

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.66.77.066

Анализ и обоснование управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации

Болотнова Евгения Александровна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономического анализа,
Кубанский государственный аграрный университет,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: Shangrila20051@Rambler.ru

Ашикарьян Анита Альбертовна

Студент,
Кубанский государственный аграрный университет,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: aniashikaryan@mail.ru

Якимиди Анастасия Петровна

Студент,
Кубанский государственный аграрный университет,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: yakimidi2015@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы анализа и обоснования управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации. Описываются основные этапы принятия управленческих решений и методы анализа информации, используемые для подготовки и обоснования эффективности реализации решений. Рассматриваются управленческие задачи на разных уровнях управления, их особенности и связи друг с другом. Рассмотрены вопросы повышения эффективности управления персоналом, обоснования необходимости принятия тех или иных управленческих решений и выработки стратегий управления ресурсами предприятия. Описаны методы анализа ситуации в компании и оценки опыта других компаний. В целом, статья может быть полезна руководителям, менеджерам и директорам, отвечающим за управление персоналом, а также специалистам, непосредственно работающим в данной области. Наличие эффективных методов принятия управленческих решений может повысить эффективность организации и позволить ей достичь своих целей. Изучение вопросов, связанных с формированием таких методов, может позволить организациям принимать более взвешенные решения и снизить риск негативных последствий.

Для цитирования в научных исследованиях

Болотнова Е.А., Ашикар'ян А.А., Якимиди А.П. Анализ и обоснование управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 6А. С. 549-557. DOI: 10.34670/AR.2023.66.77.066

Ключевые слова

Управленческие решения, принятие решений, текучесть кадров, удержание сотрудников, система мотивации, обучение, анализ текучести кадров, оценка текущей системы удержания кадров.

Введение

Процесс разработки управленческого решения на сегодняшний день является одним из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в большой степени зависит успех всей организации. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.

Актуальность изучения вопросов, связанных с формированием методов принятия управленческих решений организации заключается в том, что правильные управленческие решения играют жизненно важную роль в успехе и росте организации. Неверное решение может привести к негативным последствиям, таким как финансовые потери, ущерб репутации и упущенные возможности. Поэтому крайне важно иметь четко определенные методы принятия управленческих решений в организации.

Цель – исследовать процесс принятия управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации и обосновать эффективность таких решений.

Предмет исследования – процесс принятия управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации и его влияние на эффективность работы организации.

Объект исследования – организации, работающие в различных сферах промышленности и обрабатывающей промышленности, и их взаимодействие в процессе принятия управленческих решений в производственных и управленческих звеньях.

Основная часть

Анализ и обоснование управленческих решений на производственном и управленческом уровнях организации имеют решающее значение для обеспечения того, чтобы решения соответствовали целям, миссии и видению организации [Напольских, 2022]. В зависимости от конкретного решения процесс анализа может включать следующие этапы:

1. Определить проблему или возможность. Первым шагом в любом процессе принятия решений является определение проблемы или возможности. Он может включать сбор информации из различных источников внутри организации, таких как сотрудники, клиенты, поставщики и конкуренты.

2. Сбор данных. Как только проблема или возможность определены, следующим шагом является сбор данных. Сюда включаются как качественные, так и количественные данные, такие как отзывы клиентов, данные о продажах, данные о производстве и финансовые данные.

3. Анализ данных. После сбора данных важно проанализировать их, чтобы выявить тенденции, закономерности и идеи. Он может включать использование инструментов статистического анализа, таких как регрессионный анализ, корреляционный анализ и методы визуализации данных.

4. Оценить альтернативные решения. После анализа данных важно оценить альтернативные решения проблемы или возможности. Это можно сделать с помощью мозгового штурма, SWOT-анализа, анализа затрат и результатов и анализ рисков.

5. Принятие решения: на основе анализа данных и оценки альтернатив важно принять решение. Решение должно быть согласовано с целями, миссией и видением организации.

6. Обоснование решения. Наконец, важно обосновать решение, четко сообщив о нем и предоставив достаточные доказательства в его поддержку. Это можно сделать путем создания отчета, представление его управленческой команде или общение с заинтересованными сторонами [Устюгова и др., 2021].

Анализ и обоснование управленческих решений на производственном и управленческом уровнях организации требуют структурированного подхода, который включает в себя выявление проблемы или возможности, сбор и анализ данных, оценку альтернативных решений, принятие решения и его обоснование [Борзых, 2022]. Этот процесс может помочь обеспечить информированность решений и их соответствие целям, миссии и видению организации.

Проведем анализ динамики кадровых показателей предприятия с целью выявления проблем в системе управления персоналом и принятия соответствующих решений.

Для анализа выбраны предприятия ООО «ТМХ-Сервис», ООО «МВПС-Сервис», ООО «ЛокоТех» работающие в сфере обслуживания железнодорожного транспорта.

Распределение персонала по полу на предприятиях представим в таблице 1.

Таблица 1 - Распределение персонала по полу

Организация	Численность сотрудников, чел			Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Оба пола						
ООО «ТМХ-Сервис»	615	641	705	100	100	100
ООО «МВПС-Сервис»	169	176	181	100	100	100
ООО «ЛокоТех»	245	247	250	100	100	100
мужчины						
ООО «ТМХ-Сервис»	448	460	488	72,85	71,76	69,22
ООО «МВПС-Сервис»	144	150	155	85,21	85,23	85,64
ООО «ЛокоТех»	214	215	220	126,63	122,16	121,55
женщины						
ООО «ТМХ-Сервис»	167	181	217	27,15	28,24	30,78
ООО «МВПС-Сервис»	25	26	26	14,79	14,77	14,36
ООО «ЛокоТех»	31	32	30	18,34	18,18	16,57

Согласно таблице, можно сделать вывод, что в каждой из трех организаций большинство сотрудников – мужчины. В то же время, в ООО «ТМХ-Сервис» зафиксирован наибольший увеличение численности женщин среди всех трех компаний. Однако, даже в этой организации доля женщин остается значительно меньше доли мужчин.

Распределение персонала предприятий по возрасту представлено в таблице 2.

Из таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Возрастной состав сотрудников на предприятиях различен.

Таблица 2 - Распределение персонала на предприятиях по возрасту

Организация	Возраст сотрудников, лет				
	До 30	31-40	41-50	51-60	Старше 60
2020 г.					
ООО «ТМХ-Сервис»	86	294	125	91	19
ООО «МВПС-Сервис»	25	71	41	21	11
ООО «ЛокоТех»	26	105	49	34	31
2021 г.					
ООО «ТМХ-Сервис»	93	317	123	93	15
ООО «МВПС-Сервис»	27	74	42	23	10
ООО «ЛокоТех»	29	106	51	35	26
2022 г.					
ООО «ТМХ-Сервис»	101	377	126	86	15
ООО «МВПС-Сервис»	30	74	44	25	8
ООО «ЛокоТех»	30	105	52	35	28

2. На всех предприятиях больше всего сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет.

3. Распределение сотрудников по возрасту на предприятиях меняется от года к году, но нет явного тренда на увеличение или уменьшение количества сотрудников в какой-то определенной возрастной группе.

4. На всех предприятиях есть сотрудники старше 60 лет, что может говорить о стабильности работы предприятий и о том, что они являются привлекательными для работы взрослого поколения.

Распределение персонала на предприятиях по возрасту представлено на рисунке 1.

**Рисунок 1 - Распределение персонала на предприятиях по возрасту**

Распределение персонала предприятий по трудовому стажу представлено в таблице 3.

Таблица 3 - Распределение персонала предприятий по трудовому стажу

Организация	Стаж работы, лет			
	До 3	от 3 до 5	от 6 до 9	Более 10
2020 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	172	227	96	120
ООО «МВПС-Сервис»	34	81	21	30
ООО «ЛокоТех»	41	101	54	49
2021 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	188	237	113	103
ООО «МВПС-Сервис»	39	89	23	25
ООО «ЛокоТех»	40	101	55	51
2022 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	201	287	126	91
ООО «МВПС-Сервис»	44	89	23	25
ООО «ЛокоТех»	40	104	56	50

За период с 2020 по 2022 гг. растет количество сотрудников с трудовым стажем от 3 до 5 лет и от 6 до 9 лет, в то время как число сотрудников с меньшим стажем (до 3 лет) и более длительным стажем (более 10 лет) практически не меняется.

Особенно сильное увеличение в количестве сотрудников среднего трудового стажа наблюдается на предприятии ООО «ТМХ-Сервис».

Проведем анализ текучести персонала предприятий в 2020-2022 гг. в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели текучести кадров исследуемых предприятий

Организация	Всего работников на начало года	Всего работников на конец года	Выбыло всего, чел.	Коэффициент текучести, %
2020 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	611	615	30	4,91
ООО «МВПС-Сервис»	166	169	16	9,64
ООО «ЛокоТех»	244	245	31	12,7
2021 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	615	641	26	4,23
ООО «МВПС-Сервис»	169	176	14	8,28
ООО «ЛокоТех»	245	247	30	12,24
2022 г.				
ООО «ТМХ-Сервис»	641	705	40	6,24
ООО «МВПС-Сервис»	176	181	15	8,52
ООО «ЛокоТех»	247	250	28	11,34

В целом, на исследуемых предприятиях за период с 2020 по 2022 год наблюдается увеличение численности работников, а также увеличение количества выбывших сотрудников. Коэффициент текучести находится на среднем и высоком уровнях (от 4,23% до 12,7%), что может говорить о проблемах с удержанием персонала на данных предприятиях.

Общий тренд показывает, что компании растут и набирают новых сотрудников каждый год. Однако коэффициент текучести также высок: сотрудники увольняются по разным причинам, и компания вынуждена постоянно нанимать новых.

Поскольку на предприятии ООО «ТМХ-Сервис» увеличивается коэффициент текучести

кадров, рассмотрим основные моменты, характеризующие отрицательный эффект от текучести кадров, оказываемый на деятельность предприятия.

- текучесть кадров влияет на производительность не только тех работников, которые намерены уйти, но и тех, кто продолжает работать, то есть на жизнь всей организации;
- текучесть кадров препятствует созданию эффективной рабочей команды, негативно влияет на корпоративную культуру организации, а также снижает мотивацию сотрудников, которые давно работают на предприятии.

Для предприятия можно предложить следующий алгоритм принятия решений по снижению текучести кадров:

Шаг 1. Анализ имеющейся ситуации.

Оценить текущую ситуацию на предприятии. Использовать статистические данные по текучести кадров, опросы сотрудников и обратную связь, чтобы выявить причины скорой текучести кадров.

Шаг 2. Изучение мнения сотрудников о причинах текучести кадров.

Опросить всех сотрудников по отношению к текучести кадров. Спросить их о причинах перехода на новые места работы. Выяснить, что является фактором, который оставляет сотрудников в компании.

Шаг 3. Оценка текущей системы удержания кадров.

Оценить текущую систему удержания кадров. Изучить, какие преимущества компания предоставляет сотрудникам. Сопоставить их с предложениями конкурентов. Оценить, сколько стоит компании удержать каждого сотрудника.

Шаг 4. Разработка новой системы удержания кадров.

Создать новую систему удержания кадров. Определить, что нужно делать для сохранения сотрудников и их привлечения на новые должности внутри компании. Разработать план действий.

Шаг 5. Обучение руководства и персонала.

Обучить руководителей и персонал компании новой системе удержания кадров. Объяснить, как новая система работает и почему важно оставить сотрудников.

Шаг 6. Проведение мониторинга и оценки эффективности.

Создать систему мониторинга и оценки эффективности новой системы удержания кадров. Следить за оперативностью реализации планов и оценивать результаты для случаев, когда сотрудники остаются в компании [Лабабиди, 2022].

Снижение текучести кадров на предприятии будет иметь ряд положительных эффектов:

1. Сокращение затрат на подбор и обучение новых сотрудников. Текучесть кадров может значительно увеличивать затраты на подбор и обучение новых работников. Снижение текучести кадров позволит вам сократить эти расходы.

2. Улучшение производительности и качества работы. Точно зная, что их работа будет надежной и выгодной для предприятия, сотрудники будут более заинтересованы в повышении своей производительности и качества работы.

3. Повышение уровня компетенции и опыта сотрудников. Сокращение текучести кадров позволит эффективно проводить программы оздоровления, обучения и повышения квалификации.

4. Укрепление духа коллектива. Работники, знающие, что окружающие их люди останутся в компании, будут более склонны к взаимопомощи, коллективизму и развитию единомышленничества.

5. Улучшение репутации компании. Сокращение текучести кадров будет соответствовать

правильной социальной ответственности на предприятии. Это позитивно повлияет как на репутацию компании, так и на ее бизнес-возможности.

Заключение

Таким образом, наличие эффективных методов принятия управленческих решений может повысить эффективность организации и позволить ей достичь своих целей. Изучение вопросов, связанных с формированием таких методов, может позволить организациям принимать более взвешенные решения и снизить риск негативных последствий.

Библиография

1. Борzych Н.Ю. Анализ систем поддержки принятия решений, их классификаций и методов принятия решений // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 91-7. С. 87-90.
2. Лабабиди М.Р. Система поддержки принятия решений (СППР) как инструмент принятия эффективных управленческих решений на промышленных предприятиях // Весенние дни науки. Екатеринбург, 2022. С. 377-381.
3. Напольских И.В. Повышение эффективности принятия решений при управлении объектом недвижимости на основе использования систем поддержки принятия решений // Оригинальные исследования. 2022. Т. 12. № 5. С. 386-394.
4. Устюгова И.Е. и др. Разработка организационно управленческих и экономических решений в управлении операционной деятельности организации с использованием метода функционально стоимостного анализа // Вестник ВГУИТ. 2021. №1 (87). С. 394-409.
5. Rowe A. J., Boulgarides J. D., McGrath M. R. Managerial decision making. – Chicago : Science Research Associates, 1984.
6. Vroom V. H. A new look at managerial decision making //Organizational dynamics. – 1973.
7. Bazerman M. H., Moore D. A. Judgment in managerial decision making. – John Wiley & Sons, 2012.
8. Tannenbaum R. Managerial decision-making //The Journal of Business of the University of Chicago. – 1950. – Т. 23. – №. 1. – С. 22-39.
9. Goldfarb A. et al. Behavioral models of managerial decision-making //Marketing Letters. – 2012. – Т. 23. – С. 405-421.
10. Gok K. et al. Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: a review of literature //International Journal of Business and Social Research. – 2016. – Т. 6. – №. 3. – С. 38-47.

Analysis and justification of management decisions in the production and management levels of the organization

Evgeniya A. Bolotnova

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics Analysis,
Kuban State Agrarian University,
350044, 13, Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: 654321@mail.ru

Anita A. Ashikar'yan

Student,
Kuban State Agrarian University,
350044, 13, Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: aniashikaryan@mail.ru

Anastasiya P. Yakimidi

Student,
Kuban State Agrarian University,
350044, 13, Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: yakimidi2015@mail.ru

Abstract

The relevance of studying issues related to the formation of methods for making managerial decisions in an organization lies in the fact that the right managerial decisions play a vital role in the success and growth of an organization. The article deals with the issues of analysis and justification of management decisions in the production and management levels of the organization. The main stages of making managerial decisions and the methods of information analysis used to prepare and justify the effectiveness of the implementation of decisions are described. Management tasks at different levels of management, their features and relationships with each other are considered. The issues of improving the efficiency of personnel management, substantiating the need for making certain managerial decisions and developing strategies for managing enterprise resources are considered. Methods for analyzing the situation in the company and evaluating the experience of other companies are described. In general, the article may be useful to managers, managers and directors responsible for personnel management, as well as specialists directly working in this field. Thus, having effective management decision-making methods can improve the efficiency of an organization and enable it to achieve its goals. Learning about the issues involved in developing such practices can enable organizations to make better decisions and reduce the risk of negative consequences.

For citation

Bolotnova E.A., Ashikar'yan A.A., Yakimidi A.P. (2023) Analiz i obosnovanie upravlencheskikh reshenii v proizvodstvennykh i upravlencheskikh zven'yakh organizatsii [Analysis and justification of management decisions in the production and management levels of the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (6A), pp. 549-557. DOI: 10.34670/AR.2023.66.77.066

Keywords

Managerial decisions, decision making, staff turnover, employee retention, motivation system, training, staff turnover analysis, assessment of the current staff retention system.

References

1. Borzykh N.Yu. (2022) Analiz sistem podderzhki prinyatiya reshenii, ikh klassifikatsii i metodov prinyatiya reshenii [Analysis of decision support systems, their classifications and decision-making methods]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education], 91-7, pp. 87-90.
2. Lababidi M.R. (2022) Sistema podderzhki prinyatiya reshenii (SPPR) kak instrument prinyatiya effektivnykh upravlencheskikh reshenii na promyshlennykh predpriyatiyakh [Decision support system (DSS) as a tool for making effective management decisions at industrial enterprises]. In: *Vesennie dni nauki* [Spring days of science]. Yekaterinburg.
3. Napol'skikh I.V. (2022) Povyshenie effektivnosti prinyatiya reshenii pri upravlenii ob"ektom nedvizhimosti na osnove ispol'zovaniya sistem podderzhki prinyatiya reshenii [Improving the efficiency of decision-making in the management of a real estate object based on the use of decision support systems]. *Original'nye issledovaniya* [Original research], 12, 5, pp. 386-394.
4. Ustyugova I.E. et al. (2021) Razrabotka organizatsionno upravlencheskikh i ekonomicheskikh reshenii v upravlenii

-
- operatsionnoi deyatel'nosti organizatsii s ispol'zovaniem metoda funktsional'no stoimostnogo analiza [Development of organizational management and economic decisions in the management of the organization's operational activities using the method of functional cost analysis]. *Vestnik VGUIT* [Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies], 1 (87), pp. 394-409.
5. Rowe, A. J., Boulgarides, J. D., & McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*. Chicago: Science Research Associates.
 6. Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational dynamics*.
 7. Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons.
 8. Tannenbaum, R. (1950). Managerial decision-making. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 23(1), 22-39.
 9. Goldfarb, A., Ho, T. H., Amaldoss, W., Brown, A. L., Chen, Y., Cui, T. H., ... & Yang, B. (2012). Behavioral models of managerial decision-making. *Marketing Letters*, 23, 405-421.
 10. Gok, K., & Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: a review of literature. *International Journal of Business and Social Research*, 6(3), 38-47.