

Кузьмин Михаил Юрьевич

**Совершенствование управления предпринимательскими  
структурами на основе разработки и принятия управленческих решений**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (Экономика предпринимательства)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

Научный руководитель: **Дудин Михаил Николаевич**  
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Доброва Катрина Бениковна**  
доктор экономических наук, доцент

**Шейнин Эдуард Яковлевич**  
кандидат экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** Московский государственный университет инженерной экологии

Защита диссертации состоится 27 марта 2012 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д. 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке АНО ВПО «Российская академия предпринимательства».

Автореферат разослан 25 февраля 2012 г.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» <http://www.rusacad.ru> и на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru>.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



А.З. Гусов

## **I. Общая характеристика исследования**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Формирование и развитие мирового рынка и ускоряющиеся темпы глобализации экономики определяют необходимость поиска новых и совершенствования существующих подходов к повышению эффективности функционирования современных предпринимательских структур. Принятый Правительством Российской Федерации курс на модернизацию экономики страны и соответствующие концепции стратегического развития различных отраслей народного хозяйства во многом способствуют развитию предпринимательства.

В этой связи возрастает объективная необходимость разработки и принятия управленческих решений, направленных на совершенствование управления предпринимательскими структурами, обеспечения их конкурентоспособности и устойчивости. Теоретико-практическая направленность этих вопросов, их своевременное и качественное решение непосредственно сказываются на темпах социально-экономического развития России. Ввиду этого первостепенное значение необходимо уделить комплексу мероприятий, направленных на рациональную качественно новую систему управления предпринимательскими структурами, основное место в которой занимают инновационные методы и механизмы разработки и принятия управленческих решений.

Многие отечественные и зарубежные авторы в своих исследованиях по управленческим решениям важное значение придают их реализации, но, тем не менее, проблемы разработки и принятия управленческих решений остаются недостаточно изученными, что приводит к принятию необоснованных управленческих решений, в результате чего предпринимательские структуры так и не становятся на путь эффективного развития.

Таким образом, имеется насущная необходимость теоретически осмыслить и сформировать ориентированные на рыночные условия практические рекомендации по созданию эффективного механизма разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, направленных на обеспечение их конкурентоспособности и устойчивости.

**Степень изученности проблемы.** Исследованию вопросов управления предпринимательской структурой на основе разработки и принятия управленческих решений посвящены многочисленные научные работы и монографии многих российских экономистов: Алексеевой М.М., Балдина К.В., Вертаковой Ю.В., Евланова Л.Г., Екатеринославского Ю.Ю., Игнатьевой А.В., Козьевой И.А., Короткова Э.М., Костерина А.Г., Кузнецовой В.Л., Ларичева О.И., Максимцова М.М., Попова Э.В., Ракова М.А., Умова А.И., и др.

Среди зарубежных исследований по данной тематике следует отметить работы таких авторов как Ансофф И., Виисема Х., Вилкас Э.Й., Гошал С., Куинн Дж., Ламбен Ж.Ж., Маслоу А., Минцберг Г., Оучи О., Райфа Х., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А., Хедоури Ф., и др.

Вместе с тем, несмотря на многообразие изученной литературы, вопросы совершенствования управления предпринимательскими структурами путем разработки и принятия управленческих решений в современной науке раскрыты не в полной мере.

Все это обусловило выбор темы диссертации, основные направления, цель и задачи настоящего исследования.

### **Соответствие диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК.**

Диссертационное исследование соответствует п. 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства)» Паспорта научных специальностей ВАК РФ.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации процессов разработки и принятия управленческих решений.

Поставленная цель диссертационной работы достигается решением следующих **задач**:

1. Уточнить понятийный аппарат разработки и принятия управленческих решений, необходимых для обоснования стратегических положений и критериев совершенствования процесса управления предпринимательскими структурами в условиях институциональных ограничений и неопределенности внешней среды;

2. Сформировать критерии качества разработки и принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности предпринимательских структур;

3. Предложить алгоритм разработки и принятия управленческих решений как основы формирования стратегического управления предпринимательскими структурами;

4. Обосновать совокупность показателей оценки эффективности управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений.

5. Предложить пути совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение их

конкурентоспособности.

**Объектом исследования** являются система управления предпринимательскими структурами и комплекс процедур разработки и принятия управленческих решений.

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие в процессе управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений

**Теоретической основой диссертационного исследования** послужили научные работы отечественных и зарубежных ученых по актуальным вопросам исследуемой проблемы, материалы периодической печати, независимых аналитических групп, собственные конъюнктурные опросы, данные статистической отчетности исследуемых предприятий.

**Методологическую основу исследования** составили общенаучные методы познания (диалектический, исторический, системный, анализ и синтез, индукция и дедукция), специальные методы (функциональный, статистический), основанные на использовании общих методологических принципов современного менеджмента, маркетинга и экономики организации.

Исторический и статистический методы позволили выявить генезис управленческих решений в современных условиях. Системный метод обусловил возможность сформулировать совокупность принципов административно развития управленческих основ путем принятия и разработки управленческих решений. С помощью функционального метода проанализированы особенности управленческих функций по реализации властных полномочий руководства предпринимательских структур.

Сравнительные методы применялись при анализе текстов нормативных правовых актов, формулировании авторских определений и предложений.

**Информационно-эмпирическую базу** обеспечения достоверности выводов и рекомендаций составили сведения, содержащиеся в трудах российских и зарубежных ученых по проблемам совершенствования систем управления предпринимательскими структурами, материалах периодической печати, Федеральной службы государственной статистики РФ, Ассоциации менеджеров, статистическая отчетность ООО «ДельтаЛайн», ООО «Мобилгрейд», ООО «ИНТЕЛМА Билдинг Системс» и др.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в том, что предложен комплекс организационно-экономических мероприятий по совершенствованию управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений в современных условиях. В частности, получены следующие новые научные результаты.

1. Уточнен понятийный аппарат разработки и принятия управленческих

решений применительно к современным экономическим условиям функционирования предпринимательских структур, необходимый для анализа и регулирования процессов в системе организационного управления предпринимательскими структурами, позволяющий выявлять сущность и специфику управленческих решений.

Предложено понимание процесса разработки и принятия управленческих решений в системе организационного управления предприятием, как важного ресурса эффективного развития предпринимательских структур, использование которого способствует значительному повышению конкурентоспособности организации за счет осознания требований к системе организационного управления, оперативного отбора и вовлечения в практику новых или усовершенствованных идей, технологий, и процессов управления, с целью получения экономической выгоды и иных преимуществ

2. Сформулированы критерии качества разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающие выработку и реализацию эффективных целенаправленных управляющих воздействий на условия и элементы, от которых зависит эффективность управления в предпринимательских структурах. Предложена формула расчета качества управленческих решений, исходными данными для которых являются количество реализованных управленческих решений, направленных на позитивное изменение в организационно-экономического статуса предприятия.

3. Предложен алгоритм процесса разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах, основанный на совокупности принципов и методов адаптивного выбора управленческих воздействий учитывающий многоаспектный характер оценок качества альтернатив, определяющих логическую последовательность операций процессов выбора конечных решений.

Предложенный алгоритм позволяет повысить эффективность управления предпринимательскими структурами за счет последовательной и своевременной адаптации к изменениям внешней и внутренней среды предприятия.

4. Обоснована интегральная совокупность показателей оценки эффективности управления предпринимательской структурой на основе разработки и принятия управленческих решений, базирующаяся на выделении ключевых управленческих процессов связанных с реализацией стратегии повышения эффективности управления.

В работе предлагается опираться на следующий набор показателей полученных в диссертационном исследовании: затраты на содержание одного работника аппарата управления предприятия; удельный вес работников

аппарата управления; номинальная производительность труда управленческого персонала; показатель качества принятия управленческих решений; показатель качества реализации управленческих решений; уровень технической оснащенности управленческого труда; коэффициент эффективности использования рабочего времени; коэффициент оперативности работы аппарата управления; объем выручки от реализации продукции на одного работника аппарата управления; удельная балансовая прибыль на одного работника аппарата управления. Рассмотренная номенклатура показателей не является исчерпывающей и может корректироваться по видам предприятий и их организационных структур управления.

5. Предложен эффективный организационно-экономический механизм совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений (который следует рассматривать как совокупность организационных и экономических методов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы управления предпринимательскими структурами для достижения их конкурентоспособности). Данный механизм обеспечивает выработку и реализацию эффективных целенаправленных управляющих воздействий на условия и элементы, от которых зависит эффективное управление предпринимательскими структурами, что позволяет предложить его к внедрению на предприятиях.

**Теоретическая значимость работы** состоит в том, что выполненное диссертационное исследование, во-первых, развивает недостаточно разработанное в теории предпринимательства актуальное научное направление, связанное с вопросами разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; во-вторых, расширяет научные знания теории предпринимательства; в-третьих, совершенствует методический аппарат, используемый для разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; в-четвертых, углубляет теоретические исследования проблемы разрешения противоречий в вопросах совершенствования технологии разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

**Практическая значимость диссертации** заключается в том, что основные результаты исследования, составляют научно-методические основы решения актуальной задачи по совершенствованию технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.. Прикладная значимость результатов заключается в том, что они могут быть использованы в практической деятельности предпринимательских

структур, теоретические положения диссертации и ее фактические данные могут быть использованы в учебном процессе ВУЗов, а научные выводы диссертации могут быть использованы для дальнейшей теоретической разработки различных экономических проблем в области предпринимательства.

**Обоснованность научных результатов** достигается использованием проверенных практикой положений, методов экономического анализа, современных способов статистической обработки и прогнозирования экономических процессов. Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждена на практике, в учебном процессе. Все теоретические положения и рекомендации разработаны с учетом опыта предпринимательских структур, согласуются с документами и работами, выполненными научными организациями и учреждениями.

**Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций** обеспечивается использованием опыта хозяйственной деятельности предпринимательских структур, применением экономико-математического моделирования, результатами проведенных вычислительных экспериментов. Достоверность полученных результатов подтверждается корректностью постановок задач и вычислительных алгоритмов, правильностью используемых математических отношений и достоверностью исходных данных, достаточно высокой сходимостью теоретически и аналитически полученных результатов с экспериментальным исследованием.

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**Апробация диссертационного исследования.** Основные положения диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях: «Российское предпринимательство: история и современность», М.: РАП, май 2011г.; на III Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность», - М.: «МИИ Наука». 2011.

Результаты работы в виде практических рекомендаций использованы в деятельности организаций Москвы и московской области ООО «ДельтаЛайн», ООО «Мобилгрейд», ООО «ИНТЕЛМА Билдинг Сисетмс» и др.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 8 статей общим объемом 2.15 п.л., в которых отражены основные результаты исследования, в том числе 4 работы общим объемом 1.75. п.л. в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ.



## Основное содержание исследования

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертационной работы, значимость поставленной проблемы, сформулированы цель и основные задачи исследования, определены объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

При исследовании систем принятия инвестиционных решений в предпринимательских структурах автором выделены и рассмотрены следующие группы проблем.

**Первая группа проблем исследования** связана с уточнением основных понятий методологии разработки и принятия управленческих решений.

Предпринимательство как вид деятельности начинается на уровне мышления – от стадии разработки предпринимательской идеи до стадии принятия решения.

Автор предлагает выделять три тесно взаимосвязанных понятия: «управленческое решение», «процесс принятия решения» и «процесс разработки управленческого решения».

Управленческое решение — выбранная из множества возможных вариантов на основе критерия эффективности или субъективного предпочтения и воли лиц, принимающих решения, подкрепленных соответствующими полномочиями, альтернатива решения проблемы. Под разработкой управленческого решения в диссертации понимается процесс анализа возникающей проблемной ситуации с учетом различных специфических факторов управленческой деятельности предпринимательских структур и выработки управляющих воздействий для достижения поставленной цели.

Принятие управленческого решения представляет собой процесс мышления человека, основанный на анализе и прогнозировании ситуации с целью достижения оптимального результата. Под реализацией управленческого решения понимается процесс перевода в практическую плоскость принятых решений с учетом анализа эффективности по интегрированному показателю, включающему в себя качественные и количественные характеристики процесса реализации управленческого решения.

Из множества существующих методологических научных подходов к разработке и принятию управленческих решений, следует выделить основные подходы (системный, модельный, воспроизводственный и нормативный), применяемые в исследуемых предпринимательских структурах.

Проведенный анализ существующих моделей и методов разработки и принятия управленческих решений выявил, что широко применяемыми в

предпринимательских структурах являются модель Карнеги, согласно которой, окончательный выбор осуществляется только группой управленцев, модель инкрементального процесса принятия решений (Г. Минцберга и Мак Гилла) – которая учитывает время прохождения управленческого решения и структурная модель – которая каждое решение по технологии управления проверяет на непротиворечивость с ранее принятыми решениями.

Таким образом, методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений заключаются в выяснении связей между целым и частями этого целого (системой и подсистемами), основываясь на которых возможно решить проблему определения экономических пропорций, которые указали бы путь к устойчивому экономическому развитию и его эффективности.

Процесс разработки и принятия управленческих решений – составная часть любой системы управления предпринимательскими структурами. Необходимость данного процесса возникает на всех этапах управления, и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Взаимосвязь элементов данного процесса формирует преемственность во всестороннем анализе перспективы существования предприятия, либо создания новой бизнес-модели. Условно все перечисленные в таблице элементы данного процесса можно разделить на два блока. Характеристика элементов данного процесса представлена в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Сравнительная характеристика элементов процесса разработки и принятия управленческих решений<sup>1</sup>**

п/п элементы процесса	Параметрически	Функциональные характеристики			
		Ценностные ориентиры	Объект	Структурные элементы	Результат
Философия предпринимательства		Формирование целей бизнеса в долгосрочной или среднесрочной перспективе	Смысл деятельности предприятия	Принципы и положения о целях создания предприятия	Совокупность целей и ценностей предприятия
Видение предпринимательства		Будущее состояние предприятия	Направление деятельности предприятия	Продукт, потребители, технологии, конкурентные преимущества	Образное представление перспектив

<sup>1</sup> Составлено автором

					деятельности предприятия
	Миссия предпринимательства	Настоящее состояние предприятия	Организация деятельности предприятия	Продукт, Потребители Технологии Конкурентные преимущества	Ориентиры для выработки цели предприятия
	Концепция предпринимательства	Стратегический образ бизнеса	Организация деятельности предприятия	Продукт Потребители Технологии Конкурентные преимущества	Характеристика принципиальных моментов деятельности, решения ключевых задач
п/п	Параметрические элементы процесса	Функциональные характеристики			
		Ценностные ориентиры	Объект	Структурные элементы	Результат
	Стратегия бизнеса	Средства достижения целей	Процесс управления предприятием	Производственная, финансовая, социальная, маркетинговая, стратегия научных исследований, др.	Общий план управления предприятием, направленный на достижение поставленных целей
	Бизнес-идея	Выявление и обеспечение устойчивости источника конкурентных преимуществ	Организация деятельности предприятия. Будущий образ стратегии и бизнес-модели	Стратегический образ бизнеса Конкурентные преимущества бизнес-структуры в пространственно-временном аспекте	Системное описание предприятия с учетом изменений внешней и внутренней среды в пространственно-временном аспекте
	Бизнес-модель	Архитектоника бизнеса на основании структурного, процессного, функционального подходов к управлению бизнесом	Организационная архитектура бизнеса	Ресурсы Способности Технологии Инновации	Процесс трансформации созданной ценности в целевые ориентиры предпринимательской структуры
	Бизнес-план	Последовательность действий по обеспечению устойчивости конкурентных преимуществ	Все бизнес-процессы предприятия	Сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности	Программа осуществления бизнес-процессов

Первый блок является подготовительным, где выделяются элементы, формирующие стратегическое видение предприятия, его предназначение и цели функционирования, – данный процесс формирует философию, видение, миссию, концепцию и стратегию предприятия. Философия определяет основные ценности предпринимательских структур, объясняет глубинный смысл его создания и дальнейшего функционирования в рамках экономической системы. На базе философии формируются видение и миссия, основной задачей которых является постановка целей деятельности и пути их достижения. Стратегия предпринимательских структур, в свою очередь, создает обоснование успешности будущих результатов работы предприятия за счет достижения им конкретных конкурентных преимуществ, выгодно отличающих его товар или услугу на фоне аналогичных предложений на рынке. Фактически философия, видение, миссия, концепция и стратегия предприятия, как

важнейшие элементы процесса принятия управленческих решений, опираясь друг на друга, обосновывают актуальность и востребованность продукта, обладающего явными конкурентными преимуществами в долгосрочной или среднесрочной перспективе.

Второй блок элементов процесса принятия управленческих решений включает в себя бизнес-модель и бизнес-план предприятия.

Бизнес-модель акцентирует внимание на создании ценности и одновременно описывает то, как предприятие превращает созданную ценность в прибыль. Бизнес-план, в свою очередь, берет на себя более детальное описание бизнес-процессов и всесторонний анализ эффективности работы предприятия на основании подробных расчетов показателей и коэффициентов. Бизнес-идея предприятия должна соединить два блока процесса принятия управленческих решений, учитывая корреляцию между стратегическим видением предприятия и его организационно-управленческими возможностями.

**Вторая группа проблем исследования** содержит формулировку критериев качества разработки и принятия управленческих решений. По мнению автора, качество управленческого решения необходимо оценивать на стадии его принятия. Любое качественное решение должно соответствовать таким характеристикам, как:

а) научная обоснованность, которая обеспечивается следующими факторами:

- учетом требований объективных экономических законов и закономерностей,
- знанием и использованием тенденций развития объекта управления,
- наличием полной и достоверной информации,
- наличием знаний, образования и квалификации у лиц, принимающих решения;

б) своевременность;

в) непротиворечивость;

г) адаптивность;

д) реальность.

Кроме того, качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации.

Можно применить следующую формулу, позволяющую косвенно оценивать качество управленческого решения:

$$Q = (Q_1 - Q_2 / Q_3) \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

где

$Q$  – Коэффициент качества разработки и принятия управленческих решений;

$Q_1$  – количество реализованных управленческих решений;

$Q_2$  – количество реализованных решений, которые привели к положительным изменениям организационно-экономического статуса предприятия;

$Q_3$  – количество управленческих решений.

При этом оценку качества разработки и принятия управленческих решений целесообразно производить на каждом из этапов, общее качество управленческого решения автора предлагает вычислять как произведение значений качеств всех составляющих этапов:

$$Q_I = \prod_{i=1}^N Q_i, \quad (1.2)$$

где

$Q_I$  – интегральный коэффициент качества разработки и принятия управленческих решений (общее качество управленческих решений);

$Q_i$  – коэффициент качества разработки и принятия управленческого решения на конкретном этапе.

**Третья группа проблем исследования** посвящена обоснованию схемы разработки и реализации управленческих решений, а также предложению алгоритма процесса разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах. Обоснованная в ходе диссертационного исследования схема процесса реализации управленческого решения позволяет существенным образом минимизировать негативное влияние различных факторов на процесс разработки и реализации решений. Представленная схема сочетает в себе отражение всех основных процессов, возникающих на различных этапах управленческой деятельности (рис.1). Согласно представленной схеме, проблемные ситуации, возникающие в условиях внешней среды организации и требующие оптимального и своевременного управленческого решения, должны быть идентифицированы в качестве соответствующего элемента цели управления. Лицо, принимающее управленческое решение осуществляет: акт принятия управленческого

решения, производя выбор из множества альтернатив; контроль за всеми этапами процесса реализации управленческого решения, оказывая непосредственное влияние на ограничение ресурсов, которые могут быть выделены организацией на решение проблемной ситуации.

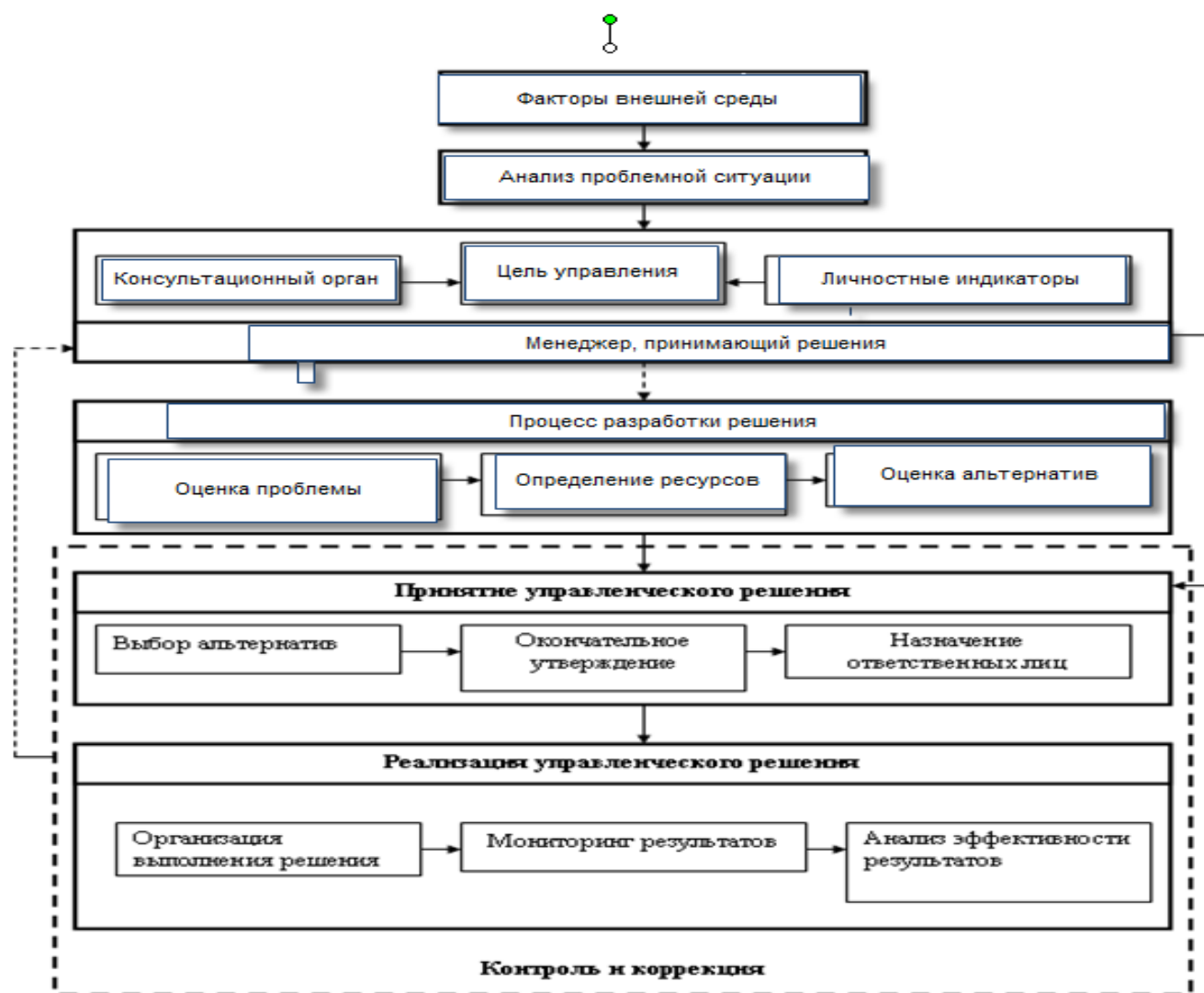


Рис. 1. - Схема процесса разработки и реализации управленческих решений<sup>2</sup> (особенности структуры данной схемы прописаны в п.1.2 диссертационного исследования)

Согласно разработанной схеме, проблемные ситуации, возникающие в условиях динамики внешней среды организации и требующие оптимального и

<sup>2</sup> Составлена автором на основе анализа экономической литературы

своевременного управленческого решения, должны быть идентифицированы в качестве соответствующего элемента цели управления динамикой в стратегии предприятия. В диссертации выявлено, что одним из серьезных факторов, влияющих на разработку и реализацию управленческих решений, является необходимость учета как качественных, так и количественных характеристик объекта. Данные характеристики, свойственные любой проблеме, повышают требования к применяемым на практике алгоритмам и схемам.

На основе исследования существующих стилей, типов и современных методов управления, активно применяемых руководящим составом различных предпринимательских структур, выявлены следующие основные недостатки схем реализации управленческих решений: применяемые схемы не учитывают специфику перераспределения эффективности между качественными и количественными показателями и, как следствие, затрудняют оценку достигнутых результатов; невозможность использования применяемых схем и алгоритмов в случае достижения нежелательных результатов при реализации управленческого решения в дальнейшем управлении предпринимательской структурой; сложность контроля получения и анализа необходимой информации, в виду отсутствия должного уровня коммуникации и делегирования между различными звеньями системы управления предпринимательской структуры.

Для устранения выявленных недостатков в диссертации разработан алгоритм процесса разработки и реализации управленческих решений (рис. 2). Механизм данного алгоритма более подробно рассмотрен в п.1.3. диссертационного исследования.

В основе предложенного алгоритма лежит предположение о том, что процессы разработки и реализации управленческих решений являются взаимосвязанными, а результат реализованного управленческого решения может быть оценен конкретным показателем. В предложенном алгоритме процесса реализации управленческого решения возможны три варианта решения. В случае если достигнуты ожидаемые результаты, то реализация управленческого решения успешна, следовательно, управленческое решение определено правильно. В случае если получены нежелательные результаты, то данное решение проблемы определено неверно и следует детально изучить комплекс разработанных мероприятий, проанализировать цели управления, поставленные для решения проблемной ситуации, а также исследовать основные процессы, составляющие содержательную часть всех стадий разработки и реализации управленческого решения на предмет выявления критической ошибки. Далее необходимо осуществить проведение всех мероприятий, согласно разработанного алгоритма. В случае если при оценке

результатов возникли непредвиденные проблемы, рекомендовано провести все действия по предложенной схеме с самого начала. Таким образом, разработанный в диссертационном исследовании алгоритм процесса разработки и реализации управленческих решений регламентирует необходимые условия для реализации актуальной и своевременной оценки последствий управленческих решений.

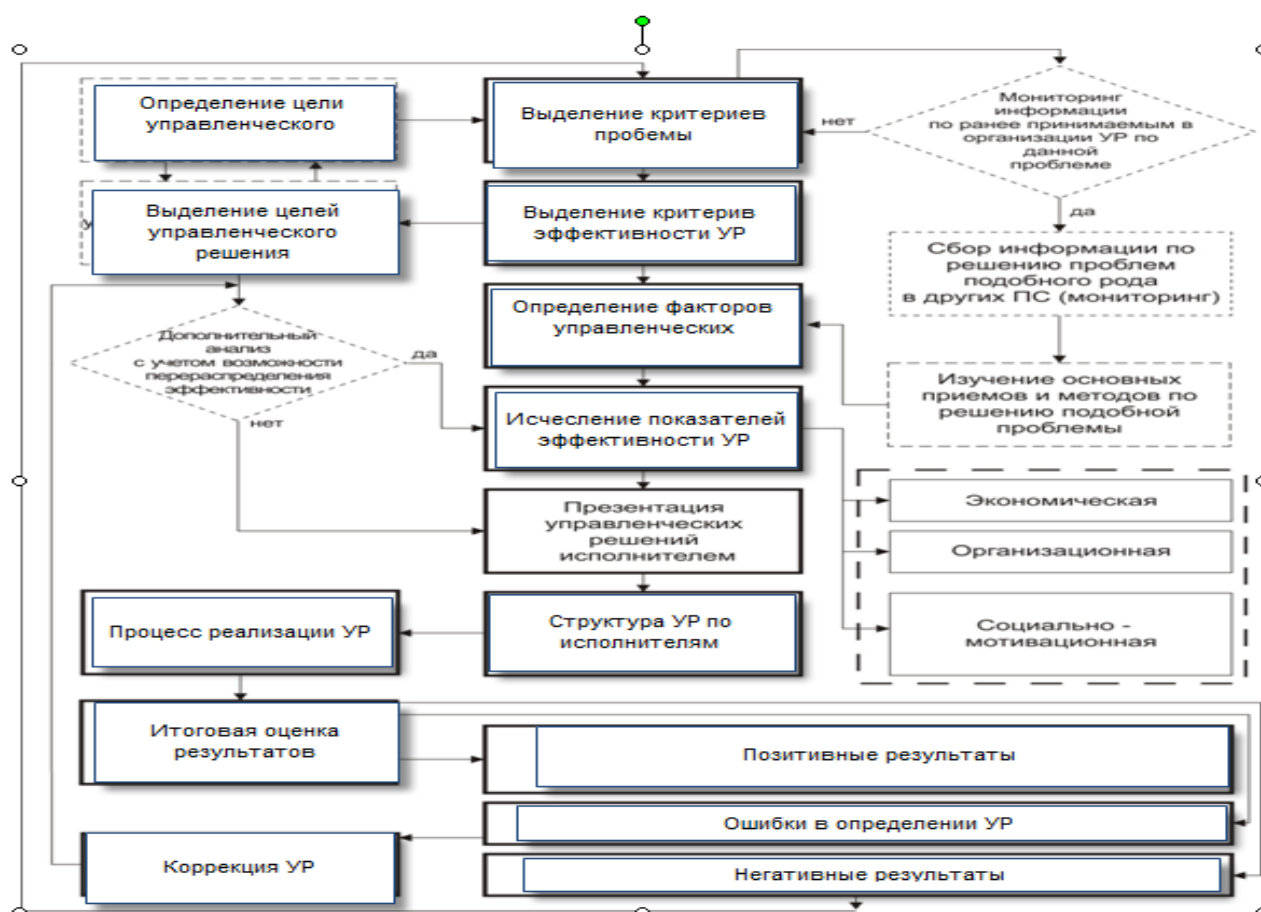


Рис. 2 – Алгоритм процесса разработки и реализации управленческих решений <sup>3</sup>

Таким образом, предложенный алгоритм позволяет корректировать последовательность осуществляемых ответственными за реализацию управленческих решений мероприятий в зависимости от полученного результата. Результаты апробации подтвердили, что разработанный алгоритм позволяет повысить качество управленческих решений направленных на совершенствование управления предпринимательскими структурами.

<sup>3</sup> Составлено автором



**Четвертая группа проблем исследования** посвящена разработке показателей оценки эффективности управления предпринимательскими структурами. Одним из важнейших элементов организации управления предпринимательской структурой является система показателей, характеризующая эффективность его аппарата управления и управленческих решений во взаимосвязи с результатами хозяйственной деятельности и позволяющая оценивать эффективность организации процедур управления.

В литературе, посвященной исследованию данной проблемы, приведено множество наборов показателей эффективности управления и процедур разработки и принятия управленческих решений.

Автор предлагает опираться на следующий набор показателей.

А. Затраты на содержание одного работника аппарата управления предприятия, которые определяются отношением общей суммы затрат на содержание аппарата управления к среднесписочной численности работников аппарата управления.

Б. Удельный вес работников аппарата управления, определяемый отношением среднесписочной численности административно-управленческого персонала к общей среднесписочной численности персонала предприятия.

В. Номинальная производительность труда управленческого персонала, которая характеризуется количеством управленческих решений, принимаемых работником данной категории в единицу времени.

Г. Показатель качества принятия управленческих решений, рассчитываемый как отношение числа реализованных решений к общему числу принятых решений.

Д. Показатель качества реализации управленческих решений, рассчитываемый как отношение числа реализованных решений, которые привели к благоприятным изменениям в предпринимательской структуре, к общему числу реализованных решений.

Е. Уровень технической оснащенности управленческого труда, характеризующий среднюю стоимость технических средств реализации управленческих функций на единицу управленческого персонала.

Ж. Коэффициент эффективности использования рабочего времени, отражающий качество работы аппарата управления и его отдельных подразделений по обеспечению выполнения отдельных функций управления, который определяется соотношением фактического фонда рабочего времени (разница между общим фондом рабочего времени и общей суммой потерь рабочего времени за определенный период, вызванных несвоевременным и некачественным выполнением функций аппаратом управления) и общего фонда рабочего времени.

З. Коэффициент оперативности работы аппарата управления, отражающий своевременность выполнения аппаратом управления функций по работе с документацией, степень оперативности выполнения постановлений, приказов, распоряжений и других директивных документов.

И. Объем выручки от реализации продукции на одного работника аппарата управления.

К. Удельная балансовая прибыль на одного работника аппарата управления.

Рассмотренная номенклатура показателей не является исчерпывающей и может корректироваться по видам предприятий и их организационных структур управления. Однако в общем случае именно эта номенклатура позволяет получить системное представление об эффективности и качестве управления и процедур разработки и принятия управленческих решений. Для иллюстрации применимости предложенных показателей автор воспользовался данными статистической отчетности ООО «ДельтаЛайн» и провел конкретные расчеты. С точки зрения финансовых результатов эффективность управленческой деятельности ООО «ДельтаЛайн» в анализируемом периоде имеет нестабильную динамику, что требует со стороны руководства компании корректировочных мер, направленных на ее повышение. Данные анализа иллюстрируют непрерывное падение качества разработки и принятия управленческих решений в течение всего анализируемого периода. Снижение показывают и базисный, и цепные индексы динамики показателей качества данного процесса (рис.3).

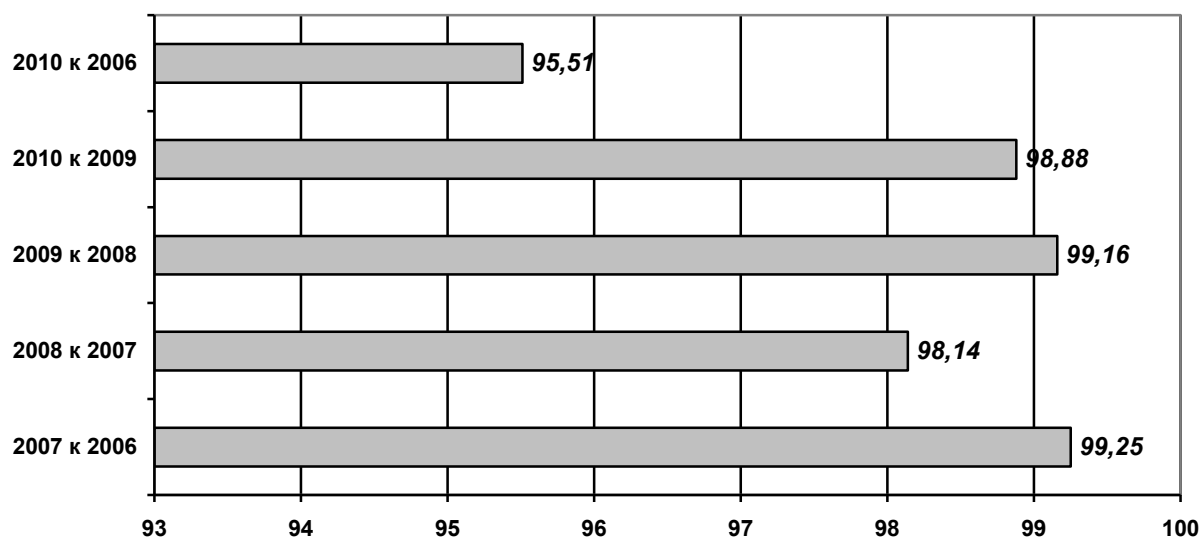


Рис.3. Темпы роста показателей качества принятия управленческих решений, %

На основе исследований представленных в работе можно говорить о том, что только чуть более 85% реализованных решений в ООО «ДельтаЛайн» являются корректными и приводят к успешному исходу, остальные являются ошибочными или не позволяют достичь желаемых результатов. Данный показатель можно считать весьма высоким, что требует мер по коррекции механизма принятия и реализации управленческих решений. В условиях неопределенности (неполноты и недостоверности информации), а также ввиду особенностей мышления лиц, принимающих решения, может не существовать единственного оптимального решения. Выбор эффективного решения осуществляется в рамках определенной системы измерения его качества, когда формулируются альтернативные варианты и проводится их сравнительная оценка.

В диссертационном исследовании разработана методика оценки эффективности процесса реализации управленческих решений в предпринимательских структурах на различных уровнях управления, в которой использован весовой коэффициент оценки качества процесса реализации управленческих решений. Весовой коэффициент как количественно, так и качественно учитывает степень влияния различных процессов на эффективность управления в целом. В разработанной методике учтены количественные показатели (различные затраты на осуществление управленческого решения) и качественные показатели, учет которых играет существенную роль в процессе комплексной оценки. В диссертации предложено выражение для определения эффективности процесса реализации управленческого решения, которое включает в себя соотношение суммы стоимостного эквивалента последствий реализации управленческого решения к сумме общих затрат на его реализацию с учетом суммарного весового коэффициента оценки качества процесса реализации управленческих решений. Основные составляющие весового коэффициента оценки качества процесса реализации управленческих решений представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценочные критерии качественных характеристик реализации управленческих решений в предпринимательских структурах

<b>Наименование критерия оценки</b>	<b>Вес (max)</b>
Анализ безопасности среды, в которой будет реализовано управленческое решение	7
Представление реализуемого решения с помощью современных средств формализации	3
Обоснование экономической целесообразности реализации управленческих решений	9

Анализ внешней и внутренней информации	10
Наличие и содержание внутривнутриструктурных связей в организации	8
Степень использования в процессе реализации решения инструментальных средств	6
Степень научной обоснованности процесса реализации управленческого решения	7
Социально-мотивационная составляющая	8
итога	58

В соответствии с полученной в процессе расчетов шкалой оценок, можно судить об эффективности применения разработанной методики оценки реализации управленческого решения (табл. 3)

Таблица 3

Шкальные оценки критериев реализации управленческих решений в предпринимательских структурах

Вариации	Диапазон вариации $\mathcal{E}_{\text{упр.реш.}}$ (в баллах)
Достигнуты ожидаемые результаты, правильно определено УР	28 - 40
Возникли непредвиденные проблемы	15 - 27
Неправильно определено управленческое решение	2 - 14

При  $28 < \mathcal{E}_{\text{упр.реш.}} < 40$ , решение принято верно, управленческое решение, определено правильно.

При  $15 < \mathcal{E}_{\text{упр.реш.}} < 27$  возникли непредвиденные проблемы и необходимо провести дополнительный анализ с учетом возможности перераспределения степени эффективности последствий управленческого решения по различным критериям. Далее, после получения нового результата и определения приоритета эффективности осуществляется генерация перечня предлагаемых управленческих воздействий по отношению к объекту управления. Затем, проведение всех последующих мероприятий осуществляется согласно предложенной схемы.

При  $2 < \mathcal{E}_{\text{упр.реш.}} < 14$  получены результаты, свидетельствующие о том, что данное управленческое решение определено не правильно, следует детально проанализировать цели управления при решении проблемной ситуации, а также исследовать основные процессы, составляющие содержательную часть всех стадий разработки и реализации управленческого решения на предмет выявления критической ошибки.

В случае достижения негативных результатов или возникновения непредвиденных последствий руководством предпринимательской структуры должны быть предприняты ряд организационных и управленческих мероприятия. Со стороны менеджмента могут быть предприняты такие меры как: направление на переподготовку и повышение уровня квалификации сотрудника, перераспределение полномочий в рамках структурного подразделения, ответственного за реализацию управленческих решений, с учетом личностных и профессиональных качеств различных сотрудников данного структурного подразделения, делегирование полномочий ответственных за реализацию управленческих решений сотрудников в оперативно создаваемую рабочую группу с целью выработки наиболее конструктивных предложений для достижения оптимального результата.

В процессе практического использования разработанной методики оценки эффективности процесса реализации управленческого решения в диссертации выявлена положительная динамика реализации управленческого решения среди лиц, наделенных полномочиями реализации управленческих решений на различных организационных уровнях в исследуемых предпринимательских структурах (рис. 4). При этом наибольший рост эффективности реализации управленческих решений после применения разработанной методики отмечен в группе менеджеров (на 55%) и руководителями подразделений (на 48%).

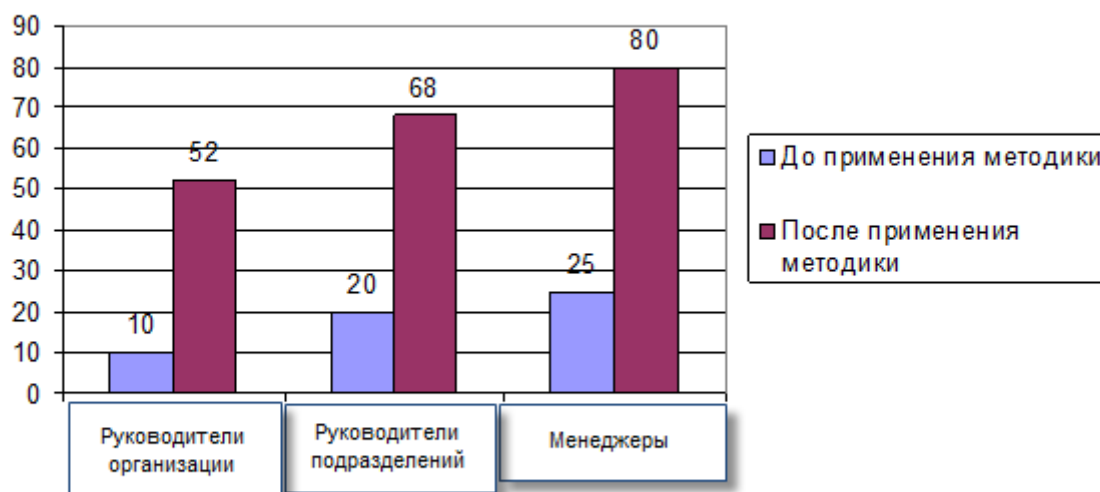


Рис. 4 – Динамика эффективности реализации управленческих решений до и после применения методики оценки ( по группам исследуемых предприятий)

**Пятая группа проблем исследования** содержит разработанные пути совершенствования управления предпринимательской структурой на основе разработки и принятия управленческих решений.

По мнению автора, основными путями повышения эффективности управления могут стать:

- разработка дерева целей функционирования предпринимательской структуры. Построение системы целей должна иметь систематизированный и всеобъемлющий характер. В процессе формирования системы целей должны участвовать различные отделы предприятия. Результатом процесса является разработанное дерево целей, которое должно быть доведено до каждого работника предприятия с обозначением схемы его участия в процессе достижения целей;

- создание регламента о порядке формирования и достижения целей предприятия;

- делегирование полномочий. При этом дополнительные обязанности, возложенные на работников, должны быть закреплены в должностных инструкциях работников ;

- совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, основанной на полномочиях и ответственности;

- решение проблем технического обеспечения системы управления посредством создания надежной корпоративной системы документооборота и единой автоматизированной системы управления (доработка имеющейся конфигурации программы 1С:8).

- синтез системы решений, синергетический подход внутрискрутурного и вне структурного взаимодействия применительно к разработке и принятию управленческих решений, принцип непрерывно-скользящего планирования как сегменты согласованного видения составляющих процесса управления могут представлять серьезные возможности по повышению эффективности всей управленческой системы в целом.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Эффективность и конкурентоспособность организации может быть достигнута на основе совершенствования системы управления предпринимательскими структурами через разработку оптимальных управленческих решений, именно они позволяют апробировать различные

организационно-экономические инновации для отбора наиболее эффективных механизмов и методов развития промышленных предпринимательских структур.

2. Выявлены экономические ситуации, возникающие в процессе функционирования предпринимательских структур, в которых при формировании управленческих решений целесообразно использовать адаптивный механизм построения оптимизационных моделей. Показано, что важную группу таких решений составляет распределение ограниченных финансовых и материальных ресурсов в повторяющихся ситуациях при дефиците времени.

3. Обоснована необходимость использования адаптивных механизмов, позволяющих переложить часть функций подготовки решений на информационные системы предприятий, содержащие модели предпочтений менеджеров. При этом в качестве основного фактора адаптации предложено рассматривать критериальную неопределенность, как неполноту отображения в информационной системе предприятия реальных целевых установок менеджеров.

4. Установлено, что важными элементами, определяющими эффективность выбора управленческих решений при распределении ограниченных ресурсов, являются персональные характеристики менеджеров (разрешающая и пропускная способности), которые следует выявлять и использовать для обеспечения согласованного режима в рамках адаптивной технологии управления.

5. Показано, что адаптивная методология формирования управленческих решений позволяет вышестоящим уровням иерархии управления вести мониторинг позиции, целевых (критериальных) установок менеджеров и принимать более обоснованные организационные и кадровые решения на предприятии в условиях изменяющейся рыночной среды.

6. Предложенная концепция, методы и организационно-экономические механизмы разработки и реализации управленческих решений позволяют повысить эффективность использования ресурсов, обеспечить конкурентоспособность предпринимательских структур и обеспечить их эффективное развитие.

7. Результаты работы в виде практических рекомендаций использованы в деятельности организаций Москвы и московской области ООО «ДельтаЛайн», ООО «Мобилгрейд», ООО «ИНТЕЛМА Билдинг Сисетмс» и др.

**По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**

**Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов кандидатских диссертаций**

1. Кузьмин М.Ю. Механизм повышения эффективности управления предпринимательскими структурами. Материалы III Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность» // Научный журнал «European Social Science Journal». - М.: «МИИ Наука». 2011. - №10. - 0.4 п.л.

2. Кузьмин М.Ю. Факторы качества в концепции разработки и принятия управленческих решений // сб. науч. тр.: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Ученые записки / Российская академия предпринимательства. Под ред. В.С. Балабанова. - М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011.- Вып. 29. - 0,45п.л.

3. Кузьмин М.Ю. Сущность управленческих решений и их место в системе управления предпринимательской структурой // Путеводитель предпринимателя. - М.: Агентство печати «Наука и образование», - 2012.- №13.-0.4п.л.

4. Кузьмин М.Ю. Возможности развития механизма разработки и принятия управленческих решений на предприятии (на примере ООО "Веста") // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие).- 2012.- № 7. – 0,5 п.л.

**Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов, специализированных журналах и материалах конференций**

5. Кузьмин М.Ю. Анализ показателей эффективности управления и процедур принятия управленческих решений. Материалы методических семинаров по актуальным вопросам экономики и управления. -М.; Институт международных социально-гуманитарных связей (ИМСГС) - 2011. - 0.4 п.л.

6. Дудин М.Н., Кузьмин М.Ю. Управление устойчивым развитием предпринимательской деятельности путем обеспечения ее конкурентоспособности. // Московское научное обозрение. - М.: ИНГН - №8. - 2011.- (0.4п.л./0.2п.л.)

7. Кузьмин М.Ю. Управленческие решения в работе предпринимательских структур: сущность и понятие.// Экономика. Управление. Право. - М.: ИНГН -2011. -№8. -0.3 п.л.

8. Кузьмин М.Ю. Пропедевтика диссертационного исследования «Совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе разработки и принятия управленческих решений» // В межвузовском сборнике научных трудов «Экономика и социум: современные модели развития». -М.: ИД «Наука», 2011. – 0,5 п.л.



Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Кузьмин Михаил Юрьевич**  
**Совершенствование управления предпринимательской структурой на  
основе разработки и принятия управленческих решений**

Подписано в печать 14.07.2011. Формат 60x90 1/16

Бумага офсетная Гарнитура «Times».

Печать Riso.

Усл. печ.л.1.1. Заказ 1738. Тираж 100 экз.

Москва, Кузнецкий мост 21/5

Изготовитель оригинал-макета

Кузьмин М.Ю.