

УДК 338.242

**БЕЗМАТЕРНЫХ АЛИНА ОЛЕГОВНА**

аспирант ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»  
e-mail:alina\_bezmaterny@mail.ru

**ФАЙЗРАХМАНОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА**

к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения»,  
e-mail: e.faiz@yandex.ru

### АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

**Аннотация. Предмет.** К приоритетным проблемам на сегодняшний день можно отнести вопросы теории, методологии и практики управленческих решений. Рыночная ориентация требует от хозяйственных субъектов умения видеть перспективы, принимать эффективные стратегические управленческие решения в сложившихся условиях хозяйствования. Рост нестабильности условий деятельности предприятий, специфические особенности требуют учета множества факторов, в т. ч. и фактора неопределенности. **Цель работы.** В целях обеспечения устойчивого функционирования предприятия в изменяющихся, неопределенных условиях хозяйствования необходимо соблюдение и использование основных принципов стратегического менеджмента, реализация которых должна осуществляться, прежде всего, через принятие эффективных управленческих решений, основанных на системном подходе, анализе внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на деятельность предприятия. **Методология.** Принятие управленческих решений является одним из приоритетных элементов управленческого процесса на предприятии. С каждым днем возрастает потребность в обеспечении достаточно грамотного и качественного управления процессами, протекающими на предприятии. По мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач возрастает проблема современного менеджмента. **Результаты.** Управленческие решения представляют собой основной инструмент управляющего воздействия. Возрастающие масштабы потерь, даже незначительных, которые руководители смогли допустить в решении, дают возможность говорить о значимости правильного и своевременного принятия управленческого решения. **Выводы.** Для верного управленческого решения необходимо воспользоваться правильным методом для решения конкретной проблемы, имеющей различную степень сложности и масштабности последствия. Но также не нужно упускать из внимания тот факт, что любой метод эффективен только в рамках той аксиоматики, для которой он разрабатывается.

**Ключевые слова:** решение, управленческое решение, процесс принятия решения, стадии управленческого решения, матрица уровней полномочий.

---

**BEZMATERNYKH ALINA OLEGOVNA**

Doctoral Student of FSEBI of HE "Baikal State University"  
e-mail:alina\_bezmaterny@mail.ru

**FAIZRAKHMANOVA EKATERINA VLADIMIROVNA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of FSBEI of HE  
"Irkutsk State University of Railway Engineering",  
e-mail: e.faiz@yandex.ru

## ANALYSIS AND EVALUATION OF THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF A MANAGERIAL DECISION

**Abstract. Subject.** At the present moment, the priority problems include the issues of theory, methodology and practice of managerial decisions. Market orientation requires economic subjects to be able to see the prospects, make effective strategic managerial decisions in the economic conditions that have formed. Growth of instability of conditions of activity of enterprises, specific features require taking into account a number of factors including the uncertainty factor. **The goal of the study.** In order to ensure stable functioning of an enterprise in changing, uncertain economic conditions it is necessary to follow and use the main principles of strategic management that should be implemented, first and foremost, through making effective managerial decisions based on a systemic approach, analysis of external and internal factors directly or indirectly impacting the activity of an enterprise. **The methodology.** Making managerial decisions is one of the priority elements of the managerial process at an enterprise. Each day there is a growing need to ensure providing adequately competent and high quality management of processes happening at an enterprise. As economic situations and managerial tasks become more complex, the problem of modern management is growing. **The results.** Managerial decisions represent the main tool of managerial impact. The growing scale of losses, even insignificant ones, that leaders made in decision making, allow to speak about the importance of correct and timely made managerial decisions. **The conclusions.** In order to make a correct managerial decision, it is necessary to use a correct method to solve a specific problem that has different degrees of complexity and scale of consequences. It is also necessary not to lose the fact that any method is only effective within the axiomatics for which it is developed.

**Keywords:** a decision, a managerial decision, the process of making a decision, stages of a managerial decision, the matrix of levels of authorities.

**Введение.** Эффективное принятие управленческих решений важно для выполнения таких управленческих функций, как: планирование, организация, мотивация и контроль. Для достижения конкретной цели оказывается постоянное воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на объект управления (управляемую подсистему). И от того, насколько грамотно оказывается это воздействие, будет зависеть результат. Толчком для принятия управленческого решения может служить приближение параметров объекта на сегодняшний день к прогнозным, а в большинстве случаев решение проблемы [2].

**Исходные предпосылки и этапы решения задач.** Анализ и оценка процесса разработки управленческого решения будут проведены на примере ООО «Иркутский Масложиркомбинат» (данное предприятие преобразовано из ОАО «Иркутский МЖК» в 2014 г.).

Общество с ограниченной ответственностью «Иркутский Масложиркомбинат» (далее – ООО «ИМЖК») входит в Группу предприятий «Янта».

Основным видом деятельности ООО «ИМЖК» является производство продуктов питания в соответствии с ассортиментом продукции, также данное предприятие осуществляет торговую, торгово-посредническую, сбытовую, закупочную деятельность и другую в соответствии с Уставом предприятия.

Основной целью управления производства ООО «ИМЖК» является полное удовлетворение материальных и культурных потребностей людей путем развития и совершенствования общественного производства на базе передовой техники.

Стратегические цели на ООО «ИМЖК» устанавливаются в направлениях, от которых зависит его выживание и успех. Так, одна из основных целей развития – интенсивный рост. Конечно, она внешне привлекательна, но требует для своей реализации наличия необходимых условий и внутреннего потенциала. Руководство предприятия, объективно анализируя свои возможности, считает, что обладает такими качествами, как глубокое знание рынка; умение внедряться с новой продукцией; умение эффективно использовать ресурсы и т.д.

Структура ООО «ИМЖК» основана на специализированном разделении, т. е. работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Организационная структура предприятия изображена на рис. 1.

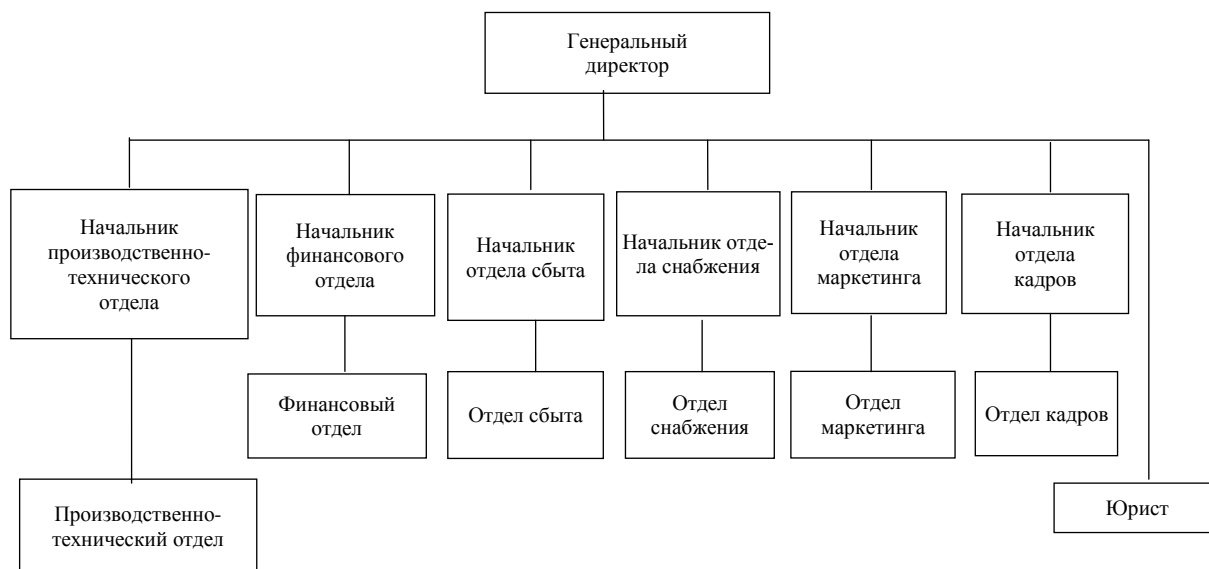


Рис. 1. Организационная структура предприятия

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Предприятие характеризуется следующим:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.
3. Наличие стройной системы правил и стандартов.
4. Дух формальной обезличенности.
5. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Управленческие решения на рассматриваемом предприятии представляют собой способ систематического воздействия управляющей подсистемы на управляемую, т. е. субъект воздействует на объект управления.

А также управленческие решения на предприятии рассматриваются как результат:

- прогнозирования;
- анализа;
- оптимизации;
- экономического обоснования;
- выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

Для принятия управленческого решения толчком может служить необходимость устранения снижения актуальности или решения проблемы. Другими словами, в конечном итоге существующие параметры объекта должны быть в рамках тех значений, которые желаемы [11].

Управленческие решения непосредственно связаны с выполнением управленческих функций руководителем различного звена. Решения в ООО «Иркутский Масложиркомбинат» могут приниматься в виде:

- приказа;
- распоряжения;
- инструкции и т. п.

Управленческие решения, принимаемые на рассматриваемом предприятии, разрабатываются и реализовываются для социальной системы. Направлены управленческие решения на:

- управление деятельностью;
- механизм формирования системы управления;
- управление производительностью труда, навыками, умениями и способностями человеческих ресурсов предприятия;
- консультирование в области управления;
- стратегическое планирование;
- управление коммуникациями (внешними и внутренними).

В ООО «ИМЖК» управленческое решение выполняет две роли (т. е. можно рассмотреть две сущности управленческого решения):

1. Экономическая роль.

Управленческое решение несет определенные затраты:

- материальные;
- финансовые;
- трудовые.

Исходя из этого, любое управленческое решение имеет реальную стоимость, и, как следствие, управленческое решение, если является эффективным, принесет предприятию доход, а если же наоборот, соответственно убытки.

2. Организационная роль.

Управленческие решения принимаются персоналом предприятия (т. е. трудовыми ресурсами) или же он принимает участие в его реализации.

Необходимы следующие действия для эффективной работы персонала при реализации управленческого решения:

- коллектив должен быть организован, работоспособный;
- выбор инструкций и положений;
- определение и обозначение четких обязанностей, полномочий, прав, ответственности;
- систематический и своевременный контроль;
- обеспеченность необходимыми ресурсами.

Нужно отметить, что на предприятии все принимающие управленческие решения носят правовой характер. Руководителями при разработке и реализации управленческого решения соблюдаются правовые и законодательные акты.

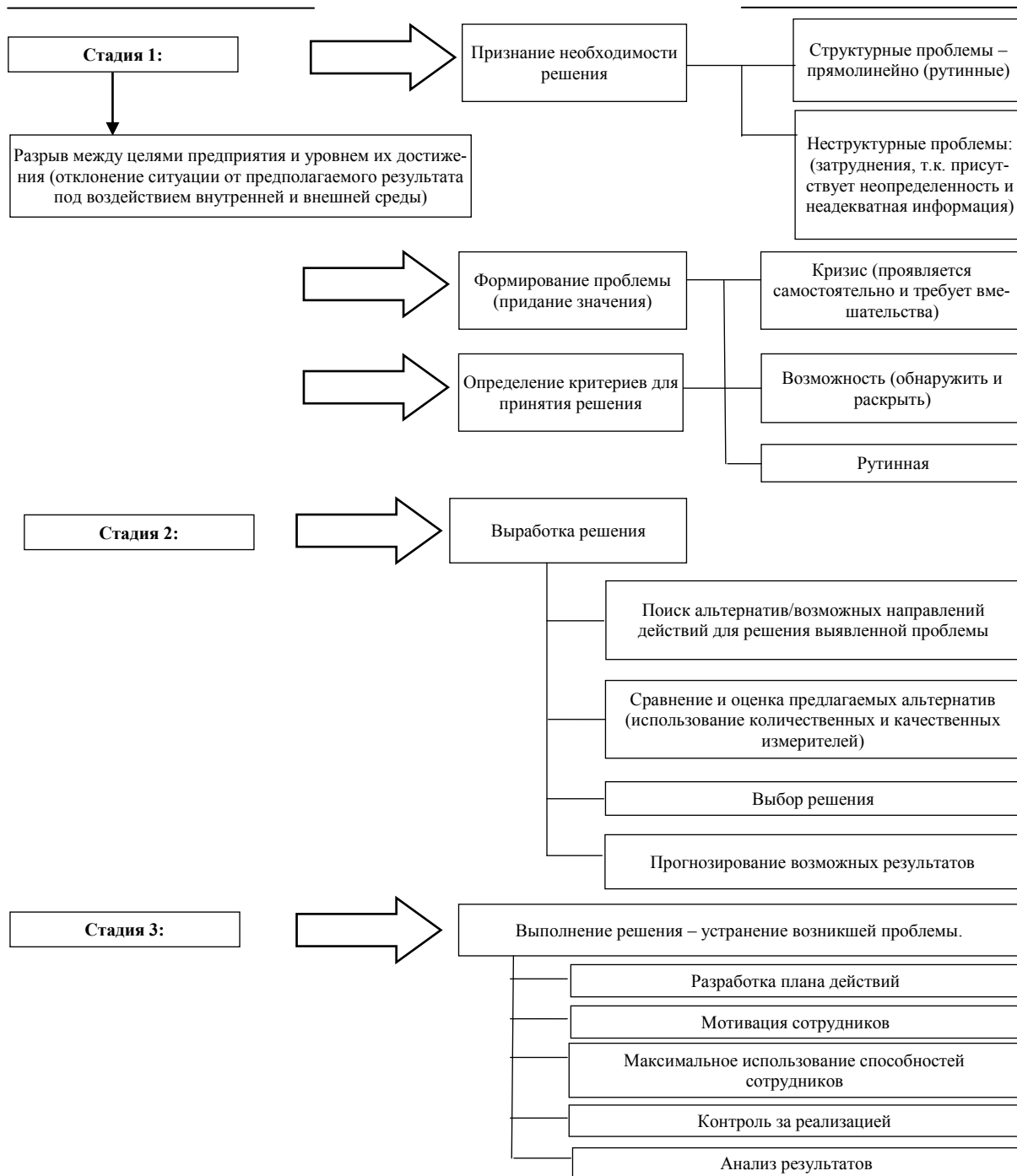
**Описание стадий процесса принятия управленческих решений.** Процесс принятия управленческого решения в ООО «Иркутский Масложиркомбинат» представлен следующими стадиями (рис. 2).

Технология менеджмента предприятия представляет управленческое решение как процесс, который состоит, как видно из рис. 2, из трех стадий. Каждая стадия характеризуется рядом последовательно выполняемых задач.

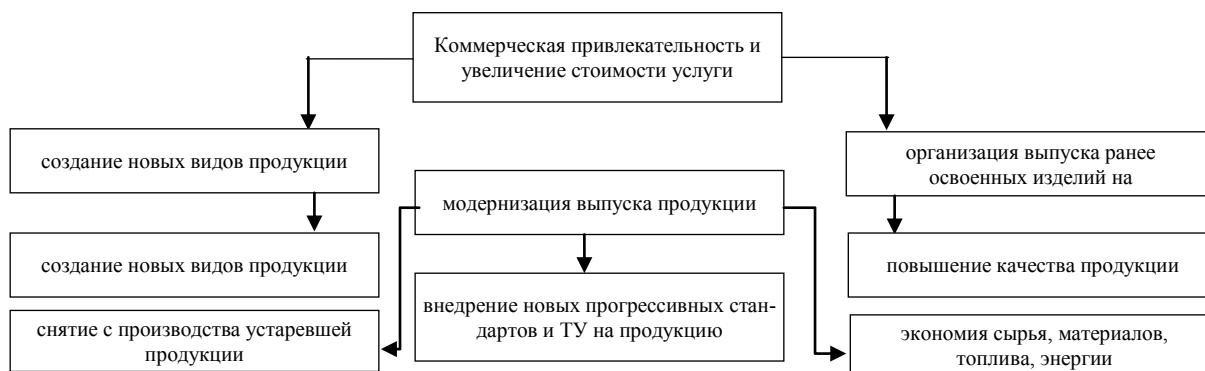
Принимаемые управленческие решения должны быть обоснованными. Для этого необходимо проводить экономический анализ и многовариантный расчет. Но иногда управленческие решения могут быть интуитивными. Такие управленческие решения достаточно хорошо экономят время, но имеют недостаток в виде вероятности ошибок и неопределенности [1].

Также необходимо отметить, что эффективность принятых управленческих решений в значительной мере определяется не только тем, насколько они соответствуют объективно сложившейся ситуации, но и впечатлением, которое они производят на исполнителей. Поэтому следует предусмотреть некоторые специальные меры, чтобы управленческое решение было понято объективно и в полном объеме донесено до исполнителя и принято к исполнению [21].

**Построение дерева решений.** Наиболее распространенным на практике является метод построения дерева решений. Для ООО «ИМЖК» в качестве примера было разработано дерево решений, представленное на рис. 3.



*Рис. 2. Стадии процесса принятия управленческого решения*



*Рис. 3. Дерево решений*

В ООО «ИМЖК» выбор альтернативы осуществляется при использовании подхода учета прошлого опыта. Но необходимо предприятию обратить внимание на тот факт, что прошлый опыт не всегда является актуальным. Поэтому присутствует необходимость использования подходов как исследование и анализ.

#### **Распределение полномочий в процессе принятия управленческих решений**

Правильное распределение полномочий на том или ином этапе процесса принятия управленческого решения также имеет весомое значение. И подобное распределения для ООО «ИМЖК» представлено в табл. 1.

Таблица 1

#### **Распределение полномочий в процессе принятия управленческого решения в ООО «ИМЖК»**

Этапы управленческого решения	Субъект управленческого решения
Подготовка управленческого решения	Генеральный директор
Обеспечение процедур управленческого решения	Генеральный директор
Планирование управленческого решения	Генеральный директор, начальники отделов
Выполнение управленческого решения	Все отделы
Контроль за выполнением решения	Генеральный директор, начальники отделов

Для данного предприятия также можно разработать матрицу уровня распределения полномочий при принятии управленческого решения. Матрица представлена в табл. 2.

Методы принятия управленческих решений на предприятии, которые направлены на достижение поставленных целей, могут быть различными. Например:

– метод, основанный на интуиции руководителя, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и багажа знаний в определенной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное и эффективное управленческое решение;

– метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда руководитель, в процессе принятия того или иного решения обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

– метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники [12].

Таблица 2

#### **Матрица уровня распределения полномочий при принятии управленческого решения для ООО «ИМЖК»**

Полномочия	Генеральный директор	Производственно-технический отдел	Финансовый отдел	Отдел сбыта	Отдел кадров	Отдел маркетинга	Отдел снабжения	Юрист
Планирование деятельности	Фактическая ответственность	Общее руководство	Необходимость консультироваться	Общее руководство	Общее руководство	Необходимо ставить в известность	Общее руководство	Необходимость консультироваться
Проведение анализа деятельности	Фактическая ответственность	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Необходимость консультироваться
Финансовое планирование	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство

*Продолжение таблицы 2*

Полномочия	Генеральный директор	Производственно-технический отдел	Финансовый отдел	Отдел сбыта	Отдел кадров	Отдел маркетинга	Отдел снабжения	Юрист
Бухгалтерский учет	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство
Маркетинговое планирование	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Необходимо ставить в известность	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться
Снабжение компании	Фактическая ответственность	Необходимо ставить в известность	Необходимо ставить в известность	Необходимо ставить в известность	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство	Возможность консультироваться
Документационное оформление торговых-технологических операций	Фактическая ответственность	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство	Общее руководство
Управление человек. Ресурсами	Фактическая ответственность	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться	Общее руководство

Формулирование проблем, разработка и выбор решения сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация. Информация поступает от всех подразделений рассматриваемого предприятия, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные трудовые функции. Выбор и принятие управленческого решения отражают интересы и возможности тех уровней управления, на которые возложено выполнение управленческого решения или которые заинтересованы в его реализации. Соблюдается соподчиненность в отношении в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и подчинение.

**Заключение.** Процесс принятия управленческого решения в ООО «ИМЖК» – авторитарный. На предприятии прослеживается зависимость от личностного фактора. Принимает решение зачастую один человек – это генеральный директор.

По результатам исследования процесс разработки и принятия управленческих решений можно охарактеризовать как удовлетворительный.

В качестве рекомендаций по усовершенствованию рассматриваемого процесса можно предложить следующее:

- проводить более тщательную диагностику сложившейся ситуации;
- так как на предприятии отсутствует информационный отдел, то актуально в качестве рекомендаций обозначить использование отделами наиболее новых информационных технологий, что позволит ОАО «ИМЖК» более качественно и быстро организовать технологический процесс переработки информации.

*Литература*

1. Асаул, А. Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль и др.; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2014.
2. Безматерных, А. О. Методология исследования оценки в сфере принятия управленческого решения // Современный рынок товаров и услуг : проблемы и перспективы развития. 2015. № 8. С. 53–57.
3. Блейк, Р., Мултон, Д. Научные методы управления. – Киев : Потенциал, 2013.
4. Блохина, Е. Е. Формы и методы контроля за исполнением управленческого решения / Е.Е. Блохина, К.А. Лубягина // Новая наука : Стратегии и векторы развития. 2016. № 5-2 (82). С. 113–115.
5. Горелик, О. М. Производственный менеджмент : принятие и реализация управленческих решений / О.М. Горелик. – М. : КноРус, 2013.
6. Гуцин, А. Н. Информационные технологии в управлении / А.Н.Гуцин. – М. ; Берлин: Директ-Медиа, 2014.
7. Дафт, Р. Управленческие решения. Секреты успеха. – URL : <http://www.smartcat.ru/Referat/>

*Management/ManagementSolutionsByDaft.shtml.*

8. Дашкова, Е. С. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческих решений / Управление человеческим потенциалом. 2017. № 2. С. 130–136.
9. Деревья решений – общие принципы работы // BaseGroup Labs – Технологии анализа данных. – URL : <https://basegroup.ru/community/articles/description/>.
10. Кибанов, А. Я., Захаров, Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. – М. : ГАУ, 2017.
11. Ковтунович, М. Г. О новом подходе к классификации управленческих решений // Вестник Академии права и управления. 2016. № 44. С. 159–162.
12. Кошевенко, С. В. Влияние личностных качеств руководителя на процесс принятия управленческих решений в зависимости от сферы деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т.45. С. 29–32.
13. Маймалу, Г. В. Принятие решений как основа эффективной системы управления предприятием // Научный вестник ЮИМ. 2015. № 2. С.7–10.
14. Мифтахова, А. А. Применение метода дерева решений для решения задач классификации и прогнозирования // Инфокоммуникационные технологии. 2016. Т. 14. № 1. С. 64–70.
15. О компании. Официальный сайт ГП «ЯНТА». – URL : <http://www.yantacom.ru/>.
16. Саак, А. Э., Тюшняков, В. Н. Разработка управленческого решения. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2016.
17. Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М. : РИОР, 2015.
18. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений / А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016.
19. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. – М. : Юрайт, 2013.
20. Управление инновациями в кадровой работе ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2014.
21. Файзрахманова, Е. В., Безматерных, А. О. Технология принятия управленческого решения при сопротивлении персонала нововведениям // Инновационные технологии на железнодорожном транспорте : труды XXI межвузов. науч.-практ. конф. КриЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КриЖТ ИрГУПС, 2017. С. 181–187.

#### References:

1. Asaul, A. N. *The Theory and Practice of Developing the Adoption and Implementation of Management Decisions in Entrepreneurship* / A.N. Asaul, V.P. Grakhov, O.S. Koval and others ; Ed. Honored Scientist of Russia, Dr. Econ. Sciences, Professor A.N. Asaula. – St. Petersburg : ANO IPEV, 2014.
2. Bezmaternykh, A. O. *Methodology of evaluation research in the sphere of management decision-making / Modern market of goods and services : problems and development prospects.* 2015. No. 8, P. 53–57.
3. Blake, R., Mouton, D. *Scientific management.* – Kiev : Potential, 2013.
4. Blokhina, E. E. *Forms and methods of monitoring performance management solution* / E.E. Blokhina, K.A. Lubyagin // *New science: Strategies and vectors of development.* 2016. No. 5-2 (82). P. 113–115.
5. *Production management: adoption and implementation of management decisions* / O.M. Gorelik. – М. : KnoRus, 2013.
6. Gushchin, A. N. *Information technologies in management* / A. N. Gushchin. – Moscow ; Berlin : Direct Media, 2014.
7. Daft, R. *Management decisions. Secret of success.* – URL : <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ManagementSolutionsByDaft.shtml>.
8. Dashkova, E. S. *The role of the human factor in the development and implementation of management decisions / Human potential Management.* 2017. No. 2. P. 130–136.
9. *Decision trees are General principles of work. BaseGroup Labs-data analysis Technologies.* – URL : <https://basegroup.ru/community/articles/description/>.
10. Kibanov, A. Ya., Zakharov, D. K. *organization of personnel management in the enterprise.* – Moscow : GAU, 2017.
11. Kovtunovich, M. G. *On a new approach to the classification of management decisions / Westnik Academy of Law and Management.* 2016. No. 44. P. 159–162.
12. Koshevenko, S. V. *Influence of personal qualities of the leader on the process of adoption managerial decisions on the field of activity // Scientific and methodical electronic magazine Concept.* 2016. Vol. 45. P. 29–32.
13. Mamalu, G. V. *Decision-Making as the basis of an effective system of enterprise management // Scientific Herald of WIM.* 2015. No. 2. P. 7–10.
14. Miftahova, A. A. *the Application of the decision-tree method for solving problems of classification and prediction // Information and communication technology.* 2016. Vol. 14. No. 1. P. 64–70.
15. *About company. The official site of SE YANTA!* – URL : <http://www.yantacom.ru/>.
16. Saak, A. E., Tunakov, V. N. *Development management decisions.* – Taganrog : TRTU publishing House, 2016.
17. Smirnov, E. A. *Managerial decisions* / E. A. Smirnov. – Moscow : RIOR, 2015.
18. Tebekin, A. V. *Methods of managerial decision-making* / A. V. Tepikin. – Moscow : Yurayt, 2016.
19. Trofimov, V. V. *Methods of managerial decision-making* / V. V. Trofimov, L. A. Trofimova. – Moscow : Yurayt, 2013.
20. *Innovation management in human resources work ; edited by A. Ya. Kibanov.* – М. : Prospect, 2014.
21. Fayzrahmanova, E. V., Bezmaternykh, O. A. *The Technology of making management decisions when the resistance of the personnel to innovations. Innovative technologies in railway transport: proceedings of the XXI Interunits. scientific // Prak. Conf. Krist Irgups, – Krasnoyarsk : Krist Irgups, 2017. P. 181–187.*