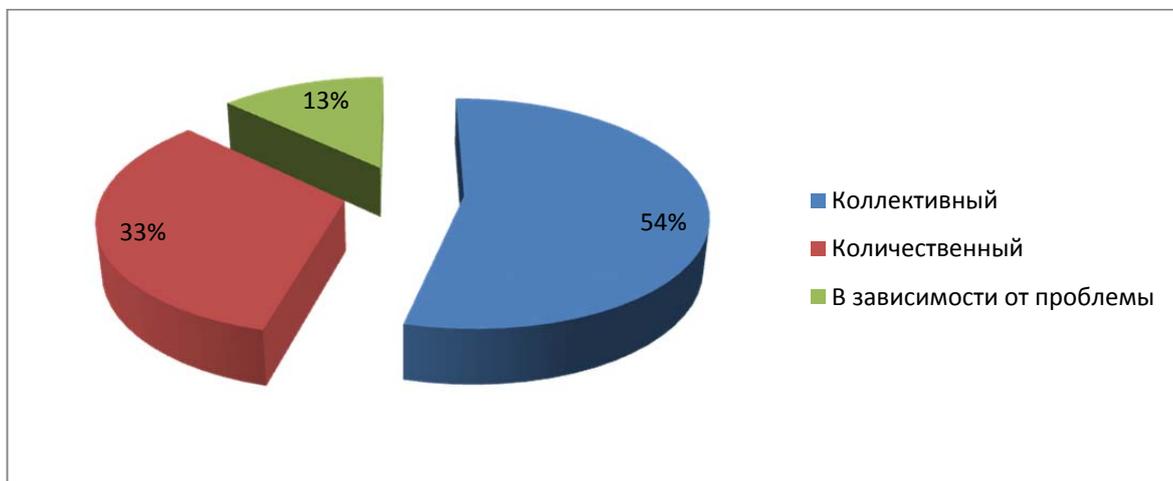


Рисунок 2.28 - Оценка методов принятия управленческих решений

8) Главным представителем, определяющим проблему, является директор. Ему отдают свое предпочтение 19 (63%) руководителей (рис. 2.29). Кого-либо из функциональных руководителей выбирают 8 (27%) руководителей. Самостоятельно определяют проблему и решают ее 3 (10%)

опрошенных, это генеральный директор, его заместитель, и коммерческий директор. Главенствующую роль на предприятии играет директор, в его распоряжении находятся многие руководители и самое главное они ему доверяют.

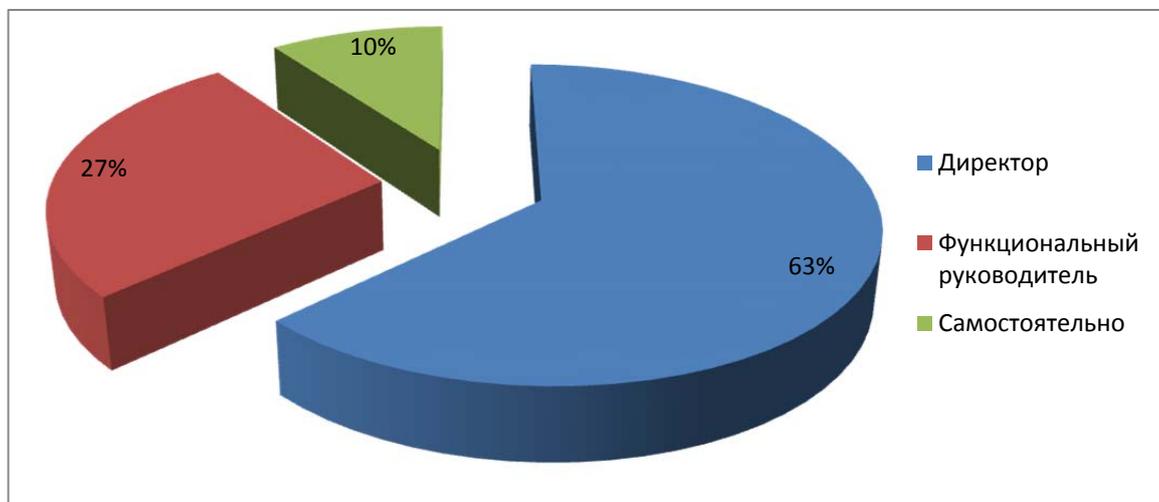


Рисунок 2.29 - Кто Вам инициирует решение проблемы?

9) Основные решения принимаются в интересах директора (рис. 2.30). 77% (23) всех опрошенных отдают свое предпочтение ему. Три руководителя доверяют коллективу, а 4 человека действуют в интересах предприятия.

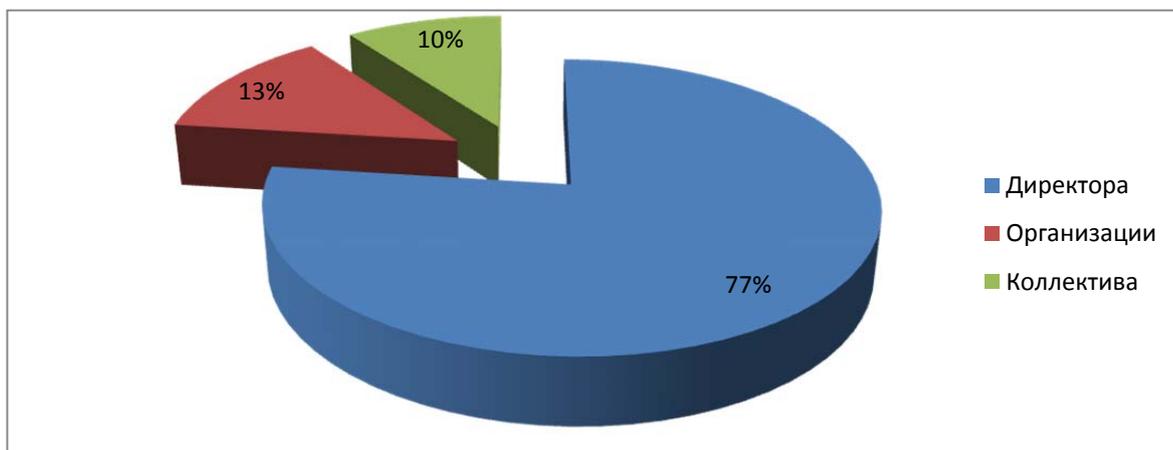


Рисунок 2.30 - В чьих интересах принимаются основные управленческие решения

10) Последнее слово в принятии решения, остается так же за директором (рис. 2.31). Больше 70% всех опрошенных отдают свое предпочтение ему. Три

(13%) руководителя доверяют коллективу, а 3 (10%) человека соглашаются с мнением команды принимающей решение. Это говорит о замечательном директоре, который честно занимается своей деятельностью и справедлив ко всем.

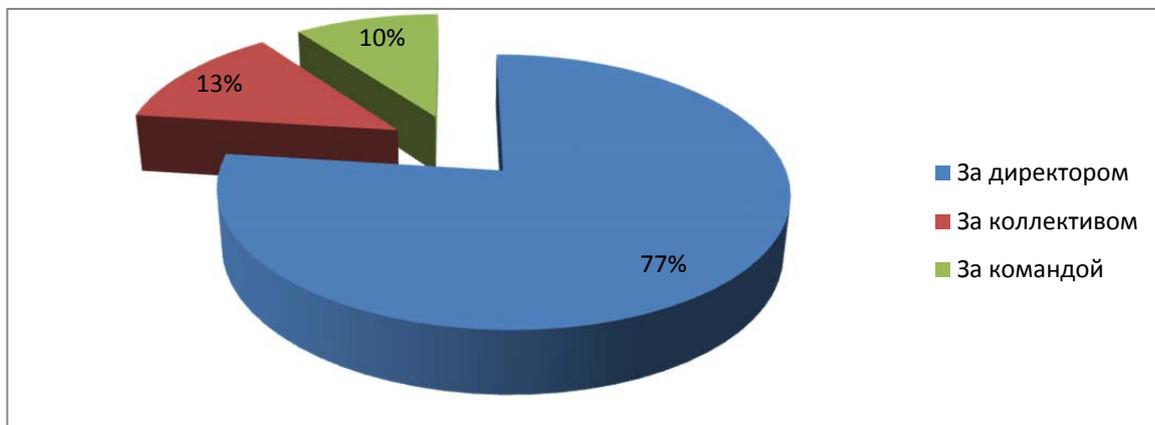


Рисунок 2.31 - За кем остается последнее слово в принятии решения

Таким образом, изучив мнения респондентов по поводу анализа влияния человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения, выявились такие положительные тенденции как:

1. Наблюдается преобладание коллективных методов принятия решений - 54%, что положительно сказывается на процессе принятия решений, позволяя принять более объективное решение.

2. Анализ показал, что большинство руководителей (т.е. опрошенных) привлекают к принятию решений специалистов в данной области (60%) или коллег (30%), и прислушиваются к их мнению.

3. Отраден тот факт, что больше 70% опрошенных поддерживает директора, прислушивается к его мнению, это говорит, что у руля данной организации сидит правильный человек.

4. 63% руководителей честно несут ответственность за принятое ими управленческое решение. Следование этому требованию на предприятии повышает уровень реализуемости принятых решений (67% всех принятых на предприятии решение приводит к желаемому результату, 20% - частично).

В результате проведенного исследования выявились как положительные, так и отрицательные тенденции. Таким образом, руководству ОАО «Пензтяжпромарматура», следует задуматься о совершенствовании процесса принятия управленческих решений.

### **Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности, разработки и принятию управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА»**

#### **3.1 Разработка и внедрение практических мероприятий по повышению качества и эффективности управленческих решений**

Проанализировав результаты анкетирования коллектива ОАО «Пензтяжпромарматура», можно сказать, что проблем как таковых найдено не было. Единственное, это то, что у подчиненных нет стремления и стимулов к дальнейшему своему развитию и развитию окружающего мира, поэтому и нет желания решать проблемы, продвигать и разрабатывать идеи, становиться лучше и быть руководителями. Необходимо снизить эмоциональность, т.к. при таком состоянии могут быть приняты неэффективные решения, которые впоследствии могут привести к неблагоприятному развитию компании. Следует рекомендовать руководителям поощрять своих подчиненных к более активному участию в жизни организации, но не стоит допускать образования группировок, т. к. это может привести к неблагоприятным последствиям. К примеру, появится неформальный лидер, и проблем станет на одну больше. Также многие предпочитают браться, в первую очередь, за важные и существенные задачи. Это лучше, чем за незначительные, но эффективнее будет, если начнут с очень важных, т.к. они приносят больший результат. И не стоит решать несущественные задачи, потому что в организации они не сыграют существенной роли.

Изучив работы ряда отечественных и зарубежных авторов по данной теме, можно прийти к выводу, что процесс принятия управленческого решения должен включать в себя следующие стадии:



Рисунок 3.1. Алгоритм принятия эффективного управленческого решения

Решение, принятое по данной схеме будет наиболее эффективным.

Для того, чтобы повысить эффективность управленческих решений можно предложить следующие практические рекомендации для внедрения:

- внедрение системы CRM для повышения качества получаемой информации и сокращения времени на принятие управленческих решений;
- регулярное повышение квалификации управленческого персонала.

В таблице 3.1 представлен план внедрения данных мероприятий и затраты на них.

Таблица 3.1. План внедрения практических мероприятий по повышению качества и эффективности управленческих решений

Мероприятие	Задачи	Стоимость в год, руб	Ответственный
Внедрение системы CRM	1. Подписание договора о внедрении системы Мегаплан на предприятии	65280	Директор по персоналу

	2. Обучение сотрудников		
	3. Контроль работы в CRM		
Повышения квалификации управленческого персонала	1) Пройти семинар по стратегическому менеджменту	15000*7= 105000	Директор по персоналу
	2) Пройти курс по организационному развитию компании	5000*10 = 50000	
ИТОГО		220280	

Таким образом, для того, чтобы повысить эффективность управленческих решений можно предложить следующие практические рекомендации для внедрения:

- внедрение системы CRM для повышения качества получаемой информации и сокращения времени на принятие управленческих решений;
- регулярное повышение квалификации управленческого персонала.

Данные мероприятия повлияют на:

- повышение качества получаемой информации, определяемое её достоверностью, достаточностью, защищённостью от помех и ошибок, которое необходимо для выработки управленческих решений;
- соответствие принимаемых решений действующему механизму управления;
- сокращение времени разработки управленческого решения;
- оптимизация процесса выбора решения;
- улучшение квалификации кадров управления.

### **3.2 Разработка и внедрение мероприятий способствующих развитию предприятия**

Совершенствование работы с персоналом можно проводить по следующим направлениям:

Совершенствование кадровой политики (включая обоснованные методы набора персонала и повышения его квалификации, применение различных форм морального и материального стимулирования работников, использование на практике принципов делового этикета),

Совершенствование методов набора и условий найма рабочей силы,

Разработка адаптационных программ для новых сотрудников. Необходимыми составляющими такой системы являются программы адаптации, написанные для каждой должности, папка адаптации, содержащая основные сведения о компании, основные нормативные документы и должностные инструкции. Важно, чтобы к новому сотруднику был прикреплен наставник, помогающий ему адаптироваться, войти в должность, помогающий в разрешении спорных и сложных ситуаций, возникающих на первых порах работы в компании. Работу по адаптации сотрудников существенно облегчают электронные презентации компании, разработанные специально для целей адаптации персонала.

Включение сотрудников в процесс принятия решений может происходить в разных формах - опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов, рассмотрение их предложений.

Совершенствование организации труда может включать:

Совершенствование организации обслуживания клиентов (повышение качества обслуживания, уменьшение затрат времени на обслуживание (оперативность)),

Применение новых форм организации труда (использование командной работы и т.д.),

Совершенствование форм и систем оплаты труда (применение комбинированных форм оплаты, привязка уровня оплаты к уровню продаж компании и т.п.).

Также немаловажную роль в работе с персоналом играет и повышение внутрифирменной (корпоративной) культуры, включая:

Использование в деятельности компании принципов делового этикета, определяющих требования к поведению и внешнему виду работников компании.

Проведение корпоративных праздников (в т.ч. День рождения компании, Новый год, профессиональные и другие праздники).

Важно, чтобы кроме официальной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании или сотрудникам.

Помимо собственно мотивации персонала можно выделить мотивацию качества обслуживания.

Система мотивации качественного обслуживания включает в себя:

Разработку стандартов качества;

Обучение персонала;

Контроль за выполнением стандартов;

Корректировку и совершенствование обслуживания на всех участках деятельности.

Для того чтобы создать стандарты, необходимо составить перечень обязанностей сотрудников и описать процесс выполнения каждого производственного задания, разбив его на элементы. Стандарты должны быть представлены каждому сотруднику. Каждый сотрудник должен иметь представление о том, какого качества выполнения работ от него ожидают и менеджеры, и клиенты.

Во время обучения сотрудникам объясняется и демонстрируется, как они должны выполнять свои обязанности.

Контроль заключается в том, что фактическое выполнение обязанностей сравнивается со стандартом и при необходимости предпринимаются корректирующие действия.

На основании проведенного анализа подытожим основные проблемы, над которыми надо работать, чтобы улучшить кадровую политику предприятия и эффективность его работы:

- разработать стратегию развития персонала предприятия на 2017-2019 гг.;
- повышать качество обслуживания, за счет разработки четких должностных обязанностей;
- совершенствовать формы и системы оплаты труда;
- разработать систему вознаграждений и поощрений персонала.

### **3.3 Оценка социально-экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий по повышению качества эффективности управленческих решений**

Экономическая обоснованность определяется, как правило сопоставлением результата (Р) и затрат (З).

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}$$

Результатом внедрения какого-либо мероприятия в конечном итоге может быть либо прирост прибыли, либо снижение издержек.

Можно рассчитать рентабельность мероприятий по персоналу:

Таблица 3.2- Исходные данные

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до	Тыс. руб.	419352

проведения повышения квалификации персонала и тренингов		
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	1,03%
Количество дней учета объема выручки	дни	365
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,19
Затраты на мероприятия	Тыс.руб.	220,2

Дополнительный объем доходов от повышения квалификации персонала составит:

$$Д = 419352 * 360 * 0,07 = 10567 \text{ тыс руб.}$$

$$\text{Прирост прибыли составит: } 10567 * 0,19 = 2007 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Текущий годовой эффект равен: } 2007 - 220,2 = 1786,8 \text{ руб.}$$

Расчет эффективности повышения качества управленческих решений

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в получении дополнительной прибыли.

Таблица 3.3- Изменение показателей деятельности ООО «ИНТУР» с учетом разработанных мероприятий

Наименование	Д, тыс.руб.	З, тыс.руб.	Эт, тыс.руб.
Мероприятия по персоналу	718	155	563
Внедрение CRM	1068	65,2	1002,8
Стимулирование поддержки принятия решений	221	88	133

Итого	2007	308,2	1698,8
-------	------	-------	--------

Расчеты в данном подразделе экономической части дипломного проекта производятся в следующей последовательности:

1. Определяются суммарные результаты расчетов эффективности мероприятий, т.е. общий прирост выручки, высвобождение численности, снижение издержек, увеличение прибыли и др.

2. Рассчитывается объем выручки по проекту,

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{баз}} + \Delta V = 15656 + 2752 = 18408$$

где  $V_{\text{баз}}$  - базовый объем выручки, т.р.,

$\Delta V$  - прирост объема выручки по расчетам эффективности мероприятий, т.р.

3. Определяется численность персонала по проекту

$$Ч_{\text{пр}} = Ч_{\text{баз}} \pm \Delta Ч = 17 + 0 = 17$$

где  $Ч_{\text{баз}}$  - численность персонала по базовому варианту, чел.,

$\pm \Delta Ч$  - высвобождение (-), увеличение (+) численности, чел.,

4. Рассчитывается проектируемый уровень производительности труда

$$ПТ_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{пр}}}{Ч_{\text{пр}}} = 18408 / 17 = 1082$$

5. Определяется проектируемый фонд заработной платы,

$$\Phi_{\text{пр}} = f_{\text{баз}} \times V_{\text{пр}} = 0,277 \times 18408 = 5100$$

где  $f_{\text{баз}}$  - доля фонда заработной платы в объеме выручки в базовом периоде.

6. Определяется среднегодовая ( $Z_{\text{ср.год}}$ ), среднемесячная ( $Z_{\text{ср}}$ ) заработная плата.

$$Z_{\text{ср.год}} = \frac{\Phi_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{пр}}} = \frac{5100}{17} = 300 \text{ т. р. } Z_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{пр}} \times 12} = \frac{300}{12} = 25000 \text{ р.}$$

7. Определяется величина расчетной себестоимости продукции (услуг, работ).

$$C_{\text{расч}} = z_{\text{баз}} \times V_{\text{пр}} = 18408 \times 0,87 = 14366,2$$

8. Рассчитывается проектируемая себестоимость продукции (услуг, работ),

$$C_{\text{пр}} = C_{\text{расч}} \pm \Delta, = 14055 + 311,2 = 14366,2$$

где  $\pm \Delta$  - положительный (-), отрицательный (+) результат расчета эффективности (по тем мероприятиям, где эффект рассчитывался через снижение себестоимости).

9. Определяется сумма прибыли от реализации продукции (услуг) по проект

$$\Pi_{\text{пр}}^{\text{р}} = V_{\text{пр}} - C_{\text{пр}} + \Delta \Pi = 18408 - 14366,2 = 4041$$

10. Рассчитывается налогооблагаемая прибыль

$$\Pi_{\text{но}} = \Pi_{\text{пр}}^{\text{р}} + \Pi_{\text{и}} + Д_{\text{в.р.}} - Р_{\text{в.р.}}$$

где  $\Pi_{\text{пр}}^{\text{р}}$  - проектируемая прибыль от реализации продукции (работ, услуг),

$P_{и}$ - прибыль от реализации имущества (если это предусмотрено проектом),

$D_{в.р.}$ - внереализационные доходы (если они имеются на анализируемом предприятии, или предусматриваются проектом);

$P_{в.р.}$ - внереализационные расходы. Все перечисленные показатели равны 0, поэтому налогооблагаемая прибыль остаётся 4041 т.руб.

11. Определяется сумма налога на прибыль  $H_{п} = \frac{P_{но} \times \alpha}{100} = 4041 \times 0,2 = 808,2$

где  $\alpha$  - ставка налога на прибыль.

12. Рассчитывается чистая прибыль (средства в распоряжении предприятия)  $P_{ч} = P_{но} - H_{п} = 4041 - 808,2 = 3232,8$

13. Чистая прибыль распределяется в соответствии с учредительными документами предприятия на резервный фонд, на накопление, на потребление.

В таблице рассмотрим изменение основных показателей деятельности предприятия.

Таблица 3.4. Основные показатели деятельности ОАО «Пензтяжпромарматура» до и после мероприятий

Наименование	До	После	Динамика
Объем продаж, тыс. руб.	4822555	5121023	6,18%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	419352	423695	1,03%
Чистая прибыль, тыс. руб.	94116	98512	4,6%

Таким образом, можно сказать, что предложенные мероприятия повысят эффективность предприятия и чистая прибыль повысится на 4,6%.

## **Заключение**

Принятие эффективных управленческих решений – основная задача руководителя. От этого зависит эффективность выполнения задач персоналом и эффективность работы в целом.

1. Принятие управленческого решения — основная задача и повседневная обязанность менеджера любого уровня. Задача принятия управленческого решения состоит в отыскании наилучшего или приемлемого для данных условий варианта действий для достижения одной или нескольких целей, т.е. желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности. Несоответствие между фактическим и желаемым состоянием составляет проблему (или проблемную ситуацию), и выбор путей и способов устранения этого несоответствия и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения. В конечном итоге управленческое решение — результат управленческой деятельности.

2. Решение можно рассмотреть в качестве продукта управленческого труда, а его принятие – в качестве процесса, ведущего к появлению этого продукта. Принятие правильного решения – это управленческое искусство. Способность и умение делать это может развиваться с опытом, приобретаемым менеджером на протяжении всей жизни. Сумма знаний и умений составляет компетентность любого руководителя и, зависимо от его уровня, можно говорить об эффективно или неэффективно работающем руководителе.

3. Этапы исследования следующие:

- изучить теоретические и методические основы разработки и реализации управленческих решений
- проанализировать состояние разработки и принятия управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности, разработки и принятию управленческих решений на предприятии ОАО «ПТПА».

4. ОАО «ПТПА» является одним из ведущих предприятий на рынке трубопроводной арматуры. Компания осуществляет поставки продукции по всему миру: арматура ОАО «ПТПА» успешно эксплуатируется в России, странах СНГ, Европы, Азии, на ближнем и дальнем Востоке, в Латинской Америке.

5. В 2015 году компания активно развивается. Растет объем продаж, что в конечном итоге отражается положительно на чистую прибыль. Предприятие эффективно использует свои материальные ресурсы, что подтверждается ростом рентабельности в 2014 году на 83%, а в 2015 году на 103%.

6. Изучив мнения респондентов по поводу анализа влияния человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения, выявились такие положительные тенденции как:

- Наблюдается преобладание коллективных методов принятия решений - 54%, что положительно сказывается на процессе принятия решений, позволяя принять более объективное решение.

- Анализ показал, что большинство руководителей (т.е. опрошенных) привлекают к принятию решений специалистов в данной области (60%) или коллег (30%), и прислушиваются к их мнению.

- Отраден тот факт, что больше 70% опрошенных поддерживает директора, прислушивается к его мнению, это говорит, что у руля данной организации сидит правильный человек.

- 63% руководителей честно несут ответственность за принятое ими управленческое решение. Следование этому требованию на предприятии повышает уровень реализуемости принятых решений (67% всех принятых на предприятии решение приводит к желаемому результату, 20% - частично).

7. Для того, чтобы повысить эффективность управленческих решений можно предложить следующие практические рекомендации для внедрения:

- внедрение системы CRM для повышения качества получаемой информации и сокращения времени на принятие управленческих решений;
- регулярное повышение квалификации управленческого персонала.

Данные мероприятия повлияют на:

- повышение качества получаемой информации, определяемое её достоверностью, достаточностью, защищённостью от помех и ошибок, которое необходимо для выработки управленческих решений;
- соответствие принимаемых решений действующему механизму управления;
- сокращение времени разработки управленческого решения;
- оптимизация процесса выбора решения;
- улучшение квалификации кадров управления.

8. Совершенствование работы с персоналом можно проводить по следующим направлениям:

Совершенствование кадровой политики (включая обоснованные методы набора персонала и повышения его квалификации, применение различных форм морального и материального стимулирования работников, использование на практике принципов делового этикета);

Совершенствование методов набора и условий найма рабочей силы;

Разработка адаптационных программ для новых сотрудников.

9. Предложенные мероприятия повысят эффективность предприятия и чистая прибыль повысится на 4,6%.

Таким образом, совершенствование управленческих решений на ОАО «Пензтяжпромарматура» позволит увеличить эффективность работы персонала компании и повлияет на результаты работы компании положительно.

## Библиографический список

1. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. - Административно-управленческий портал. Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m8/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m8/2_3.htm) (Дата обращения: 24.04.2016)
2. Атаманчук Г.В. Управление – социальная ценность и эффективность. – М., 2015. – 328 с.
3. Балдин К.В. и др. Управленческие решения: Учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 496 с.
4. Батрик Р. Техника принятия управленческих решений. 2-е изд. пер с англ. - СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
5. Бурляева О. В., Ибрагимов В. В., Ленард А. А. Процесс принятия управленческих решений // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). Выпуск № 2 / том 17 / 2015
6. Васильев А.А. Муниципальное управление. Конспект лекций. – Н.Н., 2013. – 400 с.
7. Вильямский В.С., Дедяев В.М. Муниципальные образования России в условиях рыночной экономики. – М., 2013. – 471 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – М.: Гардарики, 2012.
9. Выдрин И.В., Кокотов А.Н. Муниципальное право России. – М., 2010.
10. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 458 с.
11. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство высшего управленческого персонала. – М., 2014. – 219 с.
12. Диев В. С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Московск, 2013. - 285 с.

13. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2013. – 659 с.
14. Евлахов М.В. Оценка эффективности управленческих решений в процессе реализации бюджетных планов предприятия // Финансовые исследования. - 2014. - № 20. - С. 32-38.
15. Жаравин Д.П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии. // Журнал РАН. – 2013. № 2. – С. 12-26.
16. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений. - М.: Калита, 2013. - 275 с.
17. Иванов С. Н., Кузьменко С. А., Харьковский А. В. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). Выпуск № 3 / том 17 / 2013
18. Карданская Н.Л. Принятия управленческого решения. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 407 с.
19. Качуляк Г.Г Структурные принципы оценки эффективности реструктуризационных управленческих решений // Российский экономический интернет-журнал. - 2012. - № 4. - С. 358-364.
20. Квагинидзе В. С., Мансуров А. А., Черкасов А. В. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений на предприятии // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). Выпуск № 12 / том 3 / 2011
21. Кричевский А. И. Исследование систем управления: Курс лекций. - Московск: СибАГС, 2012. - 135 с.
22. Коломийченко О.В., Рохчин В.Е. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация. – СПб.: Наука, 2014. – 235 с.
23. Колпаков В.М. Методы управления. – СПб. 2013. – 365 с.
24. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 2011. - 287 с.

25. Литвак Б. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М. 2014. – 380 с.
26. Лозовский А. Н., Мартощук Н. Н. Условия и факторы качества управленческих решений // Молодой ученый. Выпуск № 1-1 (16) / 2015
27. Магданов П. В. Управленческое решение: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. Выпуск № 8 (127) / 2011
28. Маккензи Р.А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время. - пер. с англ. - М.: Молодая гвардия, 2013. - 150 с.
29. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 256 с.
30. Менеджмент. Управленческие решения: учеб. пособие / Под ред. В.Д. Кулиева, В.Л. Сендерова. М.: Изд-во МГОУ, 2012. – 344с.
31. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России. //Справочник по управлению персоналом. – 2013. № 4. – С. 20-24.
32. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 360 с.
33. Омаров М. М. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2011. – №1. – Вып. 2. – С. 147-152.
34. Орлов А.И. Теория Принятия решений: учебник. - М.: Издательство «экзамен», 2006. – 265 с.
35. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.; Ростов-на-Дону: МарТ, 2005. - 496 с.
36. Основы управления персоналом. /Под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа. 2010. – 541 с.
37. Основы управления персоналом./ Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2012. – 698 с.

38. Павликов С. Н., Тарута М. А., Павликов А. С. Методы принятия управленческих решений // Научные труды Дальрыбвтуза. Выпуском 22 / 2013
39. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. Сборник. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2012. - 448 с.
40. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2014. - 272 с.
41. Региональная социально-экономическая политика: разработка, реализация, оценка эффективности: Учебно-методическое пособие / Авт. колл. под рук. д.т.н., проф. С.М. Вертешева; д.э.н. В.Е. Рохчина. – СПб.: Изд. СПбГПУ, 2013. – 320 с.
42. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 . - 376 с.
43. Салихов Ф.Н. Процесс принятия региональных управленческих решений // Стратегия устойчивого развития регионов России. Выпуск№ 24 / 2014
44. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 270 с.
45. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом./ Издание 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.
46. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения. – М. 2014. – 310 с.
47. Тюник А. В. Трудовые факторы повышения экономической состоятельности предприятия // КАНТ. Выпуск№ 2 / 2011
48. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М, 2013.-669 с.
49. Управление по результатам: Пер. с финск. - М.: Издательская группа «Прогресс», 2013. - 320 с.
50. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2013. – 277 с.

51. Черников А. П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности // Известия Иркутской государственной экономической академии. Выпуск № 2 / 2013

52. Эффективность государственной власти и управления в современной России. / Под ред. Игнатов В.Г. – Р-на-Дону, 2012. – 196 с.

53. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учебное пособие. – М.: Дашков И К, 2014. – 292 с.

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 53 позиций.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

\_\_\_\_\_ Дашкин Р. М.

*(Ф.И.О.)*