



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Управленческое решение как продукт управленческой деятельности

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими ресурсами

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой ЭУиП

_____ П.Г.Рябчук

Выполнил:
Студент группы ЗФ-409-114-3-1 ЧЛ
Нагорная Ирина Александровна

Научный руководитель:
к.п.н, доцент кафедры
ЭУиП ППИ ЮУрГГПУ
Рябина Екатерина Владимировна

**Челябинск
2018год**

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты проблемы разработки и принятия управленческих решений	7
1.1. Сущность, классификация управленческих решений.....	7
1.2. Технология принятия управленческого решения и его реализация.....	21
1.3. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.....	35
Вывод по первой главе	46
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в ОСП Урайский почтамт	50
2.1. Анализ внутренней и внешней среды ОСП Урайский почтамт.....	50
2.2. Анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России».....	60
2.3. Рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России».....	66
Вывод по второй главе	77
Заключение	78
Список используемой литературы	82

Введение

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Актуальность исследования. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений. Решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения. В зависимости от волевого фактора решение может быть различным, следовательно, оно неоднозначно. Назначение волевого фактора в том и состоит, чтобы выбрать один вариант.

Решение предполагает предварительное осознание целей и средств действия. Осознание — это процесс, который базируется на информации о цели и средствах действия. Однако это — не простое преобразование информации, а более сложный процесс, предполагающий увязку целей и средств. Если цель задана, то процесс осознания состоит в восприятии и осмыслении того, что задано вместе с установлением взаимосвязей между целью и средствами. Если цель не задана и ее надо определить (или, по крайней мере, уточнить), тогда в осознание включается волевой акт. Количество возможных целей может быть также очень велико, так что не существует точного способа определить или выбрать наилучший вариант. В этом случае решающее значение приобретает волевой выбор. Точно так же волевой момент приобретает решающее значение, когда нет

строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, даже если их конечное или небольшое число. Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию.

Проблема исследования: эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

На основе этого была выбрана тема исследования «Управленческое решение как продукт управленческой деятельности».

Поэтому **целью исследования** является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений

Объект исследования процесс принятия управленческих решений.

Предметом исследования процесс совершенствования управленческих решений в организации сферы почтовой связи.

В соответствии с поставленной в работе целью необходимо выделить ряд взаимосвязанных **задач исследования:**

- 1 Изучить теоретические аспекты технологии принятия управленческих решений, роль информации при принятии решений;
- 2 Изучить внутреннюю и внешнюю среду ОСП Урайский почтамт;
- 3 Охарактеризовать сущность и характерные особенности решений на базе исследования ОСП Урайский почтамт;

4 Разработать рекомендации по повышению эффективности управленческого решения в ОСП Урайский почтамт;

Теоретико-методологической основой данного исследования являются труды: Принятие эффективных управленческих решений связано с социальными и психологическими факторами. Этот аспект проблемы исследуется в работах М.Биркенбиля, И.В.Грошева, А.В.Карпова, Ф.Х.Мухаметшина, А.И.Пригожина, Н.Б.Энкельмана, Г.И.Янина и других авторов. Значительный вклад в решение проблем управления экономикой и финансами в условиях рыночных отношений, в разработку методов и алгоритмов управления и планирования финансово-экономической деятельности внесли диссертационные работы К.М.Аргинбаева, Е.В.Балацкого, В.Ю.Барина, Г.В.Глаговского, Ю.В.Грум-Гржимайло, Т.П.Данько, В.М.Захарова, А.П.Егорушкова, Д.Д.Костоглодова, И.Ю.Криночкина, М.Д.Медникова, Т.В.Тимофеева, Н.Г.Тоцкой, Р.А.Фалтинского, Г.И.Янина и ряда других исследователей.

Методы исследования.

В процессе проведения исследования нами использованы теоретические и эмпирические методы. К теоретическим методам относятся: анализ, синтез, абстрагирование, обобщение, индукция. К практическим методам исследования относятся: наблюдение, описание, измерение, эксперимент и сравнение.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ОСП Урайский почтамт;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

Нормативно – правовой базой исследования послужили законодательные акты в области принятия управленческих решений, внутрифирменного обучения федерального законодательства и локальные нормативные акты базы исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности принятия управленческих решений в ОСП Урайский почтамт.

База исследования. Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России» (УФПС ХМАО-Югра - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Урайский почтамт). Юридический адрес: 628285, ХМАО-Югра, г. Урай, ул. Ленина, д. 61.

Структура исследования состоит из: введения, двух глав, выводов, заключения, списка используемой литературы. В первой главе работы «Сущность, технологии и факторы принятия управленческих решений в современных условиях» исследована сущность, классификация управленческих решений. Исследована технология принятия управленческого решения и его реализация и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений. Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ и совершенствование процесса принятия управленческих решений в ОСП Урайский почтамт» проведен анализ внутренней и внешней среды ОСП Урайский почтамт, анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России». Проведена оценка эффективности системы принятия управленческих решений Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России». На основании проведенного анализа сформулированы предложения по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России». В заключении сформулированы основные выводы и предложения.

Глава 1. Теоретические аспекты проблемы разработки и принятия управленческих решений

1.1. Сущность, классификация управленческих решений

Под принятием решений понимается особый процесс человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действия. Для подавляющего числа человеческих решений нельзя точно рассчитать и оценить последствия. Можно лишь предполагать, что определенный вариант решения приведет к наилучшему результату. Современную организацию отличают масштабы управленческой деятельности, ее отделение от непосредственного процесса производства или оказания услуг. Благодаря современным коммуникационным технологиям резко возросли информационные потоки, возможности оперативной работы с большими массивами информации. Разработаны эффективные интеллектуальные системы сопровождения и поддержки процесса выработки и принятия управленческих решений. Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда. Основное предназначение менеджера – обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации. Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно. Профессионально принятому решению всегда предшествует анализ ситуации и ожидаемого хода ее изменения в будущем. Это служит основанием для выработки программы действий организации. Одна из основных управленческих функций – планирование предполагает (впрочем, как и другие управленческие функции) в процессе выработки и принятия решения использование высококвалифицированных

специалистов – экспертов. Это делает принимаемые решения более обоснованными и эффективными.

Для руководителя большое значение имеет умение правильно организовать работу экспертов, обеспечить корректное получение экспертной информации, выработку коллективного решения. Задачи и проблемы, которые стоят перед организацией, должны учитываться при формировании ее структуры. Поскольку каждое решение – это проекция в будущее, а будущее всегда содержит элемент неопределенности, то для руководителя важно правильно определить степень риска, с которым сопряжена реализация принятых решений. Риск-менеджмент – одна из основных составляющих управленческой деятельности. Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, можно принять эффективное управленческое решение. Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет). Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. отмечают «Практическое управление возникло тогда, когда появились организации. Однако организации древности во многом отличались от современных. Основные отличия старых организаций от современных: малое количество крупных организаций, относительно небольшое число руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена, занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой, упор на приказ и интуицию, малое количество людей, которым было дано право принимать важные для организации решения» (30, с.196). Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные, разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений и соответственно их сторонники и противники. Сторонники первого подхода полагают, что формализовывать процедуры принятия решений невозможно из-за сложности процесса управления организацией и неопределенности внешней

среды. Отсюда стремление улучшить принимаемые решения путем накопления опыта менеджерами, подбор талантливых руководителей, обучение на конкретных хозяйственных ситуациях, имеющих место в практике управления. Сторонники второго подхода базируются на успехах, достигнутых в области теории принятия решений, исследований операций, компьютерной обработки, передачи и предоставления информации. Они полагают, что путем разработки формализованных алгоритмов принятия решений возможно превратить искусство управления в науку управления, а главное, тем самым решить вопрос об исключении так называемых волевых или субъективных решений.

Коллектив авторов под руководством профессора Переверзева М.П. отмечают

«Достоинства и недостатки обоих подходов очевидны, поэтому подавляющее большинство менеджеров при совершенствовании процесса принятия решений стремятся разумно совместить оба подхода путем использования человеко-машинных процедур принятия решений. Это позволяет, с одной стороны, максимально использовать опыт, интуицию. Знания руководителя, исполнителя, эксперта, а с другой – использовать часть процедур, где формальные методы решений найдены и проверены. В человеко-машинных процедурах менеджер формулирует цель, ставит задачу, определяет критерии оценки качества решения, исходную информацию для формализованной части процедуры, оценивает полезность различных подходов и их вероятность, сравнивает и выбирает один из рассчитанных вариантов решения»(32,с.127). Мы придерживаемся данной точки зрения.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений. Современная наука об управлении, а вместе с ней и

теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. считают, что «Современные организации отличаются от организаций старого типа наличием существенно большего числа крупных и гигантских организаций»(30,с.195).А в таких организациях роль управленческого решения возрастает.В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена. Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.

В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.Деятельность современной организации отличается наличием большого числа специалистов, не являющихся руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения.Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения.Одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том, что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы.

А это означает, что процесс принятия управленческого решения впервые стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт.Началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины можно считать 40-е годы, когда во время второй мировой войны в Англии группе ученых было поручено решить такие сложные управленческие проблемы, как оптимальное размещение объектов гражданской обороны, огневых

позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50-60-е годы сложившаяся и получившее широкое использование система методов принятия управленческих решений была переосмыслена и сформулирована в виде специально возникших научных дисциплин, таких, как исследование операций, системный анализ и другие. В каждую из них составной частью входила теория принятия решений.

Литвак Б.Г. отмечает «Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. Многие авторы не соглашались с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением.

Все сложившиеся в середине XX века управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения» [22, с.36]. Однако в последующем исследовании операций и другие науки сконцентрировали внимание на математических аспектах решения управленческих задач.

Приведем рисунок 1, определяющий место различных стадий принятия решений в процессе управления.

В рамках теории принятия решений развивались методы получения и анализа не только количественной, но и качественной информации, существенно расширившие возможности общей теории управления.

Для принятия эффективного управленческого решения опыта и знаний одного человека оказывается, как правило, недостаточно, современному руководителю необходимо владеть современными технологиями принятия управленческих решений.

Литвак Б.Г. пишет «Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.



Рисунок 1. Стадии принятия решения в процессе управления

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации. Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для использования в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических и других видов расчетов» [22, С. 38-39]. В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений

является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения.

В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, на наш взгляд наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию. Для принятия решения необходимо несколько условий: субъект выбора со своими интересами, пристрастиями, финансовыми возможностями и так далее, набор альтернатив. Коллектив авторов под руководством Мескона М.Х. отмечают «Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений – одна из основных частей любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления» [30,с.131]. Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований. Принятие решений являются важной частью любой управленческой деятельности. Виханский О.С., Наумов А.И. считают, что «Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта» [9,с.391]. Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив

направления действий, создающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или организации в целом.

В соответствии с таблицей 1, рассмотрим два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Таблица 1.

Два уровня принятия решения в организации

ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	
Решения на уровне индивида	Решения на уровне организации
<ul style="list-style-type: none"> - Наличие индивидуального умения - Важен процесс принятия решения как такового - Классификация решений - Имеет дело с ошибками в решении - Решение определяется используемым индивидуальным стилем - Создание и выбор альтернатив - Взятие риска на себя 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание соответствующей среды - Важно принятие решения к определенному моменту - Вовлечение всех уровней управления - Имеет дело с неопределенностью - Решение носит групповой характер - Управление групповым процессом - Управление творчеством и новаторством - Выполнение решений

Виханский О.С., Наумов А.И. отмечают «Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;

- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

- часть общего процесса управления;

- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

- важно для выполнения всех других функций управления»(9,с.392).

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощью определённых правил.

Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;

- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;

- необходимость волевого акта лица, принимающего решение при выборе решения, так как оно формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением понимается:

1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

2) конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

- общие;
- организационные;
- запрограммированные;
- незапрограммированные;
- рациональные;
- нерациональные;
- вероятностные;
- решения в условиях неопределенности;
- интуитивные;
- на основе компромисса;
- альтернативные.

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. В результате была составлена следующая классификация управленческих решений, в соответствии с таблицей 2:

Таблица 2.

Классификация управленческих решений

Управленческие решения	
По функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие	по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные

по организации: индивидуальные, коллегиальные, корпоративные	по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные, инновационные
по масштабам воздействия: общие и частные	по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические
По времени действия: стратегические, тактические, оперативные	по прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом
по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные	по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные
по направлению воздействия: внутренние и внешние	по глубине воздействия: одноуровневые, многоуровневые
по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений	по способу фиксации: письменные, устные

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителем в процессе управления, - принятие решений. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления. Управленческое решение - это директивный документ, организующий, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива. Примером управленческого решения в области стратегического планирования является Конституция страны. Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Управленческое решение составляет основу процесса управления. Доктор экономических наук, профессор О.Т. Лебедев считает, что «Важным требованием управленческого решения является полномочность решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления –

постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования»[21,с.167]. Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата. Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Появление противоречащих друг другу решений есть прежде всего следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры. Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании. Так, если руководитель решает уволить нерадивого работника, то последний может сильно пострадать, а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в

том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Социальная сущность управленческого решения проявляется прежде всего в цели управленческого решения.

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке и реализации управленческого решения может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или за разработку.

Технологическая сущность управленческого решения проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческого решения.

Таким образом, управленческое решение составляет основу процесса управления и имеет серьезные социальные последствия.

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Каждое управленческое решение имеет экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущность.

Управленческое решение должно быть всесторонне обосновано, своевременно, полномочно; согласованно с принятыми ранее решениями.

Решение характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;

- наличие цели;
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение.

1.2. Технология принятия управленческого решения и его реализация

Эффективность и качество управленческого решения достигаются лишь в том случае, когда соблюдается технология принятия и реализации управленческого решения, процесс осуществляется в определенной последовательности. В практике управления принято выделять два основных блока: блок принятия и блок реализации решений.

Принятие управленческого решения включает следующие последовательные этапы:

- 1) предварительную формулировку задачи;
- 2) анализ и сбор информации о задаче, подлежащей решению;
- 3) выбор критериев оценки эффективности решения;
- 4) анализ возможных вариантов решений;
- 5) обоснование возможного варианта решения и выбор дополнительных критериев, сбор дополнительной информации;
- 6) декомпозицию принятого управленческого решения до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Реализация решений включает:

- 1) организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей;
- 2) подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.

Последовательность принятия и реализации решений представим в соответствии с рисунком 2.



Рисунок 2. Блок-схема процесса принятия и реализации решений

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений. Шипунов В.Г., Кишкель весь процесс подготовки и принятия решения представляют в виде следующих этапов:

- 1) выявление проблемной ситуации, определение цели решения и критериев оценки его результатов;
- 2) информационный цикл, этап сбора информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение;
- 3) организация принятого решения (разработка плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных лиц, инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения);
- 4) контроль выполнения решения. Только при сочетании всех звеньев процесса управления и соблюдения всего технологического цикла принятие решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе»[50,с.211]. Рассмотрим процесс подготовки и принятия решения в соответствии с рисунком 3.



Рисунок 3. Этапы подготовки и принятия решений

Правильность выбора критерия оценки эффективности принимаемых решений имеет большое значение, так как неправильно выбранные критерии могут привести к ошибочным выводам. Эта операция процесса принятия решения основывается на логических рассуждениях и интуиции руководителя. Основным принципом выбора показателя эффективности обоснован еще в 1945 году академиком А.Н. Колмогоровым и состоит в установлении строгого соответствия между целью, которая может быть достигнута в результате действий, и избранным показателем успешности. В этом списке показатель успешности действий иногда называется целевой функцией. Если проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы, процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор. В этом случае после уяснения проблемной ситуации принимается решение, которое оказывает на нее прямое воздействие и приводит систему в состояние, соответствующее заданному. Коллектив авторов под руководством А.Г. Поршнева отмечают, что «При решении относительно несложных проблем часто используется интуитивный подход, который характеризуется такими чертами: субъект решения держит всю проблему в голове; по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться; возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов; может не соблюдаться последовательность этапов; качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего это решение. Поэтому интуитивный подход не дает хороших результатов в тех случаях, когда опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Кроме того, на качество интуитивных решений могут оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей проблемной ситуации и неверная интерпретация ее сути»[42,с.86]. Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.

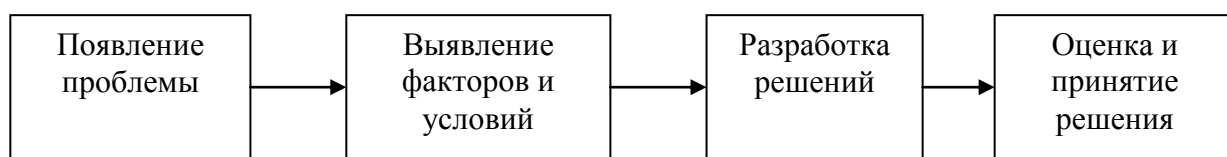


Рисунок 4. Этапы процесса принятия решений

На рисунке 4 показана простая схема принятия решений предполагающая, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, и прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течении которого должно быть принято решение. Поэтому параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени. В соответствии с таблицей 3, представим более детально структуризацию процесса принятия решений, в которой наряду с выделением четырех этапов покажем состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Цель первого этапа – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа – поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Таблица 3

Этапы и процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Появление проблемы

	3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
2.Разработка вариантов решений	5. Формулирование требований-ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решений
3.Выбор решения	8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
4.Организация выполнения решения и его оценка	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение, в соответствии с рисунком 5.

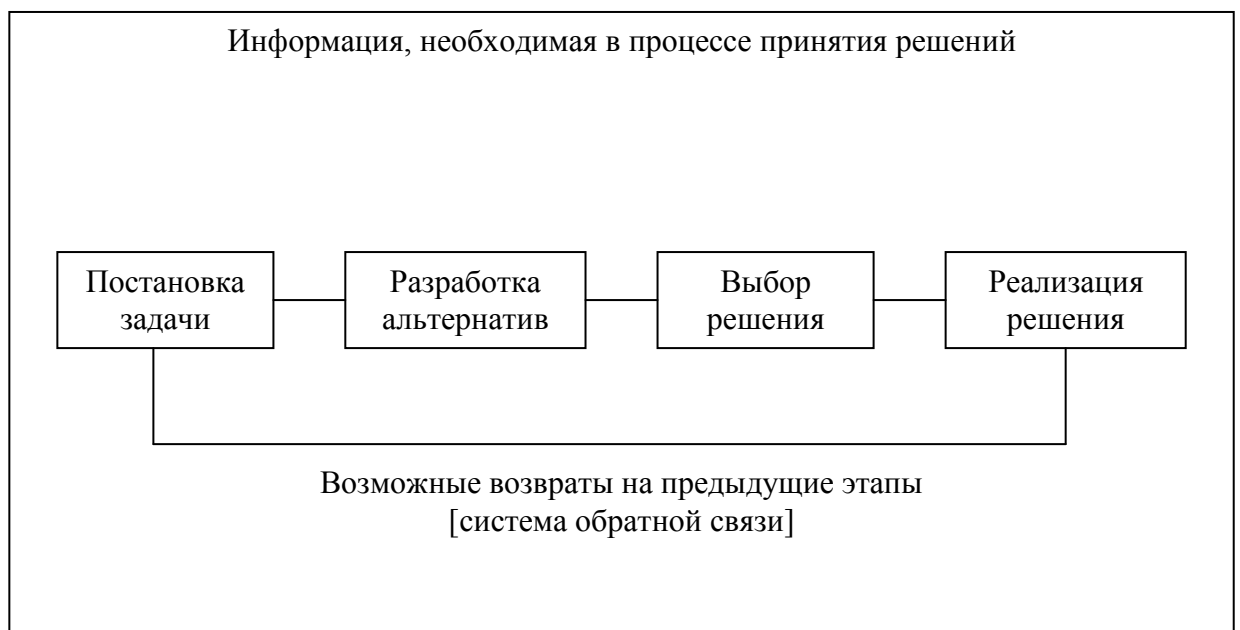


Рисунок 5. Информационное обеспечение процесса управления

Коллектив авторов под руководством А.Г. Поршнева отмечают, что «Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса принятия решений, но имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы лица, принимающего решение.

Этот подход оправдывает себя в том случае, когда решается очень сложная проблема и нет дефицита времени, отпущенного для ее решения. Наряду с этим субъекты решения нередко ограничиваются лишь таким количеством информации, которое достаточно, чтобы выбрать один-два удовлетворительных варианта решений, после чего поиск и анализ новой информации прекращается. Это дает неплохие результаты при решении сравнительно несложной проблемы, но в условиях жесткого лимита времени.

Необходимым элементом процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются критерии»[42,с.88]. На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям. В противном случае существование проблемы определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений. Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, при решении сложных проблем не удается ограничиться только той информацией, которую предоставляют действующие системы отчетности; поэтому требуется время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы. На этапе выработки курса действий, то есть разработки вариантов решения проблем, применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них – наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно, в свою очередь, предопределяет конкурентоспособность

организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и в конечном счете – эффективность и прибыльность. Как считает коллектив авторов под руководством Поршнева А.Г. «Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по таким параметрам, как прирост доходов и прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и прочее. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое связано с более длительным процессом реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты. Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации».[42,с.89] На практике часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа. На первом формируются самые важные критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оцениваются по этим критериям (которые, в сущности, являются критериями ограничения) и разделяют на группы: соответствующие требованиям, не соответствующие и «сомнительные». На втором этапе анализируются варианты по остальным критериям, а на третьем делается попытка установить те опасности, которые могут возникнуть при принятии выбранного решения. Таким образом, выбор окончательного решения из множества допустимых и полезных осуществляется на основе взвешивания важности целей и обязательно учитывает как положительные, так и отрицательные последствия его реализации. Они могут

быть социальными, экономическими, организационными, то есть могут затрагивать самые разные стороны деятельности организации.

Например, если решение связано с освобождением кадров, необходимо заранее определить направления передвижения персонала или его переподготовку. Виханский О.С., Наумов А.И. приводят шесть шагов, которые могут сделать поиск альтернатив более творческим:

- мотивация на поиск;
- предоставление большого количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения;
- опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям. Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них». [9, с.398]

Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. В практике управления широко используются такие методы, как критериальное уравнение Кепнера-Трегое; платежная матрица; дерево целей, или решений. Наиболее известным из них является метод дерева решений для уравнения и оценки выдвинутых альтернатив. Особенно данный метод полезен в ситуациях, когда менеджер имеет дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: выборы, риски и исходы, которые могут иметь место. Более того, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые ранее могли быть опущены по каким-то причинам. Метод включает следующие шаги:

- инвентаризация всех альтернатив;
- ранжирование выборов в хронологическом порядке;

- решение о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их капиталоемкости;

- оценка шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач.

Виханский О.С., Наумов А.И. считают «Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт - на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и компаний, потерпевших неудачу» [9, С.399-400].

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью

определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существует достаточно веское мнение о необходимости широкого использования данного метода в управлении и, в частности, при принятии решений. Считается, что это чуть ли не единственный путь для менеджера добиться уверенности, что принимаемое решение правильно. Однако следует принять во внимание дороговизну техники экспериментирования. Возможно, это самый дорогостоящий метод. Также сложностью использования эксперимента является и то, что даже после его завершения у менеджера все еще могут оставаться сомнения в правильности выбора, так как возможная будущая ситуация не обязательно будет копировать ситуацию настоящую. Поэтому эксперимент может быть использован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа. Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента. Виханский О.С., Наумов А.И. отмечают, что «Считается наиболее общим и, возможно, наиболее эффективным методом отбора альтернатив является проведение исследований и анализа. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание с использованием количественных методов и компьютеров различных моделей решения. Разработаны и используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, теории очередей и тому подобное».(9,с.400)

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и

личностным качествам. Принятием решения, как известно, не заканчивается цикл процесса управления. Следующим этапом является организация выполнения решения. Это наиболее слабая сторона управленческой деятельности. Организация выполнения принятого решения – важнейший этап процесса управления. Коллектив авторов под руководством Поршнева А.Г. пишут «Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на этом этапе – преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, административное давление и так далее) используются меры материального стимулирования работников, воздействие путем авторитета и убеждения и так далее. Все они направлены на то, чтобы преодолеть сопротивление нововведению, изменить взгляды и повысить заинтересованность участников процесса реализации принятого решения, активизировать их деятельность и в конечном счете – решить проблему, стоящую перед организацией»[42,с.90]. Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать повторное рассмотрение процедур, что показано в виде линий обратной связи. Контролируя работу своих подчиненных, руководитель должен оказывать им постоянную и действенную помощь. Отсутствием контроля исполнения своих решений управляющая система наносит вред, так как, во-первых, команды управления могут быть не выполнены в срок, а следовательно, произойдут задержки и сбои; во-вторых, не проверяя хода выполнения своих решений, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей; в-третьих, не получает оперативную информацию о ходе выполнения решения и не принимает соответствующие меры. Большую роль в

принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течении всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. На практике процесс принятия решений сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность же этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры и руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ. Вудкок М., Френсис Д. отмечают «Первоочередная задача менеджеров – это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты»[12, с.122]. Решение окажется более оптимальным, если оно будет согласовано с теми, кого непосредственно затрагивает, или с теми, кто помогал в подготовке принятия данного решения. В связи с этим, для успешной реализации любого значимого решения целесообразно привлекать к его выработке наибольшее количество сотрудников организации. После того, как решение принято, и начало осуществляться, обязательно необходимо установление обратной связи. Система контроля необходима для обеспечения оптимального исполнения данного процесса или действия. Обратная связь позволяет руководителю частично корректировать принятое решение, и способствовать его лучшей реализации.

Оценка результатов реализации решений позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе. Процесс принятия и реализации решений предполагает на каждом шаге, на каждой операции выработку корректирующих воздействий, которые с помощью многочисленных контуров обратной связи используются для повышения эффективности и качества управленческих решений. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решений, менеджер несет

ответственность за последствия принятого решения. Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы. Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Таким образом, процесс принятия управленческих решений осуществляется в несколько этапов и требует логического и упорядоченного подхода. Он предполагает на каждом этапе выработку корректирующих воздействий, которые с помощью обратной связи используются для повышения эффективности и качества управленческого решения. Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

- методологию управленческого решения;
- методы разработки управленческих решений;
- организацию разработки управленческого решения;
- оценку качества управленческих решений.

1.3. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные стратегии и тактики решения задач. Для выбора адекватной стратегии руководитель должен не только правильно оценивать саму управленческую ситуацию, но также правильно соотносить перспективные и текущие задачи.

В выборе стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач.

Розанова В.А. отмечает «В управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с действительностью он может сделать.

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач лежат психологические причины. К их числу относятся:

- ориентация на достижение успеха в деятельности;
- высокая самооценка и стремление к самореализации;
- высокий уровень сформированности положительных социальных установок;
- стремление выделиться, быть впереди других руководителей»[36,с.163].

Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. пишут «Под эффективностью решения будем понимать степень полезности для лица, принимающего решение предполагаемого или действительно полученного в операции эффекта. Суждение об эффективности решения может быть вынесено лицом, принимающим решение, например, в качественной шкале и отражать, как минимум, три градации предпочтительности ожидаемого или полученного эффекта:

- положительный эффект;
- нулевой эффект;
- отрицательный эффект.

Следовательно, эффективность решения – это субъективная оценка его качества, оценка, с точки зрения лица принимающего решение, полезности рассматриваемого решения для достижения цели операции. Такую оценку лицо принимающее решение выносит для себя перед ответственным моментом – принятием решения о том, какую из альтернатив в операции предпочесть. Именно эта оценка и является рациональной основой для осмысленного выбора.

Эффективность решения – это степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта для лица принимающего решение от проведения операции желаемому(идеальному) уровню полезности»[11,с.39-40].

Но каким бы опытным и искусным ни было лицо принимающее решение, оно никогда не застраховано от неудач в своей деятельности. Это аксиома управления и теории принятия решений.

Объективные причины – те, которые не зависят от личности человека, диктуются внешними обстоятельствами. Одной из наиболее веских объективных причин неудач в управлении следует считать рискованность, неопределенность «механизма ситуации».

Руководитель всегда принимает решения, основываясь только на доступной ему в данный момент информации об обстановке. Лицо, принимающее решение всегда должно действовать, помня, что только решения и планы бывают идеальными, а люди и обстоятельства всегда реальны, и поэтому любое управленческое решение, любой план несет в себе возможность не только успеха, но и неудачи.

Сам процесс управления, обоснования и принятия решений содержит как объективные, так и субъективные компоненты, строгую формализацию и интуицию, навыки и умения. Другими словами, управление и разработку решений следует рассматривать как сплав науки, искусства и опыта.

Рассмотрим и охарактеризуем степени влияния основных факторов, которые определяют эффективность решений, в соответствии с рисунком 6. В качестве основных исходов реализации какого-то решения выделим два – успех и неудача.

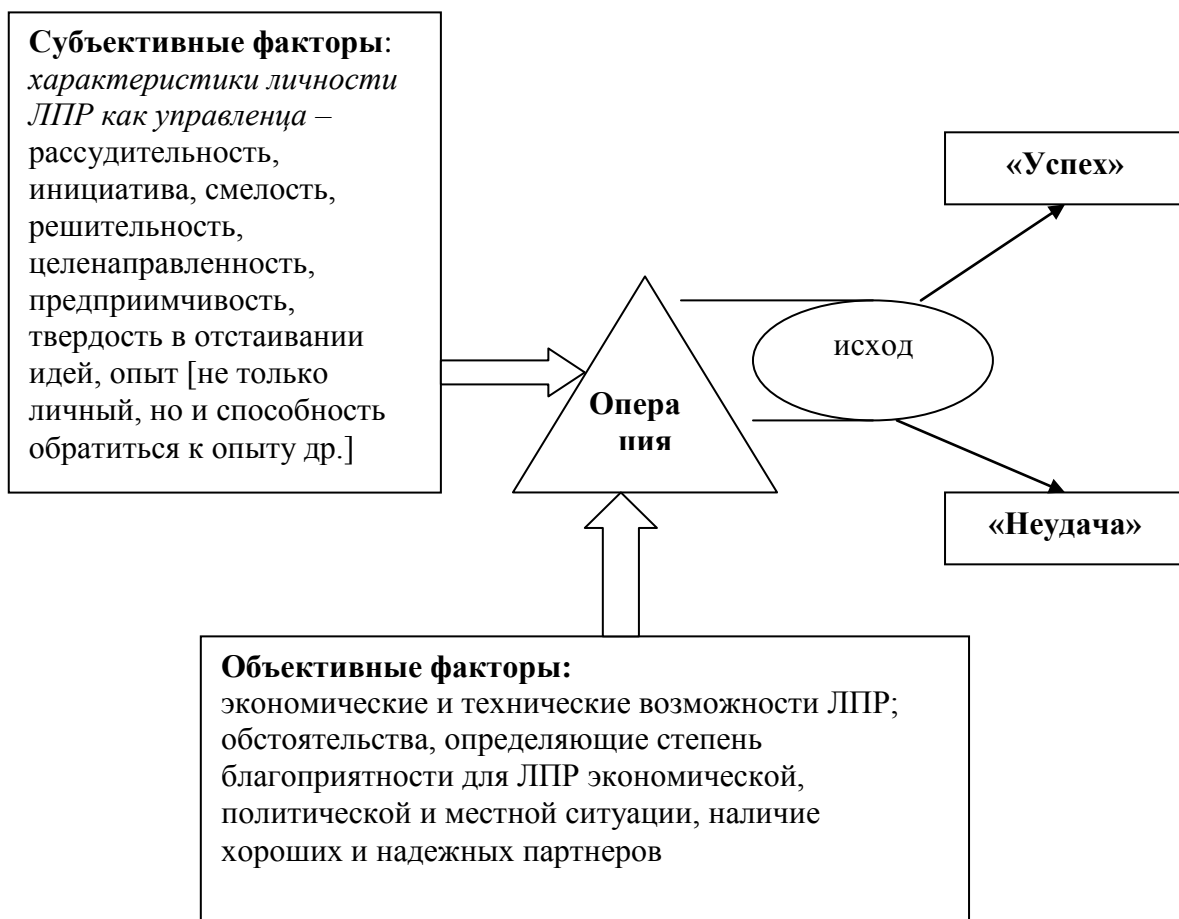


Рисунок 6. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений

Поскольку эффективность решений для лица принимающего решение определяется не только соотношением величин полезности успеха или тяжести неудачи, но и соотношением шансов на успех и неудачу. Две основные группы факторов влияют на исход операции – объективные и субъективные.

Хороший управленец должен обладать «холодной головой» и способностью к беспристрастному анализу ситуации. Для этого в сложных ситуациях необходимо прибегать к использованию как качественных, так и количественных методов анализа решений. Такая способность и есть рассудительность. Однако для того, чтобы стать настоящим руководителем, лицу принимающему решение нужны и другие важные качества личности. Русский генерал М.Д. Скобелев так говорил об этом «Талант полководца – это соединение ума и воли. Ум необходим для нахождения единственно правильного решения, воля столь же необходима для проведения этого решения в жизнь, когда приходится преодолевать

сопротивление не только противника, также стремящегося к победе, но нередко и несогласие вышестоящих начальников или своих же подчиненных. Уверенность полководца в своей правоте, в своих решениях, находящая выражение в его решительности, передается войскам, ощущается ими, как ощущаются и его колебания, ведущие к перемене приказов, его нерешительность, выдающая неуверенность в своих действиях. Решительному полководцу войска верят и охотно следуют за ним» [11,с.43].

На эффективность решений оказывают влияние такие качества личности управленца, как его предприимчивость, инициативность и, конечно же, его опыт. Это не только личный опыт лица принимающего решение, но и его способность обратиться к опыту других, умение окружить себя талантливыми людьми.

Шансы на успех и сама степень успеха зависят от совершенства личности лица принимающего решение как управленца. Здесь важны такие черты личности, как его опыт, рассудительность, целенаправленность и твердость. Если же лицо принимающее решение ведет себя нерационально, поддается эмоциям и переживаниям, если оно безынициативно и не имеет достаточного опыта и желания обращаться к знающим людям, то риск неудачи существенно возрастает.

Чтобы успешно выполнять свое назначение, управленческое решение должно обладать следующими качественными признаками:

- 1) всесторонняя обоснованность, реальность решения;
- 2) своевременность;
- 3) экономичность.

Обычно считается, что решения не выполняются по вине исполнителей, поэтому основной упор делается на контроль, за исполнением решений. Однако не менее существенно повышение качества самих управленческих решений.

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества

всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно. Допустим, при разработке управленческого решения было выполнено 10 операций со следующими значениями качеств: 0,8; 0,9; 0,7; 0,8; 0,7; 0,8; 0,8; 0,9; 0,7 и 0,8. Значение качества каждой операции само по себе хорошее, но общее качество управленческого решения будет равно 0,091! Это очень низкий уровень. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации управленческого решения можно обеспечить приемлемое качество всего управленческого решения.

Э.А. Смирнов выделил «основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения: информация, набор целей управления, методы разработки управленческого решения, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки управленческого решения, форма подачи управленческого решения, организационный аудит управленческого решения. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организации. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации управленческого решения. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, то есть составлять систему, обладающую свойствами эмерджентности»[37,с.236].

Доктор экономических наук, профессор Лебедев О.Т. считает, что «Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений»[21,с.168]. Каждое управленческое решение, принимаемое

в системе управления предприятием в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, то есть содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь адресата и сроки исполнения, то есть иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;
- быть непротиворечивым, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- быть правомочным, то есть опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- быть эффективным, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- быть конкретным, то есть отвечать на вопросы, как, когда и где действовать;
- быть своевременным, то есть приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. дают определение «Решение – один из необходимых моментов волевого действия руководителя. Быстрота, правильность и четкость решений зависят от умения руководителя творчески мыслить, от его личных качеств и от его организаторских способностей»[50,с.209]. В настоящее время разработан целый ряд научных методов для подготовки решений, чтобы руководители могли принимать их обоснованно, выбирая наилучший из возможных вариантов. Однако эти методы еще недостаточно используются в управлении предприятиями.

Это объясняется тем, что значительная часть руководителей, полагаясь на свой опыт и на то, что они обладают искусством управления, не уделяют должного внимания изучению и внедрению научных методов управления. Вместе с тем появление вычислительной техники и успехи, достигнутые в развитии науки об управлении производством, позволяют в процессе принятия решений использовать не только искусство, но и науку. Руководители должны рационально сочетать применяемые ими традиционные методы принятия решений, основанные на логических рассуждениях, опыте и интуиции, с научными методами управления, электронно-вычислительной техникой. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. отмечают «Теория принятия решений как самостоятельный раздел науки об управлении начала создаваться совсем недавно. Она развивается в нескольких направлениях. Одним из таких направлений является использование в процессе принятия решений математического моделирования. Под математическим моделированием понимается способ исследования различных процессов, систем путем изучения явлений, описываемых математическими соотношениями. При решении задач с помощью математического моделирования широко используются различные разделы математики, в частности математическое прогнозирование, математическая статистика, теория игр и прочее, а также электронно-вычислительная техника. Применение математических методов позволяет выбирать самый оптимальный вариант решения исходя из принятого критерия оценки эффективности решения. Наиболее успешно математическое моделирование применяется при решении управленческих задач в условиях определенности, когда результат каждого действия известен. При решении задач в условиях неопределенности теория принятия решений рекомендует использовать для оценки вероятностей возникновения случайностей методы, основанные на таких разделах математики, как теория вероятности, математическая статистика и другие. Выявить вероятность возникновения случайностей и определить их влияние на результат решения поможет применение некоторых разработанных теорий принятия решений специальных методов, таких, как системный анализ исследования

операций, сетевой анализ и другие. Развитие и использование теории принятия решений в управлении предприятием дает возможность:

- 1) выбирать более эффективный вариант решения задач, возникающих в производстве;
- 2) получить больший эффект принятия решения, чем при интуитивном подходе;
- 3) более объективно оценить обстановку, выявить конкретные причины решений»[95,с.210].

Для того чтобы руководители смогли успешно внедрять в практику методы принятия решений, следует организовать изучение ими теории принятия решений. Необходимо создать небольшие группы по внедрению научных методов принятия решений, которые работали бы в тесном контакте с руководителем. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

- 1) законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческого решения;
- 2) четкую формулировку цели – для чего принимается управленческое решение, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотносить поставленную цель и достигнутые результаты;
- 3) объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия управленческого решения главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;
- 4) время разработки управленческого решения – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
- 5) организационные структуры управления;

б) формы и методы осуществления управленческой деятельности;

7) методы и методики разработки и реализации управленческого решения (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная);

8) субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка.

9) состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и другие);

10) систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческого решения.

В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации. Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение

получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя. Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления. Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. отмечают «В ходе социологических исследований практики подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений были выявлены причины, приводящие к низкому качеству управленческих решений:

- большой прием принимаемых решений, часть которых фактически не выполняется, что понижает их авторитет;
- вновь принимаемые решения не учитывают предыдущих;
- вновь принимаемые решения дублируют существующий организационный порядок;
- изменение цели решения в процессе его движения по иерархической лестнице в соответствии с расхождением интересов различных уровней управления;

- принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания, например: «обратить внимание», «усилить требование», «принять необходимые меры» и другие;
- недостаточно разработан процесс подготовки и принятия решений;
- отсутствие процедуры согласования решений с их исполнителями;
- назначение нереальных («мобилизующих») сроков;
- низкий удельный вес стратегических решений;
- несоблюдение стандартов делопроизводства, отсутствие элементов организации исполнения (сроков исполнения и так далее);
- недостаточное информационное обеспечение для принятия решений;
- недостаточная эффективность механизма оценки выполнения решений, часто ориентированная на исполнение сроков, а не на достижение результатов»[50,с.216-217].

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. пишут «Для повышения качества управленческих решений на предприятиях можно создать экспертную группу, подчиненную руководителю. Экспертная группа выполняет три вида процедур: 1) проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов; 2) проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав; 3) проверяет возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Вывод по первой главе

Управленческое решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в

организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решения. Методы оптимизации следующие: анализ, прогнозирование, моделирование.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все три вида контроля.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет все более высокие требования к информационному обеспечению органов управления. Эффективность этого вида деятельности, ставящего своей целью подготовку и обоснование управленческих решений, во многом предопределяет эффективность управления в целом. Начав со справочно-информационной работы, подразделения информирования руководящих работников перешли к серьезному анализу и обобщению информации, выработали методологию и технологию обработки информационных материалов. Сейчас эти подразделения выполняют функции квалифицированных консультантов, помогают руководителям сформировать новые варианты, обосновать или опровергнуть имеющиеся аргументы, осуществлять поиск различных решений.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, повысить степень использования информации.

Информационное обеспечение предполагает: распространение информации, то есть представление пользователям информации, необходимой для решения управленческих, научно-производственных и других вопросов, возникающих в процессе деятельности; создание наиболее благоприятных условий для эффективного распространения информации.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Глубокий и тщательный анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы.

Глава 2. Анализ и совершенствование процесса принятия управленческих решений в ОСП Урайский почтамт

2.1. Анализ внутренней и внешней среды ОСП Урайский почтамт

Базой исследования выступила организация почтовой связи Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России» (УФПС ХМАО-Югра - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Урайский почтамт). Юридический адрес базы исследования – индекс 628285, ХМАО-Югра, город Урай, улица Ленина, дом 61.

Каждый работник предприятия подчинен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящим органом через него. В данной структуре разделение системы управления на составные части осуществляются по производственному признаку с учетом степени концентрации и специализации производства, а также технологических особенностей. Система звеньев управления отражает производственную структуру.

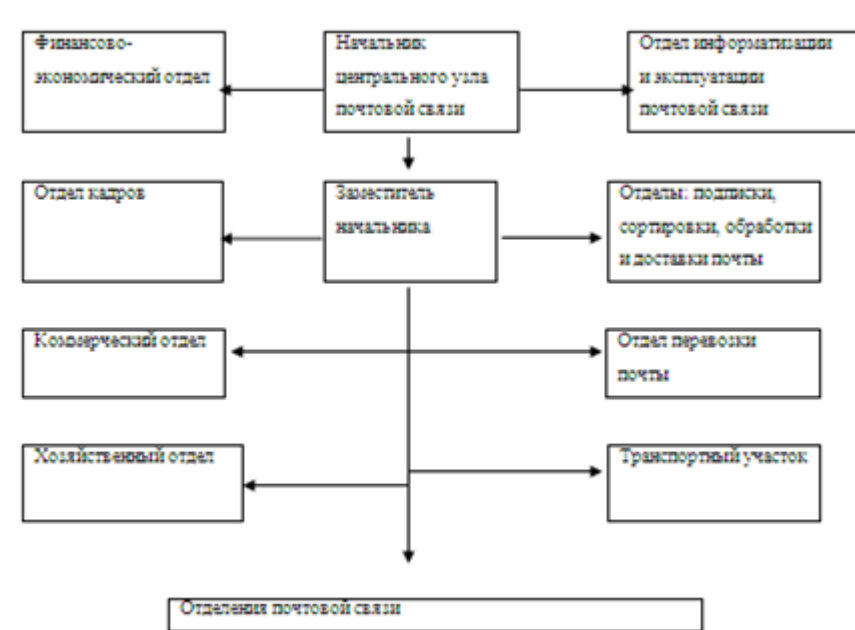


Рисунок 7. ОСП Урайский почтамт

Рассмотрим внутреннюю и внешнюю обстановку Урайский почтамт. Результаты SWOT- анализа Урайского почтамта, представлены в таблице 4.

Сильные и слабые стороны деятельности Урайского почтамта возможности
развития и угроз

Сильные стороны	Слабые стороны
Широчайшая филиальная сеть в стране	Низкая производительность труда, высокая трудоемкость процессов
Наличие технической составляющей	Низкая информационная поддержка оказываемых услуг
Опытный персонал	Высокая стоимость почтовых услуг
Широкий спектр услуг	Инертность
Наличие государственной поддержки	Слабая политика продвижения
Возможности	Угрозы
Появление собственного банка и расширение спектра оказываемых услуг	Активное продвижение услуг по интернет – покупкам с использованием собственной службы доставки
Работа по доставке пенсионных средств лицам, заказывающих услуги	Появление эффективных конкурентов по экспресс – доставке почтовых бумаг и грузов
Высокая потребность почтовых услуг по доставке бумаг государственного значения и ЖКХ	Устаревание технической составляющей почтового процесса

Предметом экономического анализа на микроуровне (анализа хозяйственной деятельности) являются определенные результаты хозяйственной деятельности, складывающиеся под воздействием объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов.

Урайский почтамт предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В Урайском почтамте принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии Урайский почтамт оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники транспорта и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5.

Анализ полученных данных табл. 5 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2015 – 2017 гг. возросла на 17,07% и составила в 2017 году 48 человек против 41 человек в 2015 году.

Таблица 5

**Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы
Урайский почтамт**

Показатель	2015		2016		2017		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07 %	126,70 %
Водители и механики	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники обслуживающего характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива Урайский почтамт вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная

плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников Урайский почтамт.

Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5.

Из таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2017 году выросла по сравнению с 2015 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

Таблица 6

Анализ средней заработной платы по коллективу Урайский почтамт

Показатель	Период анализа			Отклонение (2017-2015)	
	2015	2016	2017	Абс.	Отн.
ЗП ср. операторов почты и специалистов	17500	18700	18900	1400	108,00%
Работники обслужив и вспомог характера	17040	18628	18425	1385	108,13%

Анализ кадрового состава работников Урайский почтамт представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 7 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Урай в период 2015 – 2017 гг.

Таблица 7

Профессиональная структура персонала Урайский почтамт

Категория работников	2015		2016		2017	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%

Основные работники (операторы)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2015 году составляли 68,29%, а вот в 2017 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 1.

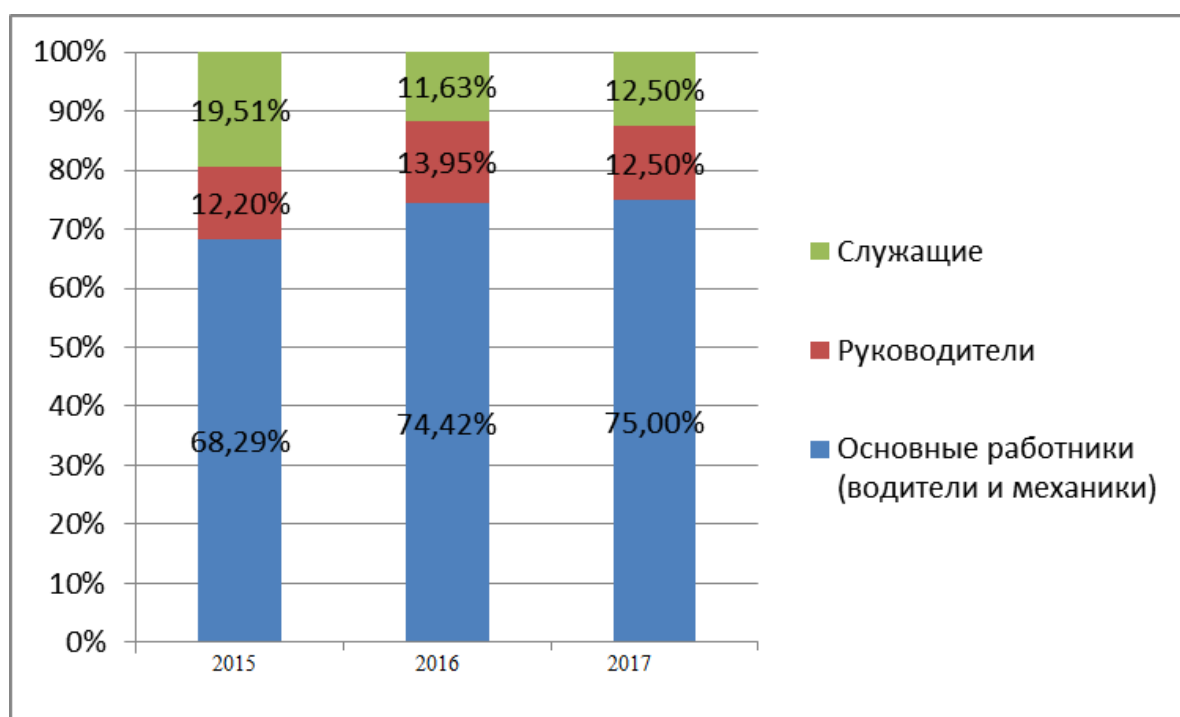


Рисунок 8. Профессиональная структура персонала Урайский почтамт в период 2015-2017 гг., %

Таблица 8

Анализ половой структуры персонала Урайский почтамт в 2015-2017 гг.

Половая принадлежность	2015		2016		2017	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%

Итого	41	100%	43	100%	48	100%
-------	----	------	----	------	----	------

Из таблицы 8 видно, что основу коллектива Урайский почтамт в г. Урай составляют женщины (53,49% в 2016 году и 58,33% в 2017 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 9 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2016 году). Людей пенсионного возраста в составе Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России» (УФПС ХМАО-Югра - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Урайский почтамт) нет.

Таблица 9

Возрастная структура Урайский почтамт в период 2015-2017 гг., %

Возрастная категория	2015		2017		2018	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 2. Изображена структура персонала по возрасту.

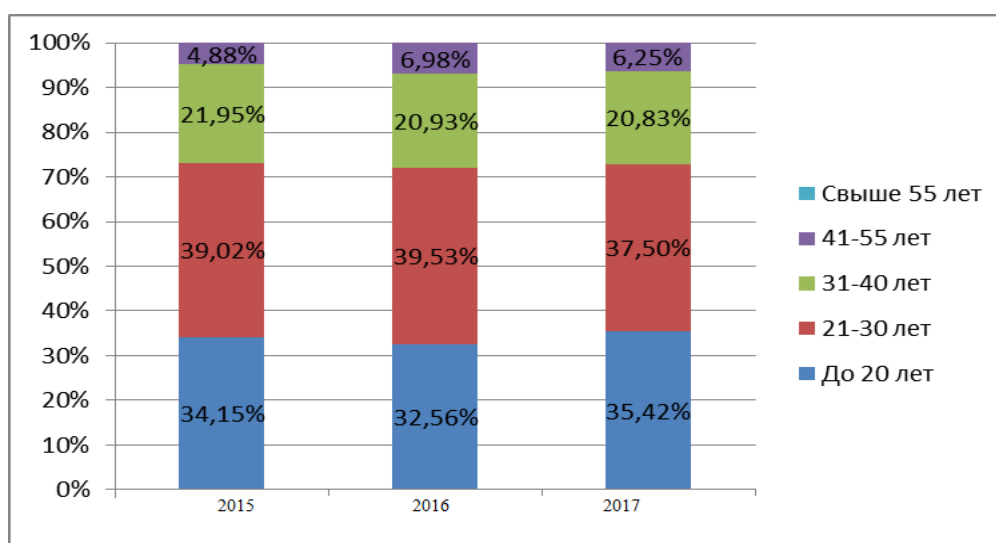


Рисунок 9. Возрастная структура персонала Урайский почтамт в период 2015-2017 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в Урайский почтамт. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 10. Из таблицы 10 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 10

**Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании
Урайский почтамт**

Продолжительность стажа	2015		2016		2017	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 11 приведен анализ.

Таблица 11

**Образовательная структура персонала компании Урайский почтамт в
период 2015-2017 гг.**

Образование	2015		2016		2017	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 11 видно, что основу работников (в 2015 году 43,9%, в 2016 году 41,86% и в 2017 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2017 году 4,17%).

Ведущим показателем отношения работников к действующей системе мотивации формирует показатель текучести персонала. На рисунке 3 представлена динамика показателя текучести персонала Урайский почтамт.

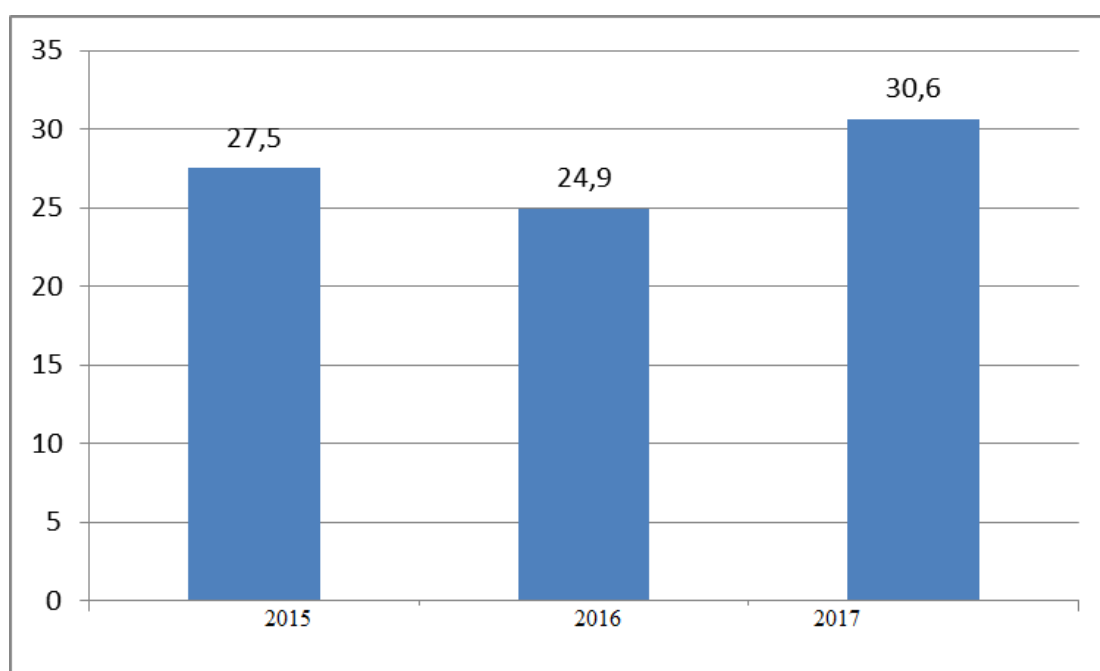


Рисунок 10. Динамика показателя текучести персонала Урайский почтамт в период 2015 – 2017 гг.,%

Из рисунка 10 видно, что в период анализа текучесть персонала остается очень высокой. Данный факт говорит о необходимости выяснения причин текучести и их устранения.

Анализ производительности труда Урайского почтамта

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования персонала. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет:

- существенно снизить затраты на реализацию транспортных услуг, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем реализации транспортных услуг, следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- повысить конкурентоспособность предприятия и транспортных услуг, обеспечить финансовую устойчивость работы.

В таблице 12 представлена динамика и расчет показателей производительности труда на предприятии.

Таблица 12

Анализ производительности труда работников Урайский почтамт в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Абс.	Отн.
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	368 320	122,72%
Численность	41	43	48	7	117,07%
Работники основного характера (водители и механики)	28	32	36	8	128,57%
Работники вспомогательного и обслуживающего характера	13	11	12	-1	92,31%
ПТ всего	39537	43280	41444	1 908	104,82%
ПТ осн раб.	57893	58158	55259	-2 634	95,45%

Таким образом, в 2017 году производительность труда общая увеличилась на 1908 тыс. руб., что является положительным фактором для предприятия. Решающим фактором увеличения объема выручки стало увеличение производительности труда и роста маршрутов. Что касается производительности

труда работников гаража, то данный показатель в период анализа снизился на 4,55% или на 2634 тыс. руб. Это говорит о необходимости пересматривать системы принятия управленческих решений для исправления негативной ситуации.

2.2. Анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России»

Систему управления можно рассматривать как систему принятия решений. На основании типовых должностных инструкций каждого работника данного предприятия задачи, полномочия и ответственность в Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России» (УФПС ХМАО-Югра - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Урайский почтамт) распределены следующим образом. Директор управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов перед другими физическими и юридическими лицами.

Исследование процесса принятия решений проведем на основе анализа схемы принятия управленческого решения, которая является общей, и была описана в теоретической части данной работы.

Информационное обеспечение в Урайский почтамт начинается с определения того, какой именно области касается данная проблема:

принятие решений управленческого характера на Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра осуществляется под руководством генерального директора предприятия Шушемоина В.В. Директор принимая то или иное решение прогнозирует последствия данного принятого решения, что помогаем принимать более правильные решения. Прогнозирование осуществляется интуитивным методом. При принятии управленческих решений директор принимает во внимание совокупность различных вариантов решения той или иной проблемы. Поэтому, процесс решения проблемы и принятие управленческого решения на Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра можно представить как пятиэтапный процесс, однако фактическое число этапов принятия решений на предприятии определяется конкретной проблемой, подлежащей решению (рисунок 11).

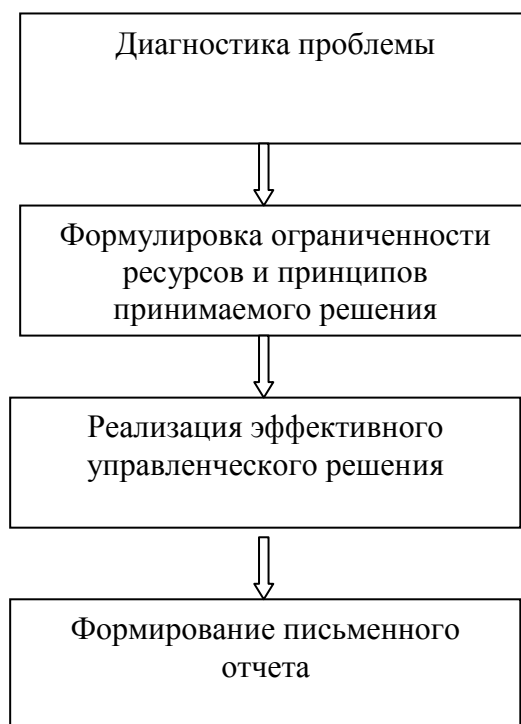


Рисунок 11. Этапы рационального решения проблем на Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра

Первый этап решения проблемы - определение или диагноз проблемы, полный и правильный. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.

К примеру, начальник отделения Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна.

Для выявления причин возникновения проблемы собирается и анализируется требующаяся внутренняя и внешняя информация. Информацию обычно собирают неформально, ведя беседы с работниками Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Второй этап - формулировка ограничений и критериев принятия решения. Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей подразделений цехов Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств; недостаточное число работников на предприятии, имеющих требуемую квалификацию и опыт;

неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Данные проблемы постоянно обсуждаются на совещаниях у руководителя и на планерках. Руководитель предприятия на совещаниях озвучивает конкретную проблему и данная проблема обсуждается и по возможности решается на месте.

Третий этап реализации управленческих решений на Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра это определение альтернатив. Т.е. формулирование набора альтернативных решений проблемы. На данном этапе выявляют все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, предоставляется возможность организации достичь своих целей.

Однако, на практике руководитель Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу из-за постоянных командировок, недостоверности информации, которые обусловлены спецификой работы данного предприятия. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Четвертый этап. Формирование письменного отчета. При оценке решений руководитель Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия, совместно с руководителями структурных подразделений предприятия. При оценке возможных решений руководитель Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра прогнозирует то, что произойдет в будущем. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра и невозможность

реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

Анализ состава и структуры документооборота в рамках работы Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра представлен в таблице 13.

Таблица 13

**Анализ состава и структуры документооборота в рамках работы
Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра**

Наименование документа	Количество документов			Темпы роста, %	
	2015 год	2016 год	2017 год	в 2016 к 2015	в 2017 к 2016
Входящие	124	203	240	164	118
Исходящие	384	402	358	105	89
Приказы	870	648	894	74	138
в том числе:					
- по основной деятельности	157	116	156	74	134
- по командировкам	215	178	222	83	125
- по личному составу	498	354	516	71	146
Внутренние	3841	2597	1972	68	76
в том числе:					
- финансовые	1492	973	1272	65	131
- служебные	2349	1624	700	69	43
Итого в год:	5219	3850	3464	74	90
В среднем за день	18	13	12	72	92

Таблица 14

**Анализ структуры документооборота по подразделениям
(согласно организационной структуры Управления федеральной
почтовой службы ХМАО-Югра)**

Подразделение	2015 год		2016 год		2017 год	
	Кол.	%	Кол.	%	Кол.	%
Административный отдел	765	15	621	16	754	22
Бухгалтерия	1392	27	1073	28	1272	37

Отдел кадров	909	17	718	19	446	13
Хозяйственная часть	715	14	537	14	345	10
Государственные закупки	582	11	410	11	273	8
Службы по работе с населением	551	10	319	8	259	7
Прочие	305	6	172	4	115	3
Итого:	5219	100	3850	100	3464	100

Выявление сезонности в объеме документооборота целесообразно проводить также в виде таблицы с разбивкой входящих, исходящих и внутренних документов по месяцам (таблица 15).

Таблица 15

Анализ структуры документооборота Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра

Месяцы 2017 года	Виды документов			
	Входящие	Исходящие	Приказы	Внутренние
Январь	12	35	57	177
Февраль	22	30	78	200
Март	27	25	130	165
Апрель	23	28	84	175
Май	14	24	96	122
Июнь	18	53	84	78
Июль	23	42	34	94
Август	17	29	23	120
Сентябрь	25	69	69	183
Октябрь	18	38	47	165
Ноябрь	17	44	108	182
Декабрь	24	44	79	211
Итого	240	461	889	1872

В Администрации проводится рейтинговая оценка эффективности документооборота подразделений. В качестве исходных данных для такой оценки можно выделить следующие:

- количество работников подразделения;
- количество документов (входящих, исходящих, внутренних), обращающихся в подразделении за определенный промежуток времени;
- уровень ответственности, которую несет подразделение за выполнение документов (входящих, исходящих, внутренних);
- уровень компьютеризации документооборота подразделения и т.д.

Далее на основе соотношения различных исходных данных рекомендуется разработать систему оценочных коэффициентов, характеризующих эффективность документооборота подразделений.

Так, для оценки обратной связи использовался коэффициент обратной связи, определяемый отношением числа ответов сотрудников Администрации на обращение граждан (Нос) к общему числу направленных обращений граждан (Н).

$$\text{Коб/св} = \text{Нос/Н}$$

Коэффициент оперативности (своевременности) определяется как отношение числа документов ответ на которых был направлен в течении 3-х рабочих дней (Ноц).

$$\text{Копер} = \text{Низ/Ноц}$$

Коэффициент полноты рассчитывался на основе данных обратной связи с оценкой «необходим первоисточник», позволяющей судить о возможностях практического применения информации. Он определялся отношением числа документов с указанной оценкой (Ннп) к общему числу оцененных документов

$$\text{(Ноц). Кпол} = \text{Ннп/Ноц}$$

Коэффициент «информационного шума» определяется отношением количества документов с оценками «не представляет интереса», «не соответствует теме запроса» (Нн/пс) к общему числу оцененных документов (Ноц)

$$\text{Киш} = \text{Нн/пс/Ноц}$$

В таблице 16 представлена динамика показателей работы Управления с обращения граждан в период 2015-2017 гг.

Таблица 16

Динамика показателей работы Управления с обращениями граждан в период 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Общее число обращений граждан	1473	1584	1480
Число обращений "не по теме"	35	47	82
Число ответов на обращения граждан	1358	1278	1128
Число ответов на обращения с пометкой "требуется первоисточник"	148	124	178
число ответов на обращение направленных в течении трех рабочих дней	652	587	497

В таблице 17 представлены относительные показатели деятельности Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра по работе с обращения граждан в период 2015-2017годы.

Таблица 17

Относительные показатели деятельности Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра по работе с обращениями граждан в период 2015-2017годы

Показатель	2015	2016	2017
Коэффициент обратной связи	92,2%	80,7%	76,2%
Коэффициент оперативности	48,0%	45,9%	44,1%
Коэффициент полноты	10,9%	9,7%	15,8%
Коэффициент информационного шума	2,6%	3,7%	7,3%

Из таблицы 17 видно, что основные показатели работы Управления в условиях действующего информационного уровня управления снижаются. Это может объясняться ростом обращений на фоне сокращения численности работников Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра. На рис. 12 изобразим динамику данных показателей в указанный период.

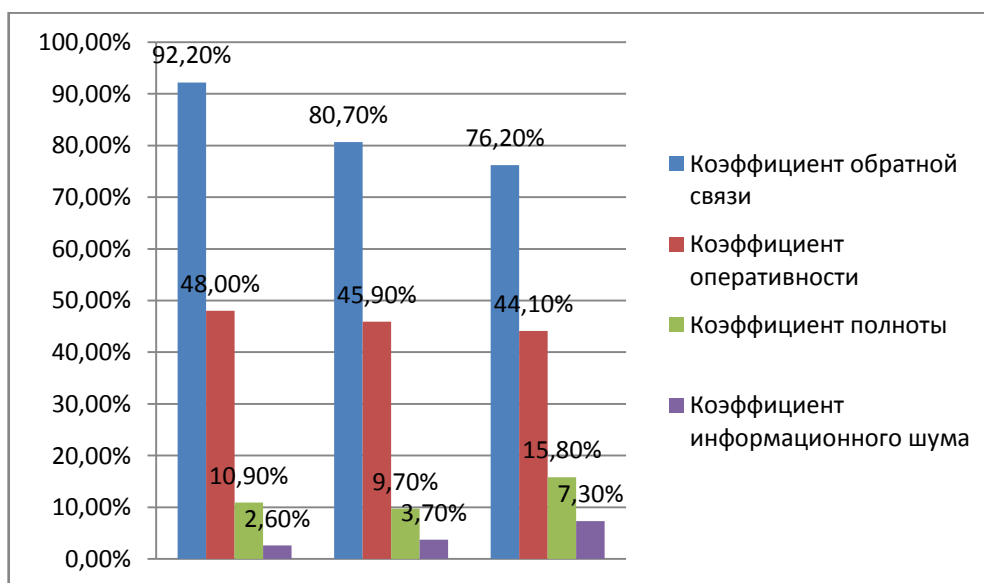


Рисунок 12. Относительные показатели деятельности Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра по работе с обращения граждан в период 2015-2017 годы

2.3. Предложение по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России»

В ходе анализа были выявлены недостатки в процессе принятия решений, которые могут оказывать негативное влияние на окончательный результат принятого решения, снижая его эффективность.

Основные проблемы действующего процесса принятия управленческого решения Управления федеральной почтовой службы в ХМАО:

- отсутствие оценки альтернативных вариантов развития сценариев управленческого решения;
- недостаточная информационная обеспеченность средствами коммуникации, приводящее к замедлению процесса принятия управленческого решения;
- недостаток управленческой практики по оценке эффективности принимаемых к реализации управленческих решений.

Данные серьезные недостатки могут привести к потере альтернативных возможностей, генерации убытков либо к падению престижа почтовой службы на основе длительности обслуживания.

Мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт можно разделить в соответствии с основными этапами процесса принятия управленческого решения. Мероприятия по совершенствованию этапа сбора информации и анализа ситуации. Для этого необходимо:

1. Предложить внести в процесс принятия управленческих решений блок по оценки альтернативных сценариев развития реализации решения.
2. Внедрить систему электронного документооборота, направленного на обмен информации внутри управления и повышения эффективности управленческих решений.

3. Поставить в обязанность проводить оценку социальной и экономической эффективности управленческих решений, принимаемых в Управлении.

Для реализации предлагаемых мероприятий нами разработан алгоритм процесса принятия управленческих решений, включающий в себя как поиск и оценка альтернативных решений, так и оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

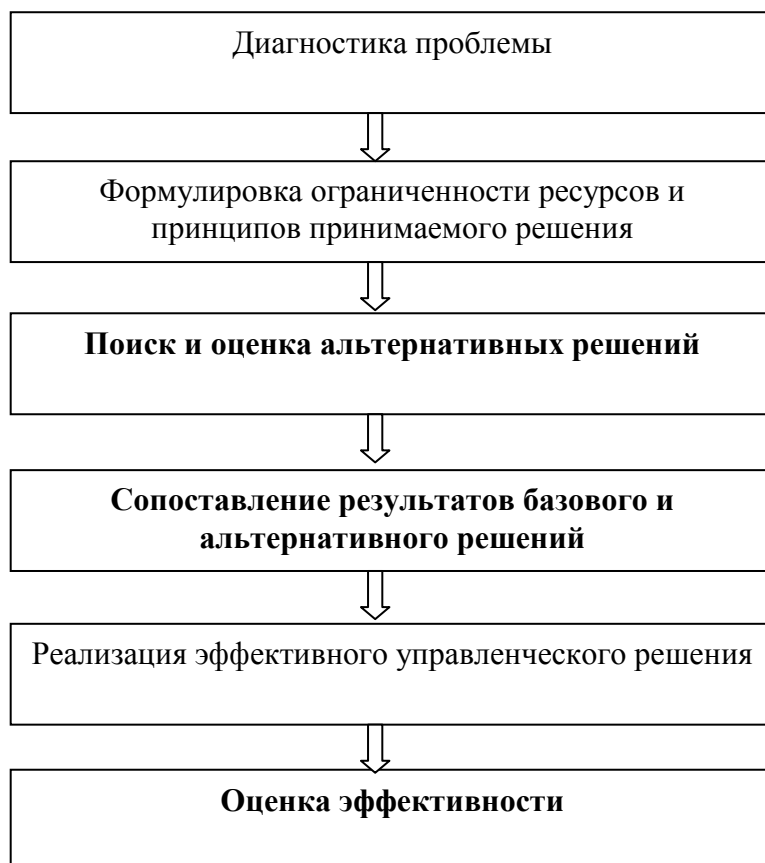


Рисунок 13. Предлагаемый процесс принятия управленческих решений

На основании выявленных проблем, нами предложены рекомендации по управлению информационными ресурсами в Управлении федеральной почтовой службы ХМАО-Югра – филиала ФГУП «Почта России»:

– Внедрение системы электронного документооборота между структурными подразделениями и поселениями.

– Осуществить внедрение электронной системы работы с клиентами по принципу «одного окна».

– Разработать систему управленческого учета для оперативного реагирования на изменения состава затрат на почтовые услуги и их структуры.

Характеристика предлагаемых мероприятий.

Создание единой аппаратно-программной базы по принципу «одного окна», то есть внедрение на предприятии локальной компьютерной сети с выходом в Интернет. Это позволит решить следующие задачи

- интеграция информационных ресурсов подразделений Управления почтовой связи;

- ускорение обмена информацией между ними;

- возможность разграничения доступа к информации: внутри почтового отделения (корпоративные ресурсы) и за ее пределами (интернет-ресурсы);

- использование единых правил и технологий защиты информации;

- возможность увеличения числа прикладных систем.

Портал предназначен для оперативного обеспечения информацией структурных подразделений организации. Ядро портала составит информационно-коммуникационный центр (ИТКЦ) «ЭКОПАНОРАМА» — распределенная сеть планируемых веб-узлов на базе Интернет, построенных по единой идеологии на общей аппаратно-программной платформе. Решение реализовано на базе технологий Microsoft, что позволяет обеспечить взаимодействие и совместную работу пользователей.

Разрабатываемая аппаратно-программная платформа должна отвечать следующим функциональным требованиям:

- предоставление большому количеству пользователей возможностей онлайн-доступа к задачам и ресурсам организации;

- обеспечение свободы выбора наиболее удобного для пользователей способа доступа: коммутируемое соединение по телефонной линии (DialUp) или виртуальная частная сеть (VPN)²;

- централизованное администрирование доступа пользователей;

- организация совместной работы сотрудников учреждения с разнообразными электронными документами при одновременном соблюдении прав и полномочий доступа, в том числе организация совместного решения онлайн-задач;

- разграничение доступа к информационным ресурсам: внутри организации (корпоративные ресурсы) и за ее пределами (Интернет-ресурсы);

- устранение дублирования приобретаемых информационных систем и средств вычислительной техники;

- обеспечение скоростного и безопасного доступа к Интернету и услугам электронной почты для максимально широкого круга пользователей из числа сотрудников Управления почтовой связи.

Внедрение системы электронного документооборота (СЭД) в Управлении почтовой связи ЮГРА.

Нами предлагается внедрить систему СЭД ЕВФРАТ-Документооборот, поскольку она доступнее других позволяет построить полноценную систему управления бизнес-процессами и документами организации, а также содержит весь необходимый инструментарий для успешной организации электронного документооборота любой компании, независимо от численности и формы собственности. Система рассчитана на работу как в рамках небольшого отдела, например, канцелярии или локальной организации в целом, так и в рамках территориально-распределенной организации со сложной схемой информационных потоков.

Система ЕВФРАТ-Документооборот поможет в решении следующих задач Компании:

- повышение эффективности управления бизнес-процессами за счет улучшения исполнительской дисциплины, оптимизации контроля выполнения задач и анализа деятельности организации;
- сокращение непроизводительных затрат рабочего времени сотрудников и финансовых издержек на расходные материалы;
- создание единого информационного пространства предприятия;

- обеспечение надежности учета и хранения документов;
- организация эффективной защиты информации.

ЕВФРАТ-Документооборот позволит:

1. автоматизировать регистрацию документов и заданий;
2. обеспечить эффективное взаимодействие сотрудников в рамках работ по документам;
3. осуществлять мгновенный поиск информации;
4. контролировать выполнение работ, инициируемых документами и заданиями;
5. проводить мониторинг состояния выполняемых процессов и анализ загрузки персонала за счет формирования различных журналов и отчетов;
6. организовать долговременное хранение документов организации;
7. обеспечить разграничение прав доступа сотрудников к информации.

В новой версии системы ЕВФРАТ-Документооборот реализована поддержка работы в организациях с территориально-распределенной структурой управления. Это позволяет организовать сквозную работу над документами и заданиями между главным офисом и территориально удаленными филиалами. Информация между офисами передается в кодированном виде.

Для обеспечения конфиденциальности работы с документами всем сотрудникам даются права доступа в соответствии с их должностными обязанностями и статусом в организации. В системе можно формировать пользовательские роли и указывать их вместо конкретных исполнителей, что позволяет организовать работу в режиме временного или постоянного замещения одного сотрудника другим. Протоколирование действий пользователей, криптографическое шифрование и применение ЭЦП при согласовании документов полностью исключает вероятность несанкционированного доступа.

Система ЕВФРАТ-Документооборот позволяет полностью воспроизвести и оптимизировать процессы прохождения документов и задач в организации за счет гибкого механизма проектирования маршрутов. В системе поддерживается параллельная (имеющая нескольких соисполнителей) и последовательная

(исполнение заданий друг за другом) маршрутизация поручений и заданий. Удобная настраиваемая система уведомлений и напоминаний помогает руководителям оперативно отслеживать состояние работ, сотрудникам правильно организовать свою работу, и, таким образом, улучшить исполнительскую дисциплину в организации. Все основные действия по каждому поручению и заданию (начало работы, принятие к исполнению, отправка отчета, изменение сроков, создание подпоручений и подзадач, особые отметки) фиксируются в поле "Ход исполнения", что упрощает работу контролеру, позволяя ему в любой момент времени быстро определить, на каком этапе находится выполнение того или иного поручения.

В состав системы входят следующие модули:

- АРМ Пользователя - универсальное рабочее место доступа к системе;
- АРМ Администратора - средство настройки и администрирования системы;
- модуль "Графический дизайнер маршрутов" - инструмент для проектирования типовых процессов обработки документов в организации;
- модуль "Дизайнер форм" - средство настройки регистрационно-контрольных карточек;
- модуль "Менеджер журналов и отчетов" - инструмент для настройки шаблонов отчетов по деятельности организации;
- средства настройки ЭЦП и протоколирования действий пользователей;
- модуль "Почтовый клиент" - средство работы с сообщениями электронной почты.

Дополнительно в систему могут входить:

- модуль "HTTP-сервер" - средство доступа к документам и поручениям при помощи веб-браузера из любой точки мира;
- модуль "Архивариус" - инструмент для автоматизации процессов списания и долговременного хранения документов;

модуль АРМ "Руководитель" - средство для работы руководителей и топ-менеджеров в системе ЕВФРАТ-Документооборот.

Основными функциями системы являются:

- регистрация документов в системе (заполнение регистрационной карточки), присоединение к карточке любого количества файлов произвольного формата;
- постановка документов на контроль;
- возможность создания параллельных и последовательных поручений, подпоручений соисполнителям;
- возможность проектирования типовых маршрутов движения документов;
- слежение за ходом исполнения поручений, рассылка уведомлений и напоминаний;
- поиск документов по любому из полей регистрационной карточки и по тексту присоединенных к карточке файлов с учетом морфологии русского языка;
- разграничение прав доступа к документам, в том числе с использованием ролей, что удобно при временном или постоянном замещении должностей;
- протоколирование действий пользователей, криптографическое шифрование и применение ЭЦП;
- подготовка и печать журналов и отчетов;
- рассылка документов, переписка между пользователями системы при помощи встроенной почтовой службы;
- возможность автоматизации процессов хранения и списания документов в архив;
- доступ к документам и поручениям при помощи веб-браузера из любой точки мира.
- создание единого пространства управления филиальной структурой;
- сквозной контроль за исполнением заданий, выданных филиалам.

Интеграция с электронной почтой

- регистрация писем из электронной почты в системе ЕВФРАТ-Документооборот;
- отправка документов по электронной почте внешним адресатам с использованием адресных книг почтовых программ.

Регистрация документов - облегчение труда делопроизводителя

- регистрация нового документа на основе существующего;
- автоматическая проверка документа на дублирование при его регистрации;
- поддержка потокового сканирования.

Контроль и анализ деятельности организации

- расширение списка уведомлений и напоминаний о приближении и наступлении срока исполнения каждого контролируемого задания;
- автоматизация процесса приема исполнителем поручения на исполнение или отказа от исполнения с отсылкой соответствующего уведомления;
- Развитие возможностей построения и работы со сложными отчетами:
 - построение отчетов по результатам поиска контрольных документов и поручений;
 - возможность использования при построении отчетов данных о ходе исполнения каждого поручения;
 - возможность использования диаграмм для построения наглядных отчетов;
 - экспорт отчетов в MS Word, MS Excel, MS Internet Explorer.

Возможности администрирования

- поддержка работы с иерархическими словарями;
- организация резервного копирования информационной базы данных по расписанию;
- работа ЕВФРАТ-Документооборот Сервер как сервиса;

- экспорт/импорт типовых маршрутов, форм документов, шаблонов отчетов;
- администрирование хранилища форм документов;
- новый Генератор отчетов.

Особенностью системы ЕВФРАТ-Документооборот является ее гибкость и простота настройки, обслуживания и администрирования.

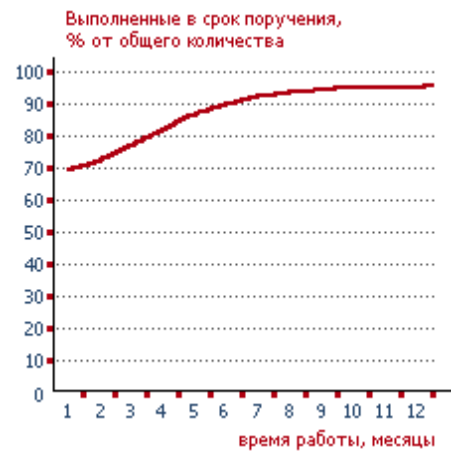
В комплект поставки системы входит набор инструментов для успешной адаптации к особенностям любой компании - Дизайнер форм и Менеджер журналов и отчетов. Дизайнер форм позволяет создавать свои собственные регистрационные карточки для дальнейшего использования их при регистрации документов в системе. При помощи Менеджера журналов и отчетов можно создавать новые шаблоны журналов и отчетов для осуществления анализа деятельности организации.

Уникальной особенностью программы является входящая в комплект поставки встроенная СУБД, обеспечивающая работу системы, что не требует дополнительных вложений в приобретение базы данных, а также обуславливает ее оптимальное использование.

ЕВФРАТ-Документооборот не требует особых условий установки и эксплуатации, не нуждается в покупке и внедрении дополнительного программного обеспечения сторонних разработчиков. Гибкость и простота настройки позволяют пользователям своевременно модернизировать систему в зависимости от изменений российского законодательства и деловой практики.

Снижение времени согласования
документа после внедрения
системы ЕВФРАТ-
Документооборот

Повышение исполнительской
дисциплины после внедрения системы
ЕВФРАТ-Документооборот



По опросам пользователей программы, которые до внедрения ЕВФРАТ-Документооборот работали с документами в бумажном виде, получены следующие данные:

- сокращение трудоемкости работы по делопроизводству (печать документов, сканирование, отправка, листы согласования), позволяющего сократить штатное расписание на 1 ставку делопроизводства с окладом 9000 рублей в месяц.
- Экономия фонда заработной платы составит 161708,4 рублей в год с учетом районного коэффициента (15%) и взносов на социальное страхование и обеспечение (30,2%).
- Стоимость затрат на внедрение информационного ресурса составляет 21600 рублей.
- Таким образом, эффективность внедрения составит 140108,4 рублей в год.

Вывод по второй главе

Базой исследования нами выявлены основные проблемы процесса принятия управленческого решения в Управлении почтовой связи:

- отсутствие оценки альтернативных вариантов развития сценариев управленческого решения;
- недостаточная информационная обеспеченность средствами коммуникации, приводящее к замедлению процесса принятия управленческого решения;
- недостаток управленческой практики по оценке эффективности принимаемых к реализации управленческих решений.

Мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт можно разделить в соответствии с основными этапами процесса принятия управленческого решения. Мероприятия по совершенствованию этапа сбора информации и анализа ситуации. Для этого необходимо:

4. Предложить внести в процесс принятия управленческих решений блок по оценки альтернативных сценариев развития реализации решения.
5. Внедрить систему электронного документооборота, направленного на обмен информации внутри управления и повышения эффективности управленческих решений.
6. Поставить в обязанность проводить оценку социальной и экономической эффективности управленческих решений, принимаемых в Управлении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе настоящего исследования в первой главе нами выяснено, что управленческое решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение – это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения – как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

Базой исследования нами выявлены основные проблемы процесса принятия управленческого решения в Управлении почтовой связи:

- отсутствие оценки альтернативных вариантов развития сценариев управленческого решения;

– недостаточная информационная обеспеченность средствами коммуникации, приводящее к замедлению процесса принятия управленческого решения;

– недостаток управленческой практики по оценке эффективности принимаемых к реализации управленческих решений.

Мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в Урайский почтамт можно разделить в соответствии с основными этапами процесса принятия управленческого решения. Мероприятия по совершенствованию этапа сбора информации и анализа ситуации. Для этого необходимо:

1. Предложить внести в процесс принятия управленческих решений блок по оценки альтернативных сценариев развития реализации решения.

2. Внедрить систему электронного документооборота, направленного на обмен информации внутри управления и повышения эффективности управленческих решений.

3. Поставить в обязанность проводить оценку социальной и экономической эффективности управленческих решений, принимаемых в Управлении.

Таким образом, использование современных информационных технологий для управления процессом принятия управленческих решений делает любую компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной конъюнктуры. Подобная автоматизация позволяет:

-Повысить эффективность Управления почтовой службы за счет обеспечения руководителей и специалистов максимально полной, оперативной и достоверной информацией на основе единого банка данных.

-Снизить расходы на ведение дел за счет автоматизации процессов обработки информации, регламентации и упрощения доступа сотрудников компании к нужной информации. Изменить характер труда сотрудников, избавляя их от выполнения рутинной работы и давая возможность сосредоточиться на

профессионально важных обязанностях.

- Обеспечить надежный учет и контроль поступлений и расходования денежных средств на всех уровнях Управления.

- Руководителям среднего и нижнего звеньев анализировать деятельность своих подразделений и оперативно готовить сводные и аналитические отчеты для руководства и смежных отделов.

- Повысить эффективность обмена данными между отдельными подразделениями, филиалами и центральным аппаратом.

- Гарантировать полную безопасность и целостность данных на всех этапах обработки информации.

Автоматизация дает значительно больший эффект при комплексном подходе. Частичная автоматизация отдельных рабочих мест или функций способна решить лишь очередную «горящую» проблему. Однако при этом возникают и отрицательные эффекты: не снижаются, а порой даже увеличиваются трудоемкость и затраты на содержание персонала; не устраняется несогласованность работы подразделений.

Информационные технологии при всей своей революционности не отменили производственного процесса, не ликвидировали конкурентов и не отняли у человека право принимать решения. Объект управления – фирма не перестала существовать, даже если она стала виртуальной, внешнее окружение продолжает существовать, и даже возросло, необходимость находить решения слабоструктурированных задач осталось. Скорее можно говорить об интенсификации всех процессов в информационном веке. Изменился инструментарий в управлении фирмой, но зато настолько сильно изменился, что повлиял на все процессы, к которым имеют отношение менеджеры: планирование, организацию, руководство и контроль.

В результате исследования выяснилось, что система информационного обеспечения процесса управления в Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра недостаточно эффективна, а, следовательно, нуждается в совершенствовании.

Основные проблемы действующей системы управления информационными ресурсами на базе исследования:

- Низкая скорость обработки информации в структурных подразделениях Администрации.
- Снижающаяся скорость обработки обращений граждан.
- Высокая доля «бумажного носителя» в структуре документов.
- Наличие «лишних» должностей в составе Администрации, в функции которых входит визирование документов.
- Отсутствие «надстройки» для управленческого учета на базе используемой 1С «Бухгалтерия».

На основании выявленных проблем, нами предложены рекомендации по управлению информационными ресурсами в Управления федеральной почтовой службы ХМАО-Югра:

- Внедрение системы электронного документооборота между структурными подразделениями и поселениями.
- Осуществить внедрение электронной системы работы с гражданами по принципу «одного окна».
- Разработать систему управленческого учета для оперативного реагирования на изменения состава затрат и их структуры.

Суммарная оценка эффективности рекомендаций, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности предприятия, показала значительное снижение издержек.

В целом предлагаемые мероприятия совершенствование информационного обеспечения процесса управления в Управлении почтовой связи позволят значительно повысить эффективность деятельности данной организации.

Список используемой литературы

1. Адизес, Ицхак Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст]/ Ицхак Адизес. - М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015. - 294 с.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. [Текст]/ С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - 687 с.
3. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. [Текст] / С.В. Алексеев. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с.
4. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие[Текст] / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
5. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности "Менеджмент организации"[Текст] / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
6. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений[Текст] / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2012. - 464 с.
7. Гужвина, Наталья Аналитические методы управленческих решений в сельском хозяйстве[Текст] / Наталья Гужвина. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2012. - 156 с.
8. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие[Текст] / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2013. - 380 с.
9. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие[Текст] / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.
10. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика[Текст] / А.Т. Зуб. - Москва: СИНТЕГ, 2011. - 400 с.

11. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений [Текст]/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. - М.: КноРус, 2014. - 168 с.
12. Ицхак, Кальдерон Адизес Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст]/ Ицхак Кальдерон Адизес. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 991 с.
13. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход[Текст] / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. - М.: КноРус, 2016. - 190 с.
14. Краткий курс по управленческим решениям. - М.: Окей-книга, 2012. - 128 с.
15. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений[Текст] / М.А. Кремень, В.Е. Морозов. - М.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2016. - 224 с.
16. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 2003.
17. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие[Текст] / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.
18. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров [Текст] / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2012. - 488 с.
19. Малышев, В.С. Продюсерство. Управленческие решения [Текст] / В.С. Малышев. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 870 с.
20. Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность[Текст] / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
21. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2014. - 416 с.
22. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент почтовой организации: Учебное пособие[Текст] / Никулина Н.Н., Березина С.В.. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 431 с.

23. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент в сфере обращения. Теория и практика: Учебное пособие[Текст] / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.
24. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент почтовой организации: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям (080105) "Финансы и кредит", (080109) "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" [Текст]/ Н.Н. Никулина, С.В. Березина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 431 с.
25. Пономарев, В. П. Принятие инновационных решений как управленческая компетентность руководителя высшей школы[Текст] / В.П. Пономарев. - М.: ТЕЗАУРУС, 2012. - 176 с.
26. Пятов, М. Л. Бухгалтерский учет для принятия управленческих решений[Текст] / М.Л. Пятов. - Москва: Огни, 2014. - 268 с.
27. Пятов, М.Л. Бухгалтерский учет для принятия управленческих решений[Текст] / М.Л. Пятов. - М.: 1С: Паблишинг, 2017. - 268 с.
28. Ревенков А. В. Теория и практика решения технических задач : учебное пособие для студентов высших технических учебных заведений. - 3-е изд., испр. и доп.[Текст] / А. В. Ревенков, Е. В. Резчикова. – М. : ФОРУМ ИНФРА-М, 2013. – 383 с.
29. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. Том 2[Текст] / А.А. Рубчинский. - М.: Юрайт, 2014. - 526 с.
30. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Текст]/ В.П. Савчук. - Москва: ИЛ, 2014. - 176 с.
31. Савчук, В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Текст]/ В.П. Савчук. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. - 176 с.
32. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности "Менеджмент организации" [Текст]/ Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с.
33. Тарасенко, В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с

требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие[Текст] / В.И. Тарасенко. - М.: АСВ, 2012. - 90 с.

34. Татьяна, Седаш und Елена Тютюкина Инвестиции и финансирование: принятие управленческих решений [Текст]/ Татьяна Седаш und Елена Тютюкина. - Москва: Машиностроение, 2012. - 104 с.

35. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник[Текст] / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2014. - 572 с.

36. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие [Текст]/ О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

37. Травин, В. В. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI[Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2012. - 112 с.

38. Травин, В. В. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI. Учебно-практическое пособие [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. - 112 с.

39. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]/ В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2013. - 336 с.

40. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]/ Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - Москва: Гостехиздат, 2013. - 336 с.

41. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Текст]/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М.: Дело АНХ, 2011. - 240 с.

42. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие [Текст]/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. - 238 с.

43. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие: моногр. [Текст]/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М.: Дело, 2015. - 238 с.

44. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст]/ Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Наука, 2013. - 240 с.

45. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум [Текст]/ И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - Москва: Высшая школа, 2015. - 544 с.
46. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений [Текст]/ В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. - М.: Academia, 2013. - 240 с.
47. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" [Текст]/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.
48. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации"[Текст] / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 с.
49. Шимукович П. Н. Триз-противоречия в инновационных решениях : РН-метод[Текст] / П.Н. Шимукович. – М. : URSS ЛИБРОКОМ, 2012. – 214 с.
50. Шпаковский Н. А. ТРИЗ. Практика целевого изобретательства[Текст] / Н.А. Шпаковский, Е. Л. Новицкая. – М. : Форум, 2011. – 335 с.