

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процессов реализации управленческих решений на предприятии (на примере Газпром нефтехим Салават)

Студент

Н.И. Ракитина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Актуальность исследования определяется тем, что сегодня ведение предпринимательской деятельности сопряжено с необычайно высоким уровнем конкуренции на рынке. Это приводит к тому, что осуществляя коммерческую деятельность, руководитель предприятия зачастую оказывается в ситуации, когда управленческое решение нужно принимать в условиях ограниченности времени из нескольких альтернативных вариантов. При этом выбор в пользу неверного решения или экономически неоправданного решения может привести к существенному снижению финансовой устойчивости предприятия и даже способствовать его банкротству. В связи с этим, необходимо подчеркнуть, что ценность управленческих решений и цена последствий их реализации сегодня очень высока.

Разработка и принятие эффективных управленческих решений дает возможность обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности предприятия на рынке, поддержать выходящий продукт компании, сформировать продуктивную рабочую структуру компании, рационализировав все области ее деятельности и отладив работу кадровой системы.

Таким образом, управленческие решения являются средством постоянного воздействия управляющей системы на подсистему управляемую, влияния субъекта управления на управленческий объект, что приводит к достижению целей предприятия.

Цель исследования: совершенствование процессов реализации управленческих решений на предприятии.

Объект исследования: ООО «Газпром Нефтехим Салават»

Предмет исследования: процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в ООО «Газпром Нефтехим Салават».

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений	7
1.1 Сущность и специфические особенности управленческих решений	7
1.2 Способы разработки, принятия и реализации управленческих решений.	14
2 Анализ процессов реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават».....	24
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром нефтехим Салават».....	24
2.2 Оценка процессов реализации управленческих решений на предприятии	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процессов реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават».....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию процессов реализации управленческих решений предприятия	43
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	50
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложение А Бухгалтерский баланс	65

Введение

Актуальность данного исследования определяется тем, что сегодня ведение предпринимательской деятельности сопряжено с необычайно высоким уровнем конкуренции на рынке. Это приводит к тому, что осуществляя коммерческую деятельность, руководитель предприятия зачастую оказывается в ситуации, когда управленческое решение нужно принимать в условиях ограниченности времени из нескольких альтернативных вариантов. При этом выбор в пользу неверного решения или экономически неоправданного решения может привести к существенному снижению финансовой устойчивости предприятия и даже способствовать его банкротству. В связи с этим, необходимо подчеркнуть, что ценность управленческих решений и цена последствий их реализации сегодня очень высока.

Разработка и принятие эффективных управленческих решений дает возможность обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности предприятия на рынке, поддержать выходящий продукт компании, сформировать продуктивную рабочую структуру компании, рационализировав все области ее деятельности и отладив работу кадровой системы.

Для того чтобы сделать выбор в пользу правильного и эффективного управленческого решения необходимо осуществить полноценный анализ технического, юридического, экономического, информационного и других аспектов деятельности компании. Стабильное наблюдение перечисленных аспектов дает возможность снизить риски и своевременно принять значимое управленческое решение.

Алгоритм принятия управленческого решения руководителем может трактоваться, как процесс трансформации сведений, имеющихся у

руководителя предприятия по конкретному вопросу в связи с поставленной целью в ясное, логичное, четко обоснованное управленческое решение с последующим информированием исполнителей об их задачах и получением обратной связи от них.

Таким образом, управленческие решения являются средством постоянного воздействия управляющей системы на подсистему управляемую, влияния субъекта управления на управленческий объект, что приводит к достижению целей предприятия.

Степень исследованности проблемы: теория разработки и принятия управленческих решений привлекала внимание множество ученых, как российских, так и зарубежных научных школ. В числе наиболее известных из них: О.С. Виханский, К. Друкер, Р. Льюис, О.И. Ларичев, Л.Г. Евланов, Л.В. Карташова.

Цель исследования: совершенствование процессов реализации управленческих решений на предприятии.

В связи с поставленной целью, были сформированы следующие задачи:

- Охарактеризовать сущность и специфические особенности управленческих решений.
- Определить способы разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- Представить краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Газпром нефтехим Салават»
- Осуществить анализ процессов реализации управленческих решений на предприятии.
- Разработать мероприятия по совершенствованию процессов реализации управленческих решений предприятия.
- Дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования: ООО «Газпром Нефтехим Салават»

Предмет исследования: процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в ООО «Газпром Нефтехим Салават».

Практическая значимость исследования: материалы исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения процесса принятия и реализации управленческих решений в предприятиях нефтегазовой отрасли, в том числе для совершенствования деятельности непосредственно ООО «Газпром нефтехим Салават».

В первом разделе исследования разобрали теоретические особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений. Во втором разделе проанализировали процессы реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават». В третьем разделе рассмотрели разработку мероприятий по совершенствованию процессов реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават».

Структура исследования: бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы. Общий объем работы составляет 64 страницы.

1 Теоретические особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений

1.1 Сущность и специфические особенности управленческих решений

М. Вебер определял организацию, как управленческий инструмент, обуславливая ее деятельность разработкой и принятием управленческих решений. При этом уровень продуктивности руководителя характеризуется качеством принятых им управленческих решений.

Внимание ученых к теме управленческих решений определяется содержанием в управленческом решении совокупности отношений, формирующихся в ходе трудовой деятельности, посредством которых осуществляется оценка целей, задач и норм компании.

Исследователи выдвигают предположение, что комплекс управленческой деятельности, подразумевающий процессы формирования целей, планирования, координации и целевую корректировку можно отразить двумя составляющими: разработкой и реализацией управленческого решения. На этом основании управленческое решение может быть названо базисом всех управленческих процессов организации [8].

Управленческое решение можно охарактеризовать, как поиск и выявление определенного варианта действий, а также деятельность и ее итоговый результат [6]. Решение какого-либо вопроса может иметь и другие значения [4]:

- процесс решения проблемы, преодоление препятствий в его процессе;
- предложенный, но не претворенный в жизнь план деятельности;
- конечный результат какой-либо деятельности.

Решение может представлять наиболее значимый элемент человеческого волеизъявления, который обуславливается выбором цели, выделением материально-ресурсных средств на реализацию процесса. Менеджмент сегментирует управленческое решение на три этапа [2]:

- подготовка,
- принятие,
- осуществление.

О.С. Виханский рассматривал управленческое решение, как итог осуществленного изучения, экономического обоснования и отбора действий из существующих вариантов реализации для достижения поставленной цели [5].

К. Друкер предполагал, что процесс принятия управленческих решений занимает небольшую долю трудового времени, при этом является одним из важнейших процессов, характеризующих саму руководящую должность [10].

Ю. Д. Красовский воспринимал решения, как основные события, реализуемые организациями, и от того, насколько эти решения оправданные, быстрые, грамотные, зависит общий успех бизнеса в целом [22].

Л.В. Карташова предположила, что решение представляет собой обдуманый шаг, в процессе чего может быть как предпринято конкретное действие, так и воздерживание от него [19].

Объектом управленческого решения можно считать проблемные аспекты компании, которые определяются необходимостью решения различных вопросов теоретического и практического порядка. Объектом управленческого решения также может быть конкретная операция, услуга или продукт [4].

Управленческое решение представляет собой сложный и ответственный процесс, который влияет на уровень конкурентоспособности предприятия, а его подготовка и разработка опирается на осуществление ситуационного анализа и изучение специфики внешней и внутренней среды с

обязательным выявлением опасных зон [30].

По словам В.В. Глущенко, принятие управленческого решения руководителем является актом наивысшей значимости, при этом данный акт затрагивает все алгоритмы и системы взаимодействия компании, будь то человеческие, технологические или материальные ресурсы [15].

В.М. Макаров в своих трудах определял требования к управленческим решениям, соответствуя которым, управленческие решения приближаются к понятию эффективности [17]:

- закономерность, опора на действующее законодательство,
- своевременность,
- непротиворечивость,
- ресурсная обеспеченность,
- обоснованность и реалистичность,
- полномочность с позиции инициатора и контролирующих лиц,
- лаконичность формулировки, ясность понятность исполнителям
- сбалансированность в отношении распределения прав и обязанностей руководителя и исполнителей.

На наш взгляд, трактовка понятия «управленческого решения» должна опираться на комплексный подход, следовательно, целесообразно определять это понятие, как процесс отбора эффективных вариантов действий в совокупности с итоговым результатом. Здесь можно добавить, что управленческое решение представляет собой процесс поиска эффективного решения для реализации поставленных задач с оптимальными, оправданными ресурсными затратами.

Основными признаками решения можно считать [32]:

- существование четкой цели (ее отсутствие не может подтвердить наличие решения);
- наличие выбора из ряда вариантов (наличие одного выбора не предполагает принятие решения);

- участие руководителя (его воля позволяет сформировать решение в полемичной и разнородной обстановке).

Говоря об особенностях управленческих решений, необходимо обратить внимание на признаки, которые их характеризуют [34]:

- каждое решение обуславливает и оказывает влияние на последующие решения;
- управленческие решения воздействуют на сотрудников компании, причем срок их воздействия велик, он оценивается в долгосрочной перспективе;
- подготовка и реализация управленческих решений требовательная к ресурсам: они могут быть как материальными, так и человеческими;
- ответственность за итоги реализации управленческих решений возлагается на руководителя.

Под качеством управленческого решения понимается совокупность свойств, обуславливающих продуктивное выполнение решений и достижение поставленных перед ними целей [9].

Для того чтобы классифицировать управленческие решения по различным признакам, выделено много критериев, могущих наиболее полно охарактеризовать управленческие решения [20]:

- функциональное содержание,
- особенности поставленных задач,
- управленческой структуре,
- свойствам проработки,
- способам разработки,
- организационному оформлению.

В зависимости от своего функционального содержания, управленческие решения могут подразделяться на [4]:

- плановые,

- контролирующие,
- организационные,
- прогнозные.

Подобные критерии используются, если удастся определить базис решений, связанный с доминирующей функцией.

В зависимости от поставленных задач, решения делятся на [3]:

- технические,
- организационные,
- технологические,
- экологические.

Задачи могут выступать не поочередно, а в совокупности, то есть решение будет комплексным.

В зависимости от системной иерархии выделяют [28]:

- решения крупной системы,
- решения подсистем,
- решения конкретных системных элементов.

Решения обычно начинают приниматься сверху, после чего спускаются в нижние отделы системы, запуская широкий вектор движения по принятию управленческих решений руководителей низшего звена.

В соответствии со способами разработки управленческих решений выделяют [27]:

- коллективные,
- индивидуальные,
- коллегиальные.

Подход к разработке управленческих решений обуславливается комплексом причин: уровень квалификации руководителя, его коллектива, способ управления компанией, ее структура, особенности задач, поставленных целей, наличие или отсутствие ресурсной базы [37].

Согласно признаку целеполагания, управленческие решения бывают:

- оперативными,
- стратегическими,
- тактическими.

Опираясь на способы разработки управленческих решений, можно классифицировать их на [35]:

- математические,
- эвристические,
- графические.

Согласно степени организационного оформления решения могут быть [23]:

- жесткими, с четким путем их реализации;
- гибкими, меняющимися в зависимости от ситуации;
- ориентирующими, задающими направление системного совершенствования;
- нормативными, формирующими параметры системных процессов.

Ввиду того, что управленческие решения зависят от свойства личности руководителя и стиля его руководства, можно выделить следующие типы решений [26]:

- осторожные,
- инертные,
- продуманные,
- эмоциональные,
- рискованные.

Продуманные или уравновешенные управленческие решения принимают руководители, которые подвергают критике свои слова, действия, предпочитающие вначале подготовить управленческую идею, а после вдумчиво ее реализовать [9].

Осторожные решения принимаются руководителем, предпочитающим

многократно перестраховываться. В решениях подобного типа практически отсутствует творческий потенциал и способность к импровизации.

Инертные управленческие решения проводятся в жизнь после длительного обдумывания, стадии их подготовки и реализации обычно сопровождаются многочисленными добавлениями, уточнениями, изменениями и коррективами. Кроме того, они гораздо более контролируемы, нежели другие типы управленческих решений.

Эмоциональные или импульсивные управленческие решения, напротив, не продуманы. Руководитель таких решений, часто генерирует идеи, не проверяя их осуществимость, необходимость, своевременность и предполагаемую эффективность. При этом подобные решения довольно творческие и продуцируются в большом количестве [1].

Рискованные управленческие решения схожи с эмоциональными не полной оценкой таких решений перед их реализацией. Вместе с тем, создатели рискованных решений готовы принимать на себя ответственность за результат, а их подход часто базируется на знании внешней и внутренней среды компании, в которой они принимаются.

Перечисленные решения актуальны для оперативного управления компанией, тогда как решения стратегического и тактического характера опираются на рациональность, конкретные методы экономического анализа, оптимизации и подтвержденных планах по эффективности [36].

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что существует множество подходов к классификации управленческих решений, позволяющих осуществить анализ структуры проблемы, определить задачи, подобрать нужные методы реализации управленческих решений.

1.2 Способы разработки, принятия и реализации управленческих решений

Процесс управления в научной литературе трактуется, как процесс подготовки, разработки и последующей реализации управленческого решения [18].

Разработка управленческого решения осуществляется после полноценного исследования ситуации, совокупности внутренних и внешних факторов, с обязательным выделением проблемных точек, которые могут вызвать увеличение рисков.

На этом этапе руководитель осознает для себя сложность возникшей проблемы, ее происхождение, особенности, грядущие последствия, возможность ее решения, срочность решения и временные рамки, в которые ее решение должно войти. После этого руководитель подбирает критерии, дающие возможность сформировать управленческое решение по данной проблеме.

Подготовка управленческого решения зачастую дифференцируется от принятия решения, относясь к функции штабных подразделений, будучи подготавливаемой сотрудниками компании [14].

Реализация управленческого решения характеризуется наличием плана действий, который включает в себя совокупность рабочих мероприятий и стадий, которые позволяют сотрудникам компании, ответственным за выполнение управленческого решения, осуществлять необходимые действия в срок. Подобный план фиксируется административными службами руководителя и контролируется ими же. Следует отметить, что на данный момент современный менеджмент активно поощряет участие самих исполнителей управленческого решения не только в подготовке, но и разработке [24].

Разработка и принятие управленческого решения содержит в себя ряд

значимых этапов [11]:

- изучение и пристальный анализ ситуации или конкретной проблемы;
- формирование цели;
- выбор критериев эффективности результата, оценка возможных последствий достижения цели;
- принятие управленческого решения;
- ознакомлением с ним исполнителей, обратная связь от них о полном понимании поставленных задач;
- контроль исполнения решений;
- изучение достигнутых целей, их степень выполнения, сложность реализации управленческих решений, а также допущенные ошибки в этом процессе.

Организационные мероприятия, необходимые для реализации управленческого решения, формируются в процессе разработки и осуществления самого решения. Решение определяет, кто, когда, где и каким способом должен выполнить задание. При этом организационный процесс имеет свои функциональные особенности и индивидуальные методы [3].

Рассмотрим этапы разработки и принятия управленческого решения более подробно.

Первый этап: изучение и пристальный анализ ситуации или конкретной проблемы. Исследование сложившейся проблемы с учетом поступающей информации.

Руководитель анализирует имеющуюся информацию о проблеме компании, изучает особенности внешней и внутренней среды организации, проводит взаимосвязь между проблемой и причинами ее возникновения. Если существует ряд проблем, то руководитель осуществляет их классификацию по степени важности, отделяя базовые проблемы от значимых и требующих быстрого решения. На этом же этапе определяются

возможные пути решения проблем.

Второй этап: формирование целей.

Руководитель компании подготавливает дерево цели, определяет приоритеты и цели второго порядка. Главное правило этого этапа – ясность, логичность и наличие количественных характеристик, позволяющих оценить эффективность достижения этих целей.

Цель управленческого решения должна отвечать ряду условий [13]:

- быть понятной и желанной в достижении для руководителя;
- полезной и продуктивной по отношению к персоналу компании и компании в целом;
- иметь ресурсный потенциал для ее реализации;
- соответствовать законодательному своду, быть приемлемой для внешней среды и общества;
- должна быть зафиксирована, как значимое условие решения поставленной проблемы.

Цель управленческих решений обладает также обязательными свойствами, такими как [35]:

- обратное преобразование,
- суперзависимость,
- иерархичность,
- невозможность достижения абсолютных показателей.

Свойство суперзависимости проявляется в том, что две цели управленческих решений могут как ослабить, так и усилить друг друга. И если в первом случае ситуация может минимизировать эффективность обеих целей, то во втором отсутствие или наоборот существование цели может существенно усилить оставшиеся управленческие цели.

Качества обратного преобразования означают, что комплекс сложных для достижения задач может быть представлен в виде нового целевого набора с дальнейшим созданием новых наборов задач [31].

Иерархичность проявляется в том, что крупные затратные цели могут быть разделены на менее крупные, которые подчинены главной цели в течение конкретного временного промежутка. Чаще всего управленческое решение направлено не на достижение цели, а на решение определенных задач, из которых состоит эта цель. Таким образом, для каждой цели создается не меньше двух задач, если же цель состоит из одной, то цель переходит в ранг задач [21].

Невозможность достижения абсолютных показателей заключается в том, что все управленческие и экономические процессы постоянно изменяются, поэтому цели должны быть ориентированы не на финальные значения, а на динамику всего процесса.

Следующий этап: выбор критериев эффективности результата, оценка возможных последствий достижения цели.

Руководитель осуществляет оценку различных вариантов решения поставленной проблемы, а также разрабатывает критерии эффективности для оценки принятого управленческого решения и возможности оценки его реализации поэтапно с привязкой к последствиям решения.

Заметим, что на момент выбора альтернативы, очень важно вносить в список как можно больше вариантов, это обуславливает больший выбор, предоставляемый руководству. Если какой-либо вариант не внесен в список, то его не смогут выбрать [33].

Согласно мнению исследователей, руководители, как в момент проводимых экспериментов, так и в реальной жизни, стараются ликвидировать альтернативы, могущие повлечь за собой серьезные последствия, то есть альтернативы, связанные с риском. Часто выбор делается в пользу средних или слабых альтернативных вариантов, которые заведомо не смогут эффективно решить возникающую проблему, но и не смогут нанести сколько-то серьезный ущерб компании.

Все альтернативные варианты подвергаются анализу с помощью таких

фильтров, как финансовые, социальные, ресурсные, юридические ограничения. Они позволяют сохранить наиболее жизнеспособные и реалистичные альтернативы.

После этого руководитель предварительно подтверждает выбор наиболее перспективной альтернативы или группы альтернативных вариантов. Заключительным результатом этапа подготовки управленческого решения является вынесение суждения о эффективности предложенных альтернатив. Так же данный этап называется «экономическим обоснованием решения».

Приведенные выше этапы можно считать способами исследования полученной информации, которая дает возможность выбрать адекватные варианты и альтернативы, после чего руководитель может выбрать окончательный вариант управленческого решения.

Также на этом этапе руководитель обсуждает со специалистами компании принятое предварительно решение по выбору альтернативы, выслушивает их консультативные мнения, переходит на стадию окончательного утверждения решения. Оно выражается через зафиксированный проект, приказ, план, подтверждается юридически [13],[16].

На этом этапе происходит ознакомлением исполнителей с принятым решением, получение обратной связь от них о полном понимании поставленных задач. Здесь же осуществляется обеспечение ресурсной базой, а также выделением дополнительных человеческих ресурсов, если их не хватает исполнителям.

На этой стадии необходимо подготовить и внедрить мотивационную систему, которая позволяет увеличить вовлеченность исполнителей в реализацию поставленной задачи и воодушевить их [38].

Руководитель может вносить коррективы в процесс реализации, если происходят те или иные изменения внешней или внутренней среды. Это

необычайно значимо для конечного позитивного результата принятия решения и достижения поставленных целей. Также необходимо подчеркнуть значимость поддержания обратной связи с исполнителями.

Руководитель и его проектная команда проводят масштабную оценку достигнутых результатов, опираясь на математические и экономические модели, чтобы понять влияние полученных результатов на деятельность компании.

Если на этом этапе выявляется контрпродуктивность процесса, то это требует дальнейшего разбирательства, а значит, необходимо выявление ответственных исполнителей, не позволивших реализовать управленческое решение в полной мере или же выявить обстоятельства, которые повлияли на ход событий.

Изучение достигнутых целей, их степень выполнения, сложность реализации управленческих решений, а также допущенные ошибки в этом процессе [3].

На этом этапе руководитель, обладая полученными знаниями после проведенного анализа эффективности реализации управленческого решения, ведет анализ допущенных ошибок в ходе процесса. Кроме того, возвращается к соотнесению реалистичности поставленной цели с ресурсным и кадровым потенциалом компании.

В дальнейшем такие данные позволяют эффективнее управлять организацией, а значит, принимать управленческие решения, опираясь на практический опыт и знание материала.

В целом, процесс разработки и принятия управленческих решений обладает итеративным характером, это означает, что руководитель должен в течение всего процесса однократно или многократно возвращаться на предыдущие этапы для корректировки, дополнения, исправления и уточнения информации. При этом невозможно переместить на более низкие этапы развития процесса, не пройдя полностью верхние. Соблюдение

данного правила является ключом к принятию успешных управленческих решений.

Говоря о разработке и принятии управленческих решений невозможно не затронуть тему уровней принятия решений. Различия, которые существуют в типах решений и различия в трудности проблем, которые поставлены для решения, характеризуют уровень принятия управленческого решения.

Так, Д. Френсис выделяет 4 уровня принятия управленческих решений, каждый из которых требует специфических управленческих навыков [33]:

- рутинный,
- адаптационный,
- селективный,
- инновационный.

Рассмотрим их подробнее.

Рутинный уровень отличается наиболее простыми управленческими решениями. На этом уровне руководитель, принимающий решения, действует согласно разработанной программе анализа ситуации и принятия соответствующего решения. То есть руководителя можно сравнить с действием персонального компьютера. Главной его функцией является анализ и идентификация ситуации, после чего он инициирует конкретные запланированные действия.

На данном этапе руководитель, несомненно, должен обладать интуицией, «чутьем», способностью правильно интерпретировать события, качества решительности и быстроты реагирования. Но рутинный уровень не требует творческого подхода, потому что все процедуры и процессы заранее расписаны и рассмотрены.

Селективный уровень является более сложным в сравнении с первым рутинным. Он требует проявления инициативы от руководителя, наличия

свободы действий в ограниченных пределах.

Руководитель имеет свой круг задач и обязанностей, он должен оценивать возникающие проблемы, подбирать для их решения один наиболее удачный вариант из существующего списка альтернативных вариантов. Успешность руководителя на этой стадии обусловлена талантом руководителя правильно выбрать направление своих действий.

Адаптационный уровень подразумевает выработку руководителем решения, могущим быть совершенно инновационным. Несмотря на то, что руководитель имеет ряд проверенных альтернатив, он может привносить и новые идеи. Здесь успешность руководителя напрямую зависит от его личной инициативы и творческого мышления, которое способно сформировать новый подход к решению проблемы.

Инновационный уровень является самым сложным из всех. Он предназначается для решения самых сложных вопросов. Руководитель должен предлагать новые подходы к решению проблемы. Он должен уметь находить способы понимания неожиданных ситуаций и проблем, опираться на творческое мышление при формировании управленческих решений. Современные проблемы общества могут потребовать даже создания совершенно новой научной или технологической отрасли для их решения.

В ходе разработки и принятия управленческих решений руководитель, ответственный на его принятие, может применять разнообразные методы, помогающие принять верное в конкретной ситуации решения.

Для того чтобы облегчить исследование всех методов, мы разделили их комплекс на несколько групп, согласно этапам процесса разработки и принятия управленческих решений.

Какие-то методы из групп являются универсальными, они подходят для нескольких этапов разработки и принятия управленческого решения, тогда как некоторые будут актуально только на определенном этапе. Все методы включены в ту или иную группу, в зависимости от их наиболее частого

использования в течение этапа разработки и принятия управленческого решения [39].

Методы для этапа диагностики проблемы и формирования критериев оценки [29]:

- ситуационный анализ,
- «мозговой штурм»,
- метод «кейса»,
- факторный анализ,
- двухтурное анкетирование.

Методики моделирования [6]:

- теории массового обслуживания,;
- игровые теории,
- IDEF-моделирование,
- имитационное моделирование,
- управление запасами,
- экономический анализ,
- оптимальное линейное программирование.

Методы для этапа выявления альтернатив [7]:

- морфологический анализ деталей морфологической матриц,
- метод «контрольных вопросов и коллективного блокнота»,
- ассоциаций и аналогий,
- «синектика»,
- метод «матриц открытия».

Методы для оценки альтернатив [12]:

- многокритериальная оценка,
- экспертный метод,
- фактографический метод,
- комбинированный.

Методы выбора управленческого решения, его реализации и последующей оценки достигнутых результатов [25]:

- причинно-следственный анализ,
- методика цепных подстановок,
- функционально-стоимостный анализ.

Выводы по первому разделу:

Подводя итоги первого раздела, мы можем сделать следующие выводы.

– Управленческое решение представляет собой поиск и нахождение конкретного варианта действий, а также сам процесс деятельности и ее заключительный результат. Кроме того, управленческое решение рассматривается с нескольких позиций: как процесс решения вопроса, ликвидация сложностей и трудностей на пути, как сформированный, но не реализованный вариант действий, как результат всей деятельности.

– По нашему мнению, необходимо придерживаться комплексного подхода, а значит, следует трактовать управленческое решение, как процесс выбора оптимального варианта действий вкуче с достигаемым результатом процесса. Управленческое решение является процессом нахождения оптимального варианта действий для достижения поставленной цели.

– Основными признаками управленческого решения являются: наличие цели, существование выбора из нескольких вариантов, необходимость волевого акта руководителя.

2 Анализ процессов реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром нефтехим Салават»

ООО «Газпром нефтехим Салават» представляет собой значительный нефтехимический комплекс Российской Федерации, который базируется в городе Салават Республики Башкортостан. Структурная схема представлена на рисунке 1.

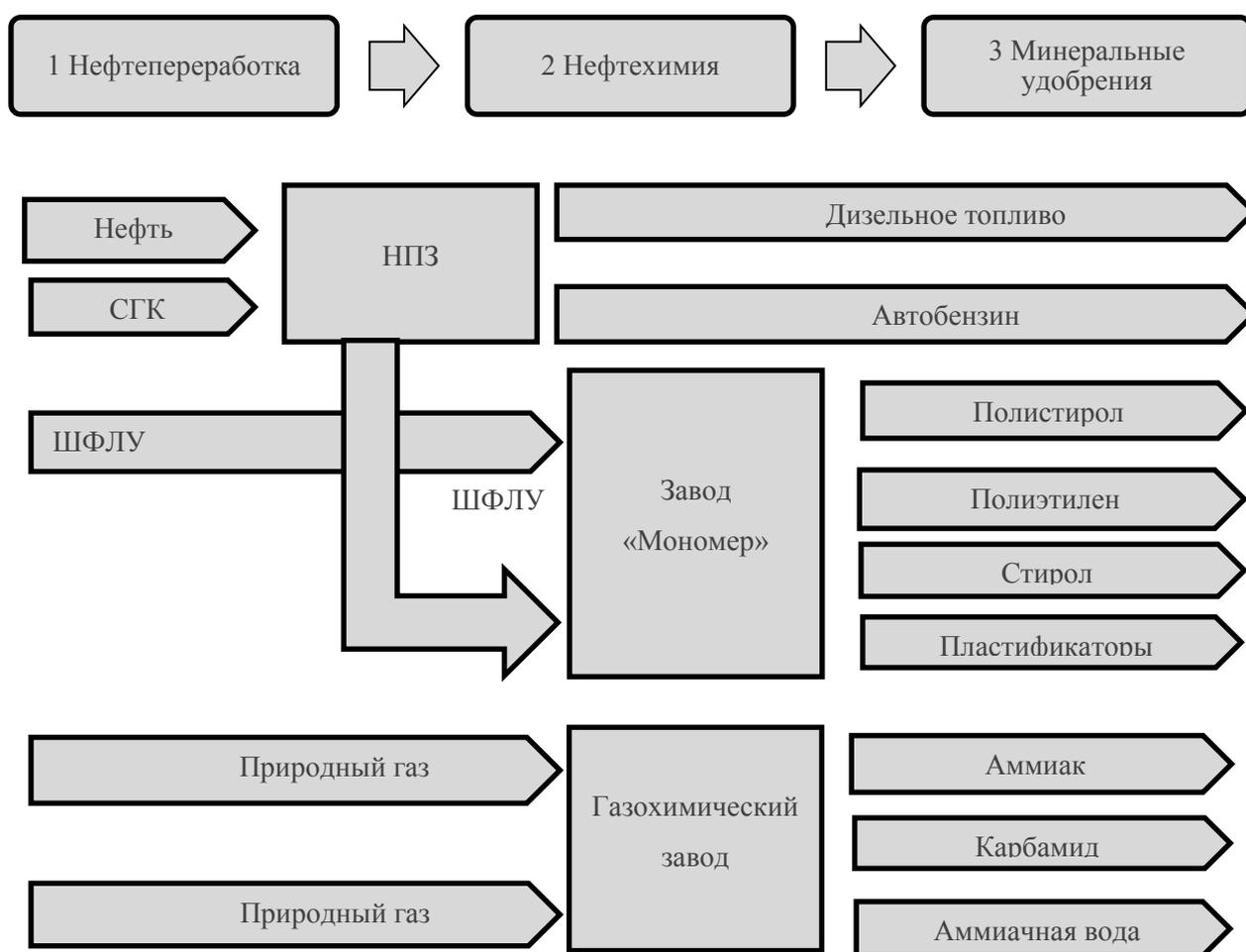


Рисунок 1 – Структурная схема предприятия

Предприятие было основано в 1948 году, став наиболее интенсивно строящимся предприятием в сфере нефтехимии и нефтяной переработки.

В 2011 году компания интегрирована в систему ПАО «Газпром», чья доля составляет почти 100% в акционном пакете компании. На рисунке 1 представлена структурная схема компании.

Как можно заметить на рисунке, в состав предприятия входит также несколько заводов: нефтеперерабатывающий, производящий автомобильный бензин и дизельное топливо, газохимический, специализирующийся на производстве аммиака, карбамида и аммиачной воды, а также завод «Мономер», который производит полиэтилен, полистирол, стирол, различные спирты и пластификаторы. Предприятие осуществляет полный цикл переработки углеводородного сырья и производство более 150 наименований продукции в том числе 70 наименований основной продукции.

На данный момент предприятие ведет политику реновации и обновления технического фонда, в связи с чем, проводится постройка нового комплекса каталитического крекинга, монтаж системы обезвреживания серно-щелочных стоков, реконструкция очистных сооружений.

На рисунке 2 представлена организационная структура компании, которую можно отнести к вертикальной линейной управленческой структуре, преимуществами которой являются простота и единоначалие, когда руководитель принимает решение по комплексу организационно-управленческих вопросов.

Кроме того, подобная система обуславливает простоту взаимодействия и между подразделениями, ясность зон ответственности по рабочим процессам, высокая скорость принятия управленческих решений, быстрая реакция на спускаемые сверху распоряжения руководителя. Организационная схема предприятия представлена на рисунке 2.

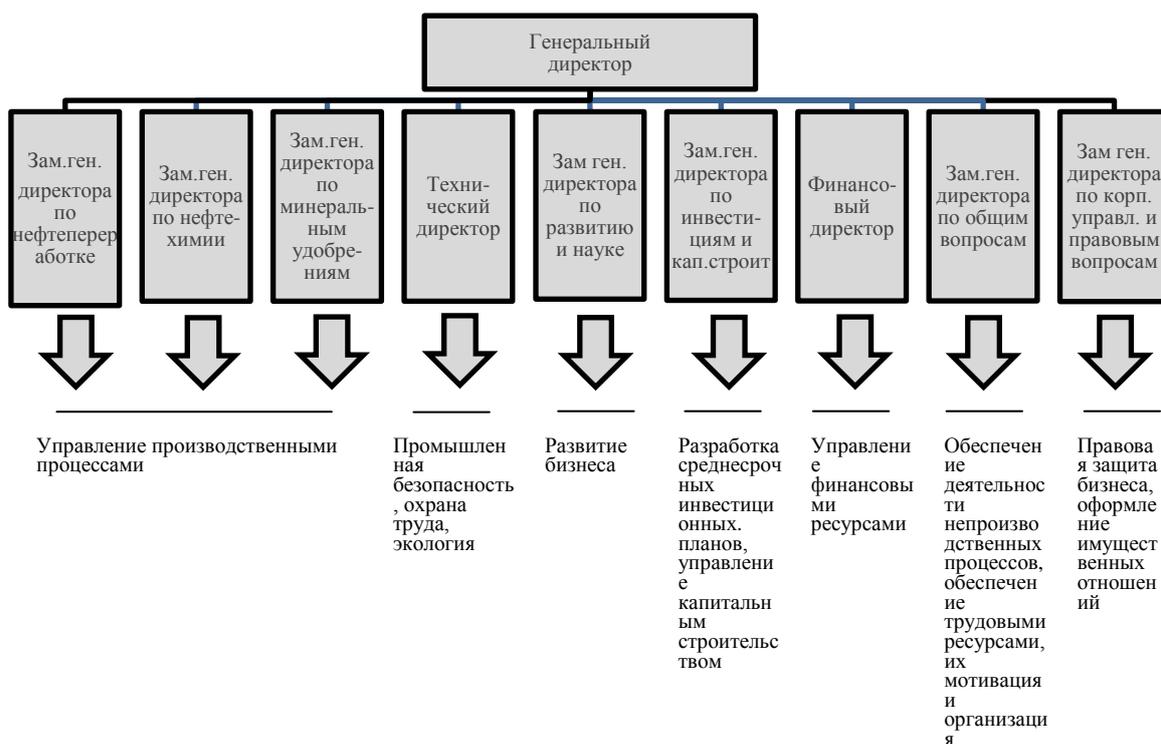


Рисунок 2 – Организационная схема предприятия

При этом недостатком подобной структуры можно считать общую недостаточную гибкость, чрезвычайную зависимость итоговых результатов компании, связанных с качеством управленческими решениями, от личностных и профессиональных качеств руководителя, а также излишняя нагрузка на него и возможное перекалывание зон ответственности с одного подразделения на другое, что затрудняет реализацию управленческих решений руководителя.

В целом, коллектив ООО «Гапром нефтехим Салават» включает в себя 3000 сотрудников, которые работают по трудовому договору. График работы – стандартный у административного персонала и специалистов: с 9:00 до 18:00, у рабочих график работы сменный, в рамках трудового договора и Трудового кодекса Российской Федерации.

Рассмотрим основные экономические и производственные показатели деятельности исследуемой организации в таблице 1. Мы приводим сравнение данных за 2020 и 2021 год, так как по 2022 году полноценная отчетность

будет сформирована в начале 2023 года. Экономические показатели предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели предприятия, 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи ¹ , млн. руб.	246705	195498	327314	-51207	131816	- 20,9	40,2
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	21750698 8	180060421	315003101	-37446567	134942680	-17	76
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб	2919848 2	15437171	12311808	-13761311	-3125363	-62.1	-25
4. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	9253894	1071651	15963804	-8182243	14892153	-87,7	1300
5. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	2893561 8	1685531	2926037	-27250087	1240506	-42,5	43
6. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2271	3772	3725	1501	-47	65	-1
7. Численность работающих, чел.	8300	8726	8726	426	-	-4,8	-
в т.ч рабочих, чел.	3000	3200	3200	200	-	6,8	-
8. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	1410994	5789965	6524 958	4378971	764993	310	12
9. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	161,7	187,3	150,7	25,6	-36,6	13,7	-19,8
10.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	660	672	672	12	-	1,7	-

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
11.Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	3,8	0,5	- 4,9	-3,3	-5,4	-	-

Проводя анализ табличных данных, мы можем заметить, что в 2019 году деятельность компании была весьма успешной. Выручка компании составила 246705 миллионов рублей, чистая прибыль составила 28935618 тысяч рублей. Рентабельность продаж составила 3,8%, что в сравнении со среднеотраслевыми показателями (7.3) демонстрировало худший результат, но, в целом, являлось допустимым для рынка.

Позитивная динамика в отношении показателей выручки и прибыли сохранялась на протяжении периода 2018-2019 годов, но в 2020 ситуация изменилась. В 2020 году был отмечен резкий спад выручки: до 195498 миллионов рублей в сравнении с 2019 годом, что обуславливалось сложной ситуацией в пандемийный год в отрасли в целом. При этом показатели чистой прибыли и рентабельности также серьезно снизились: до 1685531 тысяч рублей и 0.5% соответственно.

Пандемия отрицательным образом повлияла на предприятия ввиду нарушения логистической цепи поставок. Стало невозможным отгружать продукцию в полном объеме по заявленным контрактам из-за пандемических ограничений.

Среди негативных явлений, влияющих на динамику прибыли в ситуации пандемии, можно отметить возросший объем кредиторской и дебиторской задолженности: на 37% и 33,9% соответственно (листы баланса представлены в Приложении А). Увеличение дебиторской задолженности на

фоне снижения платежеспособности потребителей сигнализирует о проблемных моментах, которые требуют реакции от руководства компании.

Обратим внимание и на рост объема запасов: на 39%. При этом основной статье, по которой увеличились запасы, стало сырье и материалы. Также следует отметить статью затраты незавершенного производства, которые возросли на 15%, что свидетельствует о об ухудшении условий управления ими и, вследствие отрицательных темпов приростов выручки, замедлении их оборачиваемости, ведущей к снижению деловой активности организации.

В 2021 году ситуация в компании начала стабилизироваться. По итогам года мы можем видеть рост выручки на 62.5%: до 327314 миллионов рублей. Чистая прибыль возросла до 2926037 тысяч рублей. Стоит отметить, что компания сохранила свой коллектив в сложный пандемийный год, увеличив его на 426 человек за счет расширения производства в 2020 году в сравнении с 2019 годом. В 2021 году количество персонала осталось неизменным, но стабильно рос фонд оплаты труда, чья динамика обуславливалась социальными компенсационными выплатами, которые предоставляло предприятие для поддержки сотрудников, а также дополнительными премиальными как мотивационное материальное поощрение.

Невзирая на это, мы можем отметить негативные факторы финансовой деятельности предприятия: снижение производительности труда персонала, начиная с 2019 года, а также резкое падение рентабельности продаж.: до – 4.9% в 2021 году. Причиной подобных изменений стал рост затрат компании, обусловленных обновлением оборудования и открытием новых цехов.

Далее рассмотрим в таблице 2 расчет показателей финансовой стабильности предприятия.

Таблица 2– Показатели финансовой устойчивости предприятия, 2019-2021 годы, тыс. руб.

Финансовый показатель	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Чистые активы	124 754 072	96 863 104	-
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.59	0.52	0,73
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	1.4	1.6	1.6

Как мы видим, динамика увеличения объема чистых активов позитивная: предприятие прирастило объем активов до 124754072 тысяч рублей. Коэффициент автономии составлял 0.73 при норме более 0.5 в 2019 году, далее произошло снижение показателей в 2020 году: до 0.52, но в 2021, невзирая на рост затрат и падение рентабельности, коэффициент автономии продемонстрировал рост до 0.59, так как растет обеспеченность собственными оборотными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности был идентичен в 2019-2020 годах, составив 1.6, а в 2021 году снизился до 1.4, при этом снижение показателя сместило его за границу нормы, переместив показатель в опасную зону. Это должно стать сигналом для руководства компании и привлечением его внимания к краткосрочным обязательствам предприятия.

В таблице 3 рассмотрим расчеты показатели рентабельности.

Таблица 3 – Показатели рентабельности предприятия, 2019-2021 годы, тыс. руб.

Финансовый показатель	2021	2020	2019
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-4.9%	0.5%	3.8%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	26%	3%	87%
Рентабельность активов (ROA)	14.8%	1.8%	32.5%

Как мы видим, согласно данным таблицы 3, рентабельность продаж

предприятия снизилась с 2019 года, продемонстрировав резкий спад до 0.5%, что в сравнении в аналогичными показателями компаний отрасли можно расценить, как плохой результат. В 2020 году рентабельность продаж также упала до отрицательных показателей. Причиной стал рост затрат, обусловленный как развитием компании и обновлением ею оборудования, так и общий дисбаланс на рынке.

Показатель рентабельности собственного капитала резко упал с 87% до 3% в 2020 году, но в 2021 году мы видим позитивную динамику показателя до 26%, тогда как нормой можно считать 20-40%.

Рентабельность активов также не восстановила свои показатели с 2019 года, когда она составляла 32.5%, продемонстрировав снижение до 1.8% в 2020 году и небольшой подъем до 14.8%. Стоит отметить, что норма рентабельности активов определяется спецификой деятельности компании, в среднем, от 20 до 40%. В нашем случае предприятию следует стремиться к показателю 30-35%.

Резюмируя сказанное, можно сделать следующие выводы. В 2019-2021 годах предприятие претерпело негативные изменения в финансовой деятельности. 2020 год во многом стал неудачным годом из-за нарушения глобальной цепи поставок и отгрузок, невозможности отработать контракты из-за пандемических ограничений.

Вместе с тем, невзирая на то, что к 2021 году ООО «Газпром нефтехим Салават» ухудшила финансовую деятельность по ряду критериев, мы могли наблюдать и позитивный рост выручки, чистой прибыли в сравнении с 2021 годом. Стоит отметить, что 2022 год может также стать годом значительных изменений, но даже при условии негативной динамики показателей прибыли и рентабельности, ситуацию нельзя рассматривать, как критическую. Предприятие имеет возможности для стабилизации ситуации и балансировки финансовой стабильности.

2.2 Оценка процессов реализации управленческих решений на предприятии

Разработка и принятие управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават» опираются на использовании корпоративной документации. Принятие управленческих решений оказывает воздействие на все составляющие управленческой системы предприятия.

Следует отметить, что процесс принятия решений в ООО «Газпром нефтехим Салават» достаточно сложен и подвержен влиянию множества факторов. Наиболее значимым аспектом данного процесса можно считать организацию последовательного алгоритма действий. Которые позволяют реализовать на практике подготовленное управленческое решение.

В связи с этим, необходимо обратить внимание на тип менеджмента предприятия, который, как мы рассматривали в первом разделе, оказывает влияние на процесс принятия управленческих решений, а также на их эффективность.

В ООО «Газпром нефтехим Салават» наблюдается традиционный тип менеджмента, который базируется на исследовании прошлого опыта и аналогичных случаев решения определенного вида проблем. Кроме того, при формировании прогнозов последствий решения проблем тем или иным путем, руководители ООО «Газпром нефтехим Салават» также опираются на аналогичные случаи прошлого, которые используются, как ориентир для оценки возможных последствий.

Такая специфика менеджмента оказывает влияние на алгоритм и способы принятия управленческих решений, причем в алгоритм принятия решений включаются этапы идентификации аналогичных проблем прошлого с текущими и сравнение прогнозов по результатам обоих вариантов.

Процесс разработки и принятия управленческого решения ООО «Газпром нефтехим Салават» можно подразделить на следующие этапы:

- Исследование проблематики и ее сравнении с аналогичными случаями в прошлом (руководителя непосредственно и практики предприятия в целом).
- Разработка управленческого решения руководителем (генеральным директором).
- Сегментация процессов разработки и принятия решения, а также выделение ответственных за подготовку управленческого решения.
- Выделение исполнителей управленческого решения, закрепление за ними зон ответственности, уведомление их о сроках и уровнях проверки результатов.
- Реализация управленческого решения.
- Анализ хода выполнения управленческого решения, коррективы данного процесса.
- Контроль реализации управленческого решения.

В таблице 4 представлены полномочия сотрудников ООО «Газпром нефтехим Салават» в процессе разработки и принятия управленческого решения.

Таблица 4 – Распределение полномочий сотрудников ООО «Газпром нефтехим Салават» в процессе разработки и принятия управленческого решения

Этап работы над управленческим решением	Зона ответственности сотрудника ООО «Газпром нефтехим Салават»
Исследование проблематики и ее сравнении с аналогичными случаями в прошлом (руководителя непосредственно и практики предприятия в целом).	Генеральный директор
Разработка управленческого решения	Генеральный директор

Продолжение таблицы 4

Этап работы над управленческим решением	Зона ответственности сотрудника ООО «Газпром нефтехим Салават»
Сегментация процессов разработки и принятия решения, а также выделение ответственных за подготовку управленческого решения.	Генеральный директор, заместители генерального директора, главный бухгалтер, начальники подразделений
Выделение исполнителей управленческого решения, закрепление за ними зон ответственности, уведомление их о сроках и уровнях проверки результатов.	Генеральный директор, заместители генерального директора, главный бухгалтер, начальники подразделений
Реализация управленческого решения.	Выбранные подразделения предприятия
Анализ хода выполнения управленческого решения, коррективы данного процесса.	Генеральный директор, заместители генерального директора
Итоговый контроль реализации управленческого решения.	Генеральный директор

Как можно заметить, значительная часть ответственности за процесс разработки и принятия управленческих решений возлагается на генерального директора исследуемого предприятия.

Опираясь на матрицу управления, можно выявить способы разделения обязанностей в ходе разработки и принятия управленческих решений в ООО «Газпром нефтехим Салават».

В таблице 5 использованы цифровые показатели, чтобы сегментировать разделение обязанностей на предприятии. Пояснение цифровых значений представлено далее:

- «1» – определена область ответственности;
- «2» – ведется общее руководство и контроль;
- «3» – осуществляется консультирование в обязательном порядке;
- «4» – осуществляется консультирование при необходимости;
- «5» – проводится общее информирование участников процесса.

Таблица 5 – Распределение полномочий в ООО «Газпром нефтехим Салават»

Генеральный директор	Заместители генерального директора	Финансовые службы	Кадровые службы	Отдел маркетинга	Отдел продаж, отдел закупок	Производственные службы
Общая координация	3	4	4	4	4	4
Исследование и анализ	2	2	3	2	3	3
Планирование финансовой активности	1	1	4	4	5	5
Ведение бухгалтерского учета	2	1	5	5	5	5
Подготовка и прогнозирование маркетинговой активности	2	3	3	1	3	5
Поставки сырья и материалов	2	3	5	4	1	3
Административная деятельность, документооборот	3	3	1	4	5	5
Найм, обучение, адаптация персонала	2	4	1	4	4	5
Взаимодействие с заказчиками, реализация продукции	2	4	5	3	1	5

В таблице 6 представлены оценки способности принятия управленческих решений в рамках своей деятельности (не только руководитель и его непосредственные заместители). Градация осуществляется по пятибалльной шкале, где:

- «1» – низкий уровень способности принимать эффективные управленческие решения;

- «2» – слабый уровень способности принимать эффективные решения;
- «3» – недостаточный уровень развития способности принимать эффективные управленческие решения;
- «4» – достаточный уровень развития способности принимать эффективные управленческие решения;
- «5» – высокий уровень развития способности принимать эффективные управленческие решения.

Таблица 6 – Оценка уровня принятия решений подразделениями предприятия

Принимающий решения	Качество принимаемых решений, баллы	Комментарии
Генеральный директор	3	Чрезвычайно авторитарен, не прислушивается к мнению нижестоящих сотрудников, не вовлекает персонал к процессу принятия решения, излишне опирается на опыт предыдущих лет
Заместители генерального директора	4	Подходят креативно и творчески к процессу разработки и принятия решений в своей зоне ответственности, но не могут оказать влияния и «продвинуть» свой подход ввиду ограниченности их полномочий генеральным директором
Кадровые службы	3	Стандартные подходы к принятию решений, опираются на практические рекомендации и распоряжения генерального директора

Продолжение таблицы 6

Принимающий решения	Качество принимаемых решений, баллы	Комментарии
Отдел маркетинга	4	Привносят множество творческих креативных идей и подходов к решению той или иной проблемы. Но полномочия находятся под ограничениями полномочий.
Отдел продаж, отдел закупок	3	Стандартные подходы к принятию решений, опираются на практические рекомендации и распоряжения генерального директора
Производственные службы	3	Стандартные подходы к принятию решений, опираются на практические рекомендации и распоряжения генерального директора

Осуществляя анализ табличных данных, можно сделать вывод о том, что ряд руководителей высшего и среднего звена старается привнести творческий подход к процессу разработки и принятия управленческих решений, но их инициатива существенно ограничивается властью генерального директора, который предпочитает авторитарный стиль управления. Между тем как стиль разработки и принятия управленческих решений у генерального директора можно назвать «осторожным», а стиль заместителей руководителя в этом вопросе близок к стилю «рискованный». Опираясь на это, можно сказать, что общий процесс разработки и принятия управленческих решений исследуемого предприятия зависит от генерального директора.

Этому способствует и линейная организационная структура предприятия, а также авторитарный стиль управления. Все этапы и стадии процесса разработки и принятия управленческих решений связаны с личностными факторами генерального директора, что приводит к его

чрезмерному сковыванию, лишению творческого потенциала. Кроме того, руководитель не может воспользоваться ценными инициативами подчиненных, которые, при совместной разработке управленческого решения, могли бы сделать итоговый процесс эффективнее.

Также следует отметить, что наблюдается недостаточное информирование сотрудников предприятия о результатах его деятельности, желаемых изменениях, которых планируется достичь посредством принятия тех или иных управленческих решений компании ООО «Газпром нефтехим Салават».

Далее рассмотрен более детально пример управленческого решения, который был принят руководителем компании ООО «Газпром нефтехим Салават». Управленческое решение по проблеме своевременного вывоза мусора с территории предприятия в связи с закрытием дороги. «О вывозе мусора с территории, в связи с закрытием дороги на ремонт 20.04.2022 года» (Приказ №15/О), представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Детальный процесс принятия управленческого решения ООО «Газпром нефтехим Салават»

Этапы	Сущность деятельности
Исследование проблемной ситуации	18 апреля стало известно, что уже 20 апреля состоится закрытие дороги в связи с необходимостью экстренного ремонта. Руководитель, получивший данные сведения, должен был быстро провести анализ проблемной ситуации.
Определение альтернатив и возможных ограничений	Вывоз промышленного мусора представляет собой масштабное явление, так как утилизируется не только бытовой мусор, но и отправляются на специальную переработку отходы производства. Среди возможных ограничений были плохие погодные условия и необходимость быстрого высвобождения рабочей техники для транспортировки (план составляется на неделю вперед). Ввиду отсутствия лишнего времени директор сформулировал две альтернативы, которые в дальнейшем реализовались: проводить вывоз мусора, невзирая на погодные условия, используя собственную технику.

Продолжение таблицы 7

Этапы	Сущность деятельности
Принятие решения	Руководитель ООО «Газпром нефтехим Салават», изучив текущие условия и степень загруженности собственных средств, принял решение об установлении даты обязательного вывоза мусора с территории 19 апреля без привязки к качеству погодных условий.
Реализация управленческого решения	Был сформирован график простоев собственной техники, которая была задействована для перевозки мусора в свободные от транспортировки продукции часы. Использовались бортовые грузовики, которые после прошли обработку. Отмечался перенос 2 заказов по доставке продукции ввиду общей ситуации без последствий для имиджа компании.
Контроль итогового результата	В результате мусор был вывезен за 19 апреля, с захватом ночного времени 19-20 апреля, при этом сотрудникам была выплачена компенсация рабочих часов, согласно ТК. Директор лично проконтролировал вывоз мусора

Как можно заметить, генеральный директор ООО «Газпром нефтехим Салават» выбрал верное решение из возможных альтернатив и сумел решить вопрос с позитивным итогом. Следует отметить излишнюю перегруженность генерального директора предприятия решением таких вопросов, которые могли бы взять на себя его заместители. Налицо желание вникать во все проблемы и контролировать ход событий на предприятии. При этом происходит перегрузка рабочего дня самого руководителя и, одновременно с этим, снижается инициативность его подчиненных. Представляется реальным, что генеральный директор ответственно подходит к решению проблемных ситуаций на предприятии, но не учитывает возможности делегирования обязанностей для более эффективного распределения нагрузки.

Также необходимо отметить, что ввиду опоры генерального директора на прошлый опыт в процессе разработки и принятия управленческих решений, проблемный вопрос уровня экстренного вывоза мусора с предприятия решается с высокой эффективностью, но решения, которые могут быть рискованными или требуют чутья и интуиции, зачастую вообще

не принимаются или принимаются в уже отработанном ключе. В управленческих решениях не включена творческая составляющая.

Позитивным моментом принятия решений генеральным директором ООО «Газпром нефтехим Салават» стало использование метода мозгового штурма, который позволяет выработать положительные альтернативы для эффективного решения задач. Но, вместе с тем, подобный метод руководитель применяет редко и не пытается привлечь исполнителей к разработке управленческих решений.

Подготовка стратегических управленческих решений осуществляется коллективно. В этом процессе принимают участие генеральный директор ООО «Газпром нефтехим Салават», заместители генерального директора, главный бухгалтер и начальники отделов. В ряде случаев привлекаются необходимые специалисты, которые являются интересантами в указанном процессе.

Стратегические решения обсуждаются на рабочих совещаниях, инициатором которых выступает всегда генеральный директор. По его заданию разрабатывается список разбираемых вопросов, выносятся на повестку дня цели и задачи, а также формируется план совещания.

Генеральный директор озвучивает обсуждаемые вопросы, цели и планы, после чего предлагает высказаться присутствующим, после чего обсуждаются различные точки зрения. На этом этапе стоит заметить, что организация столь важного совещания и его эффективность зависит от руководителя, который направляет и контролирует ход обсуждения. В нашем случае генеральный директор чрезмерно авторитарен, он ограничивает возможную инициативу, зачастую используя (пусть и нехотя, не сознавая этого), обесценивание мнения своих подчиненных.

Если решение не согласуется с мнением его собственным, генеральный директор может достаточно грубо одернуть докладчика или перевести его речь в шутку, обратив, таким образом, на нее насмешки. Это приводит к заметному

снижению активности творческих сотрудников, которые могли бы предложить адекватное решение по проблеме или наметить возможные альтернативные варианты. Стоит обратить внимание, что генеральному директору на значимых стратегических совещаниях важно продемонстрировать свою авторитетность и лидерские качества, которые выражаются в подобном жестком ключе.

Тактические совещания реализуются при участии генерального директора предприятия и начальниками отделов. На них обсуждаются планы компании на ближайшую перспективу, при этом генеральный директор в данном случае более лоялен в отношении свободы высказывания мнений, возможно, потому что не чувствует значимой управленческой конкуренции от подчиненных. Начальники подразделений могут высказать предложения или предположения на уровне их зоны ответственности, что зачастую принимается к рассмотрению руководителем. В итоге тактических совещаний генеральный директор также вырабатывает решение самостоятельно, но учитывает мнение подчиненных в большей степени. По завершению совещания он ставит сроки исполнения рабочих задач по каждому вопросу и закрепляет за ними исполнителей.

Продуктивность разработки и принятия управленческих решений в ООО «Газпром нефтехим Салават» можно оценить по динамике экономических показателей предприятия, что позволяет сформировать оценочные результаты с конкретной точностью. ООО «Газпром нефтехим Салават» за исследуемый период была достаточно прибыльной, но, вместе с тем, ее показатели рентабельности к 2022 году снизились, что косвенно свидетельствует о снижении эффективности, которая связана с управленческими решениями.

К числу проблемных аспектов, выявленных в ходе анализа процесса разработки и принятия решения ООО «Газпром нефтехим Салават» можно отнести:

- авторитарный стиль управления генерального директора, который характеризуется подавлением инициативы и дивергентного подхода к решению того или иного вопроса руководителей низшего звена, последующим снижением их вовлеченности и мотивированности труда.
- стиль принятия управленческих решений генеральным директором относится к «осторожному» типу, что подразумевает излишнюю опору на прошлый опыт руководителя, это не позволяет полноценно изучить текущую ситуацию и, возможно, найти новое эффективное решение проблемы.

Выявленные проблемы системы разработки и принятия решения ООО «Газпром нефтехим Салават» требуют подготовки мероприятий совершенствования данных процессов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию процессов реализации управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процессов реализации управленческих решений предприятия

Для того чтобы скорректировать обнаруженные недостатки системы разработки и принятия управленческих решений в исследуемой организации, мы предлагаем усовершенствований, способствующих ликвидации недочетов и повышению эффективности организации:

- проведение тренинга «Эффективные решения. Руководство и правила» от компании «Консалт» для руководителей низшего звена в компании: начальники подразделений, включая главного бухгалтера, руководителя отдела кадров, а также заместителей генерального директора;
- осуществление обучения генерального директора по программе формирования партисипативного стиля управления организацией;
- онлайн-обучение генерального директора в трехмесячной программе с еженедельными учебными сессиями;
- внедрение системы «Простое управление и планирование» от компании «ИнтерТраст», позволяющей автоматизировать и упростить процесс принятия и разработки управленческих решений (намеренно выбран российский производитель ПО).

Далее подробно рассмотрим каждое мероприятие в отдельности.

Тренинг «Эффективные решения. Руководство и правила»

Данный тренинг предназначен для всех заместителей генерального директора, начальников подразделений, включая отделы маркетинга, продаж, закупок и бухгалтерии.

Согласно программе, предлагается освоить следующие знания по теме разработки и принятия управленческих решений:

- Современный подход к разработке и принятию управленческих решений.
- Рассмотрение особенностей и различий продуктивного и формализованного решения.
- Анализ этапов разработки, подготовки и реализации управленческого решения посредством документальной базы.
- Креативность, как способ найти альтернативное решение проблемы.
- Закрепление навыков разработки, подготовки и реализации продуктивных решений.

Основными задачами проводимого тренинга можно считать:

- увеличение подготовленности персонала к качественной разработке и принятию управленческих решений, отвечающих требованиям текущей ситуации и учитывающих доступный ресурсный объем, затрачиваемый на решение проблемы;
- пополнение словаря системы управленческих решений и ознакомление с необходимой методологией процесса;
- овладение философией общения с подчиненными в ходе принятия управленческих решений;
- изучение эффективных приемов выстраивания коммуникации и получения обратной связи от исполнителей;
- овладение современными методами и средствами разработки и принятия решений;
- отработка полученных навыков и закрепление результатов на практике.

Осуществление обучения генерального директора по программе формирования партисипативного стиля управления организацией (от ООО «ДВЦ-Знания»).

Обучение генерального директора ООО «Газпром нефтехим Салават» планируется проводить посредством онлайн-трансляций, что призвано освободить его от необходимости загружать рабочий день дополнительными поездками и, вместе с этим, позволит сэкономить денежные средства компании, так как выезд персонального коуча дороже, нежели онлайн-версия.

Обучение генерального директора ООО «Газпром нефтехим Салават» будет проходить 3 месяца, онлайн-сессии реализуются дважды в неделю. В программу мероприятия входит изучение таких значимых вопросов, как:

- существующие стили лидерства и преимущества партисипативного стиля управления;
- зависимость стиля лидерства от личностных характеристик руководителя;
- необходимые действия для трансформации существующего стиля лидерства в эффективный партисипативный стиль;
- методы построения продуктивной команды и распределение ролей в ней, в зависимости от типов личности каждого сотрудника;
- правильная постановка и реализация целей;
- фиксация и тестирование достигнутых целей на предмет эффективности предложенных и реализованных решений по ним.

Преимуществом подобного типа обучения, которое выгодно отличает его от существующего разнообразия тренингов и бизнес-встреч, может считаться непосредственный контакт с коучами и педагогами в ходе длительного сотрудничества. Таким образом, происходит непосредственное взаимодействие слушателя и педагога, в ходе которого он может задавать

вопросы, переспрашивать, получать обратную связь при работе с конкретными кейсами.

Внедрение системы «Простое управление и планирование» от компании «ИнтерТраст», позволяющей автоматизировать и упростить процесс принятия и разработки управленческих решений.

Управленческие решения напрямую зависят от скрупулезности подготовки к ним, поэтому качественная подготовка является залогом эффективности принятых решений. Внедрение модуля «Управление и планирование» автоматизированной системы затрагивает все управленческие уровни, а в некоторых случаях изменяет сами уровни.

На рисунке 4 представлен план внедрения автоматизированной системы.



Рисунок 4 – План внедрения инноваций

Рассмотрим фазы поиска продукта:

- постановка цели внедрения – автоматизация управленческого документооборота;
- проверка достаточности технических средств для реализации программы (ПК, серверы, оборудование);
- проверка уровня цены и качества – успешно сочетаются плюсы самой системы и качества ее обслуживания, цена выгодная в сравнении с аналогами.

На рисунке 5 представлены фазы внедрения автоматизированной системы.

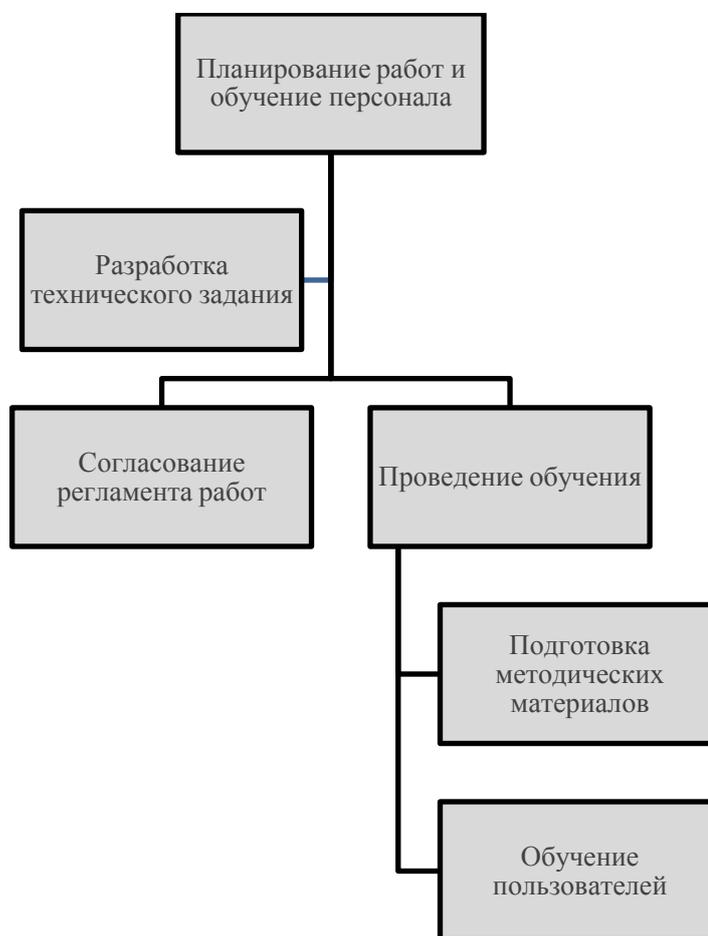


Рисунок 5 – Этапы планирования работ и обучения пользователей работе с «Управлением и планированием»

Под техническим заданием понимается документ, который фиксирует сведения об организационной системе компании, существующих бизнес-процессах, которые необходимо автоматизировать, рассматриваются схемы движения документации, фиксируются этапы внедрения продукта и последующее обучение сотрудников ООО «Газпром нефтехим Салават».

На этапе согласования регламента работ обговариваются и фиксируются сроки, последовательность выполнения обговоренных задач. На этом этапе обозначается срок дедлайна и назначаются лица, которые несут ответственность за этапы работ, обсуждается и фиксируется общая стоимость.

На этапе обучения работники компании-поставщика проводят обучение специалистов ООО «Газпром нефтехим Салават».

Заключительной фазой процесса внедрения является ввод системы в эксплуатацию, представленный на рисунке 6.

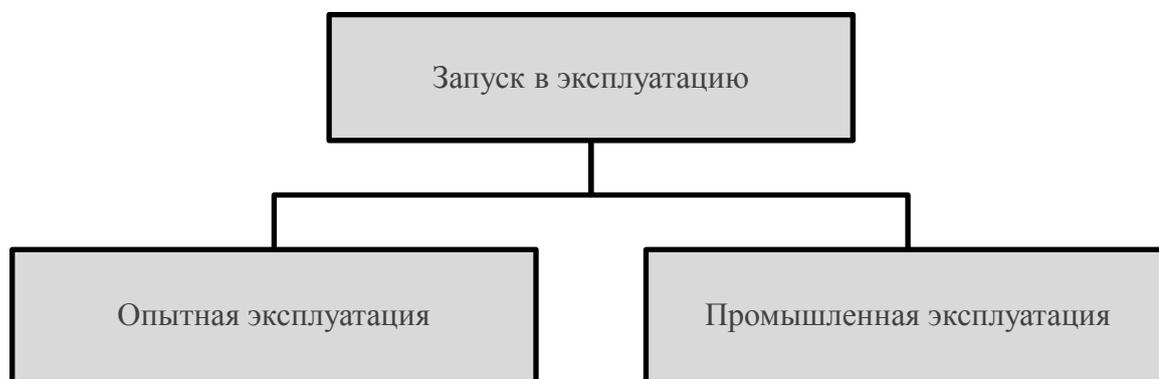


Рисунок 6 – Элементы эксплуатации «Управление и планирование»

На протяжении этого этапа производится настройка системы, корректировка ее работы, выдаются права доступа и формируются справочники по работе с системой. Под промышленной эксплуатацией

подразумевается завершение процесса внедрения, что сигнализирует о готовности системы к работе.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод о том, что все мероприятия, предложенные для совершенствования процессов разработки и принятия управленческих решений ООО «Газпром нефтехим Салават» позволят существенно повысить качество подготовки к принятию продуктивных, оправданных с позиции внешних и внутренних условий компании, а также оправданных с точки зрения затрат, управленческих решений.

Генеральный директор компании получит возможность изменить основную проблемную ситуацию – авторитарный стиль управления предприятием, который не дает возможности руководителем низшего звена участвовать в разработке управленческого решения и купирует их творческий потенциал, лишая управленческую ячейку свежего взгляда на проблему.

Кроме того, генеральный директор компании получит возможность ознакомиться со способами разработки и принятия решения, которые базируются не только на анализе прошлого опыта, но и будут задействовать экспертный опыт других сотрудников, а также объективные данные, приобретенные после анализа сложившейся ситуации, аналогичный опыт предприятий других сфер и передовой опыт российского и зарубежного предпринимательства.

Между тем, как руководители низшего звена смогут получить навыки командной работы и овладеть системой сбора проектной команды под конкретное решение задачи, а также правильной подготовке к принятию управленческих решений на своем уровне.

Это позволит усовершенствовать систему разработки и принятия решения в ООО «Газпром нефтехим Салават», а внедренная система автоматизации сократит временные затраты на эти процессы.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Говоря об эффективности предлагаемых мероприятий, можно выделить 2 направления эффективности:

- социальное, выражающееся в качестве отношений сотрудников;
- экономическое, выражающееся в получении организацией заданного объема прибыли.

Главный социальный эффект – это улучшение положения работников фирмы, увеличение их трудовой мотивации благодаря полноценному изменению стиля управления руководителя.

На достижение данного состояния направлены мероприятия, которые помогут достичь следующих изменений:

- Изменение авторитарного подхода генерального директора к принятию решений посредством обучения (внедрение коллективной, совещательной формы принятия управленческих решений).
- Повышение эффективности системы принятия управленческих решений, обучение приемам командной работы при принятии и реализации управленческого решения.

Таким образом, все перечисленные выше мероприятия помогут создать и поддерживать мотивационную базу для роста и развития фирмы, получения ею желаемых финансовых результатов.

Для оценки экономической эффективности разработанной стратегии необходимо определить необходимые для ее реализации затраты денежных средств, а также экономический эффект от их внедрения.

В таблице 8 представлен список предполагаемых на мероприятия затрат.

Таблица 8 – Затраты на мероприятия

Название мероприятия	Затраты, руб.	Примечания
Обучение гендиректора в ООО «ДВЦ «Знания»	18500	Единоразовая оплата
Внедрение системы «Простое управление и планирование» от компании «ИнтерТраст»	120000	6000 (за 1 рабочее место) – весь управленческий состав, 20 рабочих мест, включая руководителей подразделений
Проведение бизнес-тренинга «Эффективные решения. Руководство и правила» от компании «Консалт» среди руководителей ООО «Газпром нефтехим Салават»	25000	–
ИТОГО	163500	–
из них:	–	–
постоянные затраты руб./мес.	0	–
разовые затраты, руб.	163500	–

В течение первого года общие постоянные затраты с учетом обычных затрат на функционирование фирмы составят 0 рублей, а разовые затраты – 163500 рублей.

Для анализа экономической целесообразности наших мероприятий обобщим все параметры и рассмотрим полученную выгоду:

- Сокращение временных затрат на оформление бумажной документации (согласование также происходит через систему).

- Повышение производительности труда.

Определим финансовые потери руководителей из-за рутинной работы.

Рассмотрим модель «Рабочее время»:

$$\text{ФП} = N \times T \times Z \quad (1)$$

где $\Phi\Pi$ – финансовые потери;
 N – число руководителей в организации, чел,
 T – доля времени затрачиваемого на «рутинные» операции с документами, %,
 Z – средняя зарплата в месяц, руб.

При штате в 20 руководителей, 20% времени, средняя заработная плата, согласно данным за 2021 год – 120000 р.

$$\Phi\Pi = 20 \times 0,2 \times 120000 = 480000 \text{ рублей в месяц}$$

Очевидно, что для повышения производительности труда необходимо увеличивать время на творческую часть работы и сокращать рутинную. С этой задачей позволяет справиться внедряемая система автоматизации процессов принятия управленческих решений и ведения документации.

Благодаря введению системы, упрощающей рутинную работу. При зарплате в 120000 р. в месяц каждый руководитель будет дополнительно выполнять работу, стоимость которой выражается в 24000 руб. То есть в месяц для 20 сотрудников повышение производительности труда составит 480000 р.

Для расчета экономического эффекта используем формулу:

$$\mathcal{E} = P_{\text{общ}} - E_n \times K_{\text{п}} \quad (2)$$

где $P_{\text{общ}}$ - годовая экономия, руб,
 E_n - нормативный коэффициент ($E_n=0,15$),
 $K_{\text{п}}$ - капитальные затраты на внедрение, руб.

В качестве годовой экономии от внедрения будет время сэкономленное сотрудниками, переведенной в рублевый показатель.

Расходы на персонал определим по формуле:

$$Z = N_s \times Z_s \left(1 + \frac{A_s}{100}\right) \quad (3)$$

где N_s - средняя численность персонала работа, которого будет автоматизирована, чел,

Z_s – средняя заработная плата в месяц, руб,

A_s - процент отчислений на социальное страхование.

Данные, принимаемые для расчета:

– Средняя заработная плата: 120000 рублей.

– Количество пользователей: 20 человек.

Итак, расходы на персонал составят:

В месяц:

$$Z_{\text{мес}} = 20 \times 12000 \times \left(1 + \frac{30}{100}\right) = 744000 \text{ р.}$$

В год:

$$Z_{\text{год}} = Z_{\text{мес}} \times 12 = 8928000 \text{ р.}$$

Расчет показателя повышения производительности труда произведен по формуле:

$$P = \left(\frac{\Delta T}{F} - \Delta T\right) \times 100 \quad (4)$$

где F - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы до внедрения, мин,

ΔT - экономия времени после внедрения мероприятий, мин.

При расчете сделаны следующие допущения:

– На 6 типов операций из таблицы 7 на следующем слайде каждый пользователь тратит 80% рабочего времени.

– Фонд рабочего времени в месяц составляет 9600 минут.

– Доля каждой операции в месяц одинакова

- Все отделы проводят одинаковое время при работе с операциями.
- Срок полезного использования программы – 7 лет, норма амортизации – 15% в год.

Представили перечень операций в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет экономии времени

Вид работ	Среднее время на операцию на одного сотрудника, минут		Экономия времени в месяц, минут ΔТ
	До автоматизации.	После автоматизации	
Ввод информации	240	120	120
Проведение расчетов	150	60	130
Подготовка и печать расчетов	400	240	120
Анализ и выборка данных	1500	750	750
Заполнение сложных документов по основной деятельности	1500	750	750
Работа с электронными документами по основной деятельности	4 000	2400	1600
ИТОГО	7790	4320	3470

Рассчитаем экономию:

$$P = 3470/7790 = 44,5\%$$

$$\mathcal{E} = Z_{\text{год.}} \times P - E_n \times K_p = 19,5 \times 44,5\% - 0,15 \times (4,6 + 0,5) = 7,9 \text{ млн. р.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения составляет 7,9 млн. р. в год. В связи с этим, можно сказать, что за первый год предполагаемых расходов, даже с учетом траты рабочего времени на обучение сотрудников использованию новой системы – два дня, исходя из

правил компании-поставщика (внедрение программного продукта под ключ), что составит 216000 р., – траты на мероприятия окупятся и в следующем месяце будут способствовать повышению прибыли.

Таблица 10 – Мероприятия и результаты

Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект, руб.
Обучение гендиректора в ООО «ДВЦ «Знания»	18500	– повышение
Внедрение системы «Простое управление и планирование» от компании «ИнтерТраст»	120000	производительности труда 744000/ежемесячно, 8928000/год
Проведение бизнес - тренинга среди руководителей ООО «Газпром нефтехим Салават»;	25000	– сокращение временных затрат на операции в экономическом выражении 7900000/год
ИТОГО:	163500	9196000
из них:	–	–
постоянные затраты руб./мес.	0	–
разовые затраты, руб.	163500	–

В исследовании проведен анализ системы разработки и принятия управленческих решений на примере ООО «Газпром нефтехим Салават». В ходе исследования выявлены определенные недостатки существующей системы:

- излишняя авторитарность генерального директора при подходе к разработке и принятию управленческого решения;
- подавление инициативы (за исключением оперативных совещаний, где ведется полемика между начальниками подразделений и подчиненными) руководителей среднего звена при принятии управленческих решений;

- увеличение количества инертных и осторожных управленческих решений и практически полное отсутствие рискованных решений, даже в ситуации, когда подобный тип решений актуален;
- недостаточная исследованность текущей ситуации (внутренней и внешней среды организации), как основы для конкретного управленческого решения, обусловленная поиском генерального директора основы для решения в прошлом опыте (что часто приводит к принятию не эффективных или недостаточно эффективных управленческих решений, так как текущая ситуация может иметь ряд существенных отличий от прошлых событий).

Проанализировав обнаруженные недостатки, предложили ряд нововведений, призванных усовершенствовать систему разработки и принятия управленческих решений в ООО «Газпром нефтехим Салават»:

- проведение бизнес-тренинга среди руководителей ООО «Газпром нефтехим Салават»,
- онлайн – обучение генерального директора в трехмесячной программе с еженедельными учебными сессиями;
- внедрение системы «Простое управление и планирование».

Заключение

Разработка продуктивных управленческих решений является главной предпосылкой для поддержания высокой конкурентоспособности предприятия и ее продукта на рынке, кроме того данный процесс обеспечивает правильно формируемую кадровую политику, регулирует социально-психологические взаимоотношения сотрудников и влияет на положительный имидж организации.

Проблемы разработки и принятия управленческих решений имеют фундаментальный характер и обуславливаются ролью, которую управленческие решения играют в коммерческой деятельности. Данная проблематика относится к междисциплинарной, так как лежит в зоне интересов различных сфер: информационной, технологической, математической, экономической, психологической и организационной. Управленческие решения считаются методом стационарного влияния управляющей подсистемы на управляемую для достижения поставленных целей предприятия. Управленческие решения являются звеном, которое объединяет два элемента системы, без него предприятие не может функционировать.

Управленческое решение может трактоваться в нескольких направлениях: как часть одной из альтернатив; как нормативный акт, регулирующий функционирование управленческой системы; как последовательность действий, направленная на достижение конкретной цели; как результат, осуществление цели (материальный объект, показатель или число).

В научной литературе термин «управленческое решение» неоднозначно рассматривается как процесс деятельности, как результат и акт выбора. Решение ограничено конкретным временным интервалом, в течение которого оно формируется и реализуется. Решение, рассматриваемое как акт

выбора, содержит в себе ряд этапов принятия решений, подчиненных специфическим правилам. В свою очередь, управленческое решение как результат конкретных действий является волевым актом, направленным на существование альтернатив, сопредельных целей и мотивов действия индивидов, ответственных за принятие управленческих решений.

Наше исследование проводилось на примере торгово-логистической компании ООО «Газпром нефтехим Салават». В ходе исследования выявлено, что в системе разработки и принятия управленческих решений предприятия существует несколько недочетов, относящихся как к индивидуальным свойствам личности, принимающей управленческие решения (генеральный директор), так и к общему механизму принятия управленческих решений.

На основании проведенного анализа, предложили следующие усовершенствования: проведение бизнес - тренинга «Живые управленческие решения» среди руководителей ООО «Газпром нефтехим Салават», онлайн - обучение генерального директора в трехмесячной программе с еженедельными учебными сессиями, внедрение системы OfficeMedia – «Управление и планирование». Данные меры позволят эффективно нейтрализовать обнаруженные недостатки и повысить конкурентоспособность компании, увеличить ее финансовую стабильность.

В данной работе: выявили сущность управленческих решений, определили специфические особенности управленческих решений, проанализировали способы разработки и принятия управленческих решений; провели анализ существующих методов разработки и принятия решения в ООО «Газпром нефтехим Салават»; сформировали рекомендации по усовершенствованию методики разработки и принятия решения в ООО «Газпром нефтехим Салават». Цель исследования достигнута.

Список используемой литературы

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент : учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с
2. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов. – 2-е изд., доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 294 с.
3. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие; под ред. В. К. Крушевского. – М.: РИОР, 2018. – 126с.
4. Вертаков Ю.В. Экономика и организация производства : учеб. пособие / под ред. Ю.И. Трещевского, Ю.В. Вертаковой, Л.П. Пидоймо ; рук. авт. кол. Ю.В. Вертакова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 381 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 656с
6. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600с
7. Грибов В.Д., Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / В.Д. Грибов. – Москва : КноРус, 2018. – 224 с
8. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 частях: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Издательский центр ЮРАЙТ-Восток 2022. – 184.
9. Гродзенский С. Я. Управление качеством: учебное пособие / Гродзенский С. Я. - Москва : Проспект, 2017. - 224 с
10. Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с английского Ольги Чернявской. - 10-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 240 с.

11. Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие /В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2017. – 77с.
12. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством: Учебное пособие/В.В. Ефимов. – М.: Кнорус, 2020. – 226с.
13. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 332 с
14. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 375 с
15. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений (для бакалавров) : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова.– Москва : , 2017. – 168 с
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие /Н.И. Кабушкин. – М.: Новое издание, 2017. – 336с.
17. Казанцев А. К Управление операциями : учебник / А. К. Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров ; под общ. ред. А. К. Казанцева. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 478 с
18. Карданская И.Л. Управленческие решения: учебник /И.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 440с.
19. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 235 с
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с
21. Кент Тони. Розничная торговля : учебник для студентов вузов/ Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 719 с
22. Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учеб.-практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по

специальности «Менеджмент организации» / Ю.Д. Красовский. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 232 с

23. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. И.И. Малковой]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 927 с

24. Ломакин, А. Л. Управленческие решения : учебное пособие / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 176 с

25. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Классическое издание /М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Вильямс, 2020. – 672с.

26. Никитина Т.С. Разработка методов оптимизации принятия управленческих и экономических решений/Т.С.Никитина// Два комсомольца. – 2019. – С. 19 – 26.

27. Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений : учебник / А.И. Орлов. – Москва : КНОРУС, 2018. – 286 с.

28 Поршнев, А. Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г.,Азоев Г.Л.,Баранчев В.П.,Поршнев А.Г.,Румянцева З.П.; Под ред. Саломатина Н.А. - 4-е изд.,перераб.и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 736 с

29. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., исправл. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

30. Пыхов, С.И. Управление качеством: уч. пос. [Электронный ресурс] / С.И. Пыхов, Ж.С. Позднякова. – Челябинск: ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет», 2021, 181 с.

31. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов /В. Б. Ременников. – М.: Юнити – Дана, 2018. – 271с.

32. Саак А.Э., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения:

Учебник для вузов/ А.Э. Саак, Тюшняков В.Н. – СПб.: Питер, 2017. – 272с.

33. Сендеров В. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 227 с.

34. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. - Москва : РИОР, 2019. - 362 с.

35. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 324 с.

36. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 544 с

37. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений (Теория и практические методы принятия решений в иерархических организационных системах) /В.Н. Цыгичко. – М.: URSS, 2020. – 350с.

Приложение А
Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	1110	229 605	280 881	-	1 653 416	2 373 771	-
Результаты исследований и разработок	1120	43 072	52 317	-	54 564	-	-
Основные средства	1150	121 947 427	121 110 473	-	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	93 893	95 803	95 803	95 803	94 606
Финансовые вложения	1170	6 958 473	6 960 029	-	7 016 152	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	1 496 375	552 350	421 430	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	11 129 806	7 997 945	9 795 790	17 449 539	13 042 910	-
Итого по разделу I	1100	141 804 758	137 047 888	131 518 891	-	-	-
Запасы	1210	20 226 985	13 299 338	13 574 101	17 111 062	18 809 780	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	380 338	323 495	217 227	-	2 486 872	2 044 862
Дебиторская задолженность	1230	47 640 328	35 443 952	36 298 638	36 933 597	-	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	36 301	29 645	-	23 436	-	49 158
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	165 917	157 618	-	-	460 367	-
Прочие оборотные активы	1260	69 773	53 089	-	16 403	7 621	449 079
Итого по разделу II	1200	68 519 642	49 307 137	50 890 682	-	57 954 743	-
БАЛАНС	1600	210 324 400	186 355 025	-	178 099 526	168 628 603	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	44 616 551	44 616 551	44 616 551	44 616 551	44 616 551	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	941 366	959 017	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	2 711 989	2 627 712	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	76 475 941	48 656 644	49 007 695	20 043 502	7 602 384	765 902
Итого по разделу III	1300	124 745 847	96 859 924	-	66 238 775	-	31 913 115
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1410	27 116 799	53 655 005	50 736 550	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	8 306 293	4 645 752	-	-	4 801 709	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-	-	37 754
Итого по разделу IV	1400	35 423 092	58 300 757	-	83 426 206	84 229 901	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1510	11 058 652	15 948	4 053 520	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	34 279 142	30 284 707	27 443 912	-	-	-
Доходы будущих периодов	1530	8 225	3 180	79	-	145	197
Оценочные обязательства	1540	4 809 442	890 509	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	50 155 461	31 194 344	32 351 641	28 434 545	31 033 085	44 367 859
БАЛАНС	1700	210 324 400	186 355 025	-	178 099 526	168 628 603	-