

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-4-90-94



Теоретические аспекты организации процесса принятия управленческих решений на предприятии

Д. В. Богомолов

аспирант

Московская международная академия,

Москва, Россия

bogomolov-mma@yandex.ru

Аннотация: На современном этапе экономического развития российского предпринимательства важнейшей задачей выступает формирование направлений принятия грамотных и своевременных управленческих решений для дальнейшего совершенствования управления финансово-экономической и организационной деятельностью организаций и выработки конкурентных преимуществ на рынке.

Постоянно происходящие изменения в социально-экономических отношениях страны, учитывая политику государства, динамику в потребительском спросе и рыночной конъюнктуре, требуют от хозяйствующих субъектов создание адекватной системы управления предприятием на основе принятия управленческих решений. Сами же решения, безусловно, являются результатом финансового анализа, взвешенных выводов и планов действий, поскольку призваны оптимизировать различные аспекты деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: менеджмент, управление, управленческие решения, процесс, влияние, результат.

Для цитирования: Богомолов Д.В. Теоретические аспекты организации процесса принятия управленческих решений на предприятии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 90–94. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-90-94>.

Theoretical aspects of the organization of the management decision-making process at the enterprise

D. V. Bogomolov

Postgraduate student

Moscow International Academy,

Moscow, Russia

bogomolov-mma@yandex.ru

Abstract: At the present stage of economic development of Russian entrepreneurship, the most important task is the formation of directions for making competent and timely management decisions for further improvement of the management of financial, economic and organizational activities of organizations and the development of competitive advantages in the market.

The constantly occurring changes in the socio-economic relations of the country, taking into account the policy of the state, the dynamics in consumer demand and market conditions, require economic entities to create an adequate enterprise management system based on managerial decision-making. The decisions themselves, of course, are the result of financial analysis, balanced conclusions and action plans, since they are designed to optimize various aspects of the activities of economic entities.

Keywords: management, management, management decisions, process, influence, result.

For citation: *Bogomolov D. V. Theoretical aspects of the organization of the management decision-making process at the enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 4. P. 90–94. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-90-94>.*

Важным моментом в управлении процессом принятия решений в сфере услуг, как, впрочем, и в других сферах, является способность лиц, единолично принимающих решение, либо инициативной группы, принимающей коллективное решение, учесть все аспекты влияния множественных факторов, таких, как: условия достаточности ресурсов, изменчивость внутренней среды, внешнее окружение и др., и найти правильные альтернативные варианты развития политики управления компанией в любой ситуации и чаще всего при негативном влиянии извне.

Важно, именно в сфере услуг направить все свои управленческие усилия на принятие решений относительно повышения клиентоориентированности, узнаваемости бренда, популярности компаний, в том числе и личного бренда отдельных лиц, основавших компанию или работающих в ней (например, докторов, педагогов, парикмахеров, дизайнеров, строителей и др., за которыми «идут» клиенты и покупатели услуг).

Управление принятием решений в таких компаниях должно строиться на методах ориентации в направлении грамотного, последовательного и своевременного решения возникающих проблем, и недопущения их в перспективе (с применением, например, метода аналогий или экстраполяции — т.е. с использованием своего или чужого опыта в прошлом при похожей ситуации).

Необходимо также, на наш взгляд, в процессе принятия управленческого решения и в целом в процессе формирования и реализации принимаемого решения в сфере услуг учитывать и такую особенность этой сферы, как постоянное и очень быстрое изменение, обновление услуги или ее составляющих в связи с изменением вкусов, требований, пристрастий потребителей этих услуг, возникновением «моды» на ту или иную услугу, невостребованную и неразработанную компанией ранее. А в связи с этим важным фактором для таких компаний является гибкость и быстрая адаптация к требованиям рынка в управлении процессом принятия решений ¹.

Постоянная мобильность и оперативность применяемых методов и способов предоставления услуги, постоянный прогресс уже имеющихся услуг на основе обновленного инструментария, разработки и внедрения новых технологий, оборудования в производство либо в процесс предоставления услуги требуют от руководства таких компаний не только разумного использования ресурсов (с помощью кайдзен-технологий, методов бережливого производства, развития системы КРІ и др.), но и взвешенности собственных сил, расчета рисков (внедрение систем риск-менеджмента, контроллинга, оптимизации), владения основами управления изменениями, умения создавать команду и управлять ею, а также грамотно и доходчиво ставить задачи перед персоналом своего предприятия.

В связи с этим возникает острая необходимость в совершенствовании системы управления предприятием, повышения эффективности производства, определение основных показателей эффективности производства и предоставления услуг.

Очень важен не только учёт финансовых результатов деятельности, но и анализ производственной стратегии, эффективности использования производственных ресурсов и перспектив развития производства и процессов предоставления услуг. Здесь стоит обратить внимание, что в сфере услуг мы можем наблюдать услуги «B2B», «B2C», «B2G» и в связи с этим различную глубину, этапность и особенности принятия решений.

Если говорить о сфере «Бизнес для бизнеса» (B2B), то здесь важным в принятии решений, безусловно, является многозадачность и многоаспектность этого решения, своевременность и строгая привязка ко времени внедрения того или иного оборудования, технологий, «ноу-хау», для другого предприятия.

То же самое можно сказать и о направлении «Бизнес для государства (правительства)» («B2G»), где кроме вышеперечисленных свойств решений для B2B выходят в условиях государственного

¹ Баженова С.А., Небылова Я.Г. Особенности долгосрочного финансового прогнозирования в строительной отрасли на примере строительной компании Краснодарского края. Вестник РТСУ. Вестник университета. 2018. № 3 (63).

заказа, госзакупок, договоров частно-государственного партнерства и т.п. и других договорных отношений, компании в сфере услуг, еще и важность, срочность и целевое использование средств, и компании должны ставить на постоянный контроль или даже двойной контроль (со стороны контрагента) выполнение той или иной услуги.

Компании, работающие в сфере услуг в рамках «Бизнес для потребителя (покупателя) («B2C»)), также должны учитывать все вышеперечисленное в управлении процессом принятия решений, но здесь крайне важным, на наш взгляд, является еще и клиентоориентированность при принятии решения, где во главе угла стоит создание условий индивидуального подхода для того, чтобы «нравиться» покупателю, клиенту; для расширения клиентской базы; нахождения «клиента на всю жизнь»; выработки умения быстро перестроить свою работу либо приблизить ее максимально к тем условиям, которые важны и актуальны для потребителя.

При резко возрастающей значимости управленческих решений, усилении ответственности за их последствия, опасности банкротства компаний в сфере услуг особая роль отводится тем мероприятиям, которые призваны совершенствовать систему управления предприятием и создавать условия деятельности подразделений фирмы, которые отвечают за информационную поддержку менеджмента и систему «раннего обнаружения» кризисных ситуаций ².

Руководители российских предприятий в сфере услуг, принимая решение о планировании мероприятий, совершенствующих систему управления предприятием, сталкиваются с проблемой создания отделов контроллинга; риск-менеджмента; реинжиниринга и др., как наиболее перспективных и оперативных структур управления организационными процессами предприятия ³.

Так, например, в разработке постоянной мониторинговой системы управления финансами компании, главной целью всех принимаемых решений является раннее диагностирование явлений кризиса или признаков банкротства: уровня устойчивости, независимости от внешних источников финансирования, анализ и оценка текущего состояния и др.

Не менее важными являются решения в отношении своевременного прогнозирования и планирования в сфере услуг, мониторинг конкурентов, рыночных предпочтений покупателей, появления товаров-субститутов, товаров — заменителей, участвующих в процессе предоставления той или иной услуги и своевременного внедрения их в деятельность компании.

Безусловно, в этом пуле процесса принятия принимаемых управленческих решений важны так же и те, которые направлены на защиту от негативного влияния внешней среды либо внутренних конфликтных ситуаций.

Система мониторинга, которую важно создать и правильно настроить для эффективного функционирования, в том числе, и для процесса принятия решений в компаниях сферы услуг, должна выступить фактором регулирования, трансформирующим определенные сложные «рабочие» ситуации в рациональный процесс повышения качества предоставляемой услуги, улучшения логистики и информационных потоков в процессе ее предоставления, сокращения времени ее предоставления (если этого требует ситуация) и др.

Факторами, обусловившими насущную необходимость создания работающей и эффективной мониторинговой системы в рамках управления процессом принятия решений в компании, на наш взгляд являются следующие:

- быстрые изменения исследуемого хозяйствующего субъекта и среды его деятельности, определяющие интенсивность современных структурных и технологических сдвигов;
- изменение приоритетности в аспекте значимых влияющих факторов;
- состояние неопределенности, которая связана с нечеткими поставленными целями;
- ограниченность в доступности информационных данных ⁴.

Используя рекомендуемые нормативы, важно проводить учет отраслевой направленности исследуемой компании. Важно своевременно проводить аналитическую работу по выявлению

² Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. — М.: Аспект Пресс, 2020. С.110—111.

³ Ременников В.В. Разработка управленческого решения. — М.: ЮНИТИ, 2020. С. 90—98.

⁴ Стаханов В.Н. Маркетинг сферы услуг. — М.: Феникс, 2021. С.118—120.

отклонения и причин, которые вызывают трудности, также возможно определить влияющие факторы отклоняющих направлений на конечные результаты финансового и организационного состояния компании. Система выбранных для мониторинга ключевых показателей, формирующих системные характеристики, позволяет проводить мониторинговые и управленческие процедуры по определению финансовой состоятельности компании.

В процессе проводимых аналитических процедур устанавливается уровень отклонений, которые вызывают ряд причин снижения финансового состояния, а также определяют возможные направления влияния ряда отклонений на возможность конечных результатов финансового состояния. И все это проводится на основе управленческих решений.

Рассмотрим управление процессом принятия решений в компании строительной отрасли, на примере компании «Х». Выше мы писали о том, что важным решением в компаниях сферы услуг, в данном случае строительных, является своевременное решение о создании системы мониторинга важных показателей, а в дальнейшем внедрение, например системы менеджмента качества или системы показателей КРІ. Это, в свою очередь, будет являться залогом более детального и постоянного отслеживания показателей деятельности компании в направлении обеспечения финансовой устойчивости и оптимизации управления финансами, производством, персоналом организации строительной отрасли, при решении возникающих проблем.

Современный этап характеризуется тем, что назревает насущная необходимость в строительных организациях к управлению принятием решений в отношении прежде всего финансово-хозяйственного состояния на основе постоянного и всестороннего анализа финансового положения и состояния важнейших аспектов деятельности, учета постановки и корректировки стратегической цели, и влияния именно изменений основных показателей деятельности на стратегию. Совершая результаты проведенного анализа и разрабатывая грамотные и своевременные управленческие решения, исследуемое нами предприятие обосновывает и внедряет новые направления в своей деятельности.

Одним из важных направлений в деятельности компании, предоставляющей строительные услуги, являются своевременные управленческие решения по работе с поставщиками. Организация тем самым не только улучшит свои финансовые показатели, что, несомненно, окажет влияние на степень эффективности в ее деятельности, но и повысит уровни ритмичности и равномерности производственных процессов строительства, снизит уровень дефективности в строительстве, улучшит состояние качества в обслуживании покупателей строительных услуг, увеличит узнаваемость компании и благотворно повлияет на репутацию организации.

Стабильно-партнерские отношения с надежными поставщиками — важный аспект процесса принятия управленческих решений в компании и управления ими в перспективе. Принятие решений о скидках постоянным покупателям строительных услуг, например, за сокращение срока расчетов, является взаимовыгодным, еще и потому, что это возможно представить еще и как достаточно быстрый способ получения дополнительных средств организацией в оборот.

Еще пример: приняв грамотное и обоснованное решение о договоре коммерческого кредита, строительная компания, воспользовавшись договором коммерческого кредита с поставщиками, тем самым поспособствует росту продаж, расширению объемов рынка и, как правило, формированию положительной тенденции в повышении финансовых результатов предприятия.

Также предметом управления процесса принятия решений являются и такие направления приоритетных изменений и необходимых преобразований в деятельности компаний, предоставляющих строительные услуги, как работы под индивидуальный заказ и дизайн, расширение перечня предоставляемых услуг, гибкая ценовая политика, информированность покупателей о новинках и др.⁵ Тем самым эти действия на основе управленческих решений снижают потери в сумме товарооборота.

Приведенные примеры принятия управленческих решений в процессе управления всей системой принятия решений в строительной компании не только повысят, на наш взгляд, ряд эко-

⁵ Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. — М.: Омега-Л, 2019. С. 45–47.

номических показателей в деятельности организации, но и будут способствовать повышению качества в обслуживании заказчика и степени удовлетворения запроса.

Это, безусловно, повышает не только конкурентоспособность предприятия на рынке строительных компаний и оптимизирует экономические и финансовые показатели организации и в первую очередь увеличивает ее прибыль, что, несомненно, оптимизирует финансы организации строительной отрасли.

Можно подытожить, что постоянная трансформация рыночных отношений требует от хозяйствующих субъектов в сфере услуг непрерывного и всестороннего совершенствования как основных организационных процессов: обучения, переобучения, повышения квалификации персонала и др., так и внимания к своевременному решению вопросов бизнес-процессов: обновления технологий, инвентаря, оборудования и др.

Таким образом, управление процессом принятия эффективных управленческих решений предприятиями в сфере услуг направлено на обеспечение производства и продажи востребованных на рынке товаров, продуктов и услуг и процессов продвижения их потребителю. Строится такой процесс управления принятием решений на основе постоянного многоаспектного мониторинга, своевременности, актуальности, срочности, необходимости и важности, а также сбалансированного использования имеющихся ресурсов и грамотной работы с персоналом.

Список литературы

1. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. — М.: Аспект Пресс, 2020.
2. Баженова С.А., Небылова Я.Г. Особенности долгосрочного финансового прогнозирования в строительной отрасли на примере строительной компании Краснодарского края. Вестник РТСУ. Вестник университета. 2018. № 3 (63).
3. Вула В.К. Проблема рационализации в принятии управленческих решений. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.
4. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. — М.: Омега-Л, 2019.
5. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. — М.: ЮНИТИ, 2020.
6. Спиридонов С.П., Подхвалитина Ю.Ю. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.
7. Стаханов В.Н. Маркетинг сферы услуг. — М.: Феникс, 2021.

References

1. Avanesova G.A. Service activity. — M.: Aspect Press, 2020.
2. Bazhenova S.A., Nebylova Ya.G. Features of long-term financial forecasting in the construction industry on the example of a construction company of the Krasnodar Territory. Bulletin of RTSU. Bulletin of the University. 2018. № 3 (63).
3. Vula V.K. The problem of rationalization in management decision-making. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.
4. Lukicheva L.I., Egorychev D.N. Management solutions. — M.: Omega-L, 2019.
5. Remennikov V.V. Development of management solutions. — M.: UNITY, 2020.
6. Spiridonov S.P., Podkhvatilina Yu.Yu. Making managerial decisions based on analysis of financial statements. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.
7. Stakhanov V.N. Marketing of services. — M.: Phoenix, 2021.