

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (НА
ПРИМЕРЕ ПАО ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»)

студента 4 курса 421 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
Экономического факультета

Васильева Владислава Олеговича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.Н. Леванова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2023

Введение. Актуальность темы. Изучение управленческих решений является важным компонентом успешного функционирования бизнеса. Современное деловое окружение характеризуется высокой степенью изменчивости и неопределенности, что приводит к сложности принятия решений. Эффективная работа менеджеров и предпринимателей возможна только при наличии знаний о различных методах и стратегиях принятия решений.

Изучение управленческих решений позволяет: овладеть навыками системного и аналитического мышления, необходимыми для эффективного принятия решений в сложных ситуациях; разбираться в множестве факторов, влияющих на бизнес-процессы, и определять наиболее важные факторы для принятия решений; улучшить качество принимаемых решений, предотвратить ошибки и минимизировать риски; создать конкурентное преимущество для своей компании путем эффективного использования информации; развивать свои профессиональные навыки и повышать свою квалификацию.

Современное отечественное экономическое положение характеризуется депрессивными признаками на макро- и микроуровнях. Одним из проявлений этого является сокращение прибыли хозяйствующих субъектов вообще и горно-металлургических предприятий в частности: эта отрасль народного хозяйства из прибыльной в прошлом стала убыточной сегодня. Подобная ситуация требует максимально эффективного и качественного управления; последнее становится возможным в условиях слаженного, сбалансированного действия каждой отдельной функции управления. Качественная реализация контрольной функции способна оказать положительное влияние на весь процесс управления и существенно повысить эффективность и результативность управленческих решений. Именно управленческие решения, принятые в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды, являются той движущей силой, которая имеет возможность начать позитивные изменения

в деятельности хозяйствующих субъектов. Сказанное выше обуславливает научный и практический интерес к формированию комплексной и системной основы парадигмы контроля процесса принятия управленческих решений и решения проблем управления на качественно новом, научно-обоснованном уровне.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы процесса принятия управленческих решений на предприятии» рассмотрены понятие, виды и основные аспекты процесса принятия управленческих решений в организации.

Управленческое решение — это осознанный выбор лучшей альтернативы из имеющихся вариантов, который принимается руководителем на основе анализа информации и совокупности факторов для достижения поставленных целей.

Управленческие решения играют ключевую роль в системе управления предприятием. Они способствуют оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности работы организации и достижению более высоких финансовых показателей.

Управленческие решения принимаются на всех уровнях управления - от оперативного уровня до стратегического, и они зависят от множества факторов, таких как экономические, социальные, окружающая среда, технологии и другие.

Ключевые задачи управленческих решений в системе управления предприятием:

1. Определение целей и стратегий развития предприятия.
2. Принятие решений о финансовой политике предприятия, в том числе по расходам и инвестициям.
3. Управление человеческими ресурсами и организационными процессами.
4. Разработка и реализация маркетинговых стратегий продвижения бренда и продуктов предприятия.

5. Оценка рисков и управление ими.

Все вышеперечисленные задачи требуют принятия эффективных управленческих решений для успешной работы предприятия.

Во второй главе «Анализ принятия управленческих решений в ПАО «ГМК «Норильский никель» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании, а также проанализировано управление внутренними и внешними конфликтами.

ПАО ГМК Норильский Никель - одно из крупнейших мировых компаний по добыче, переработке и продаже никеля, палладия, платины, меди, золота, серебра и ряда других металлов.

Организационная структура управления ПАО ГМК Норильский Никель имеет следующий вид (рисунок 1):

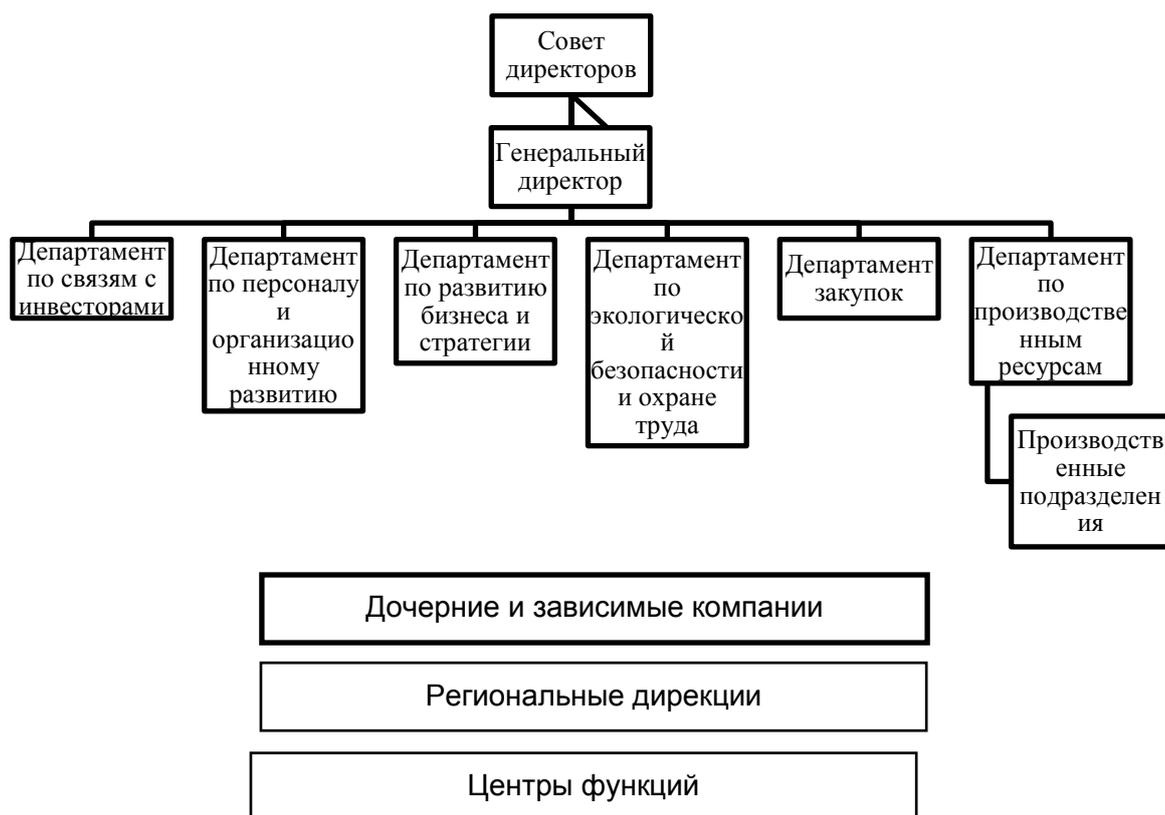


Рисунок 1- Организационная структура управления ПАО ГМК Норильский Никель

Таким образом, организационная структура управления ПАО ГМК Норильский Никель включает в себя центральные и региональные дирекции,

дочерние и зависимые компании, департаменты и центры функций, которые обеспечивают эффективное управление деятельностью компании в целом.

Оценка процесса принятия управленческих решений в ПАО ГМК Норильский никель показывает, что компания активно использует различные методы и инструменты для поддержки принятия взвешенных и обоснованных решений.

Сбор и анализ данных. По данным отчетов компании, она использует многоканальную систему сбора данных, включая исторические данные, данные о рынке и конкурентах, результаты исследований и отзывы клиентов, чтобы получить полную картину текущего и будущего состояния рынка и компании.

Анализ и оценка рисков. ПАО ГМК Норильский никель активно использует методы анализа рисков, чтобы принимать правильные решения, обеспечивая более надежную основу для бизнеса. Компания проводит оценку рисков, чтобы определить вероятность неудачи решения и разработать стратегии для управления рисками в будущем.

В третьей главе «Направления совершенствования принятия управленческих решений В ПАО ГМК «Норильский никель» было предложено внедрение компьютерной системы «3-И».

Для того, чтобы повысить уровень и качество принимаемых управленческих решений в компании, необходимо улучшить систему управления интеллектуальным капиталом посредством поддержки идей персонала. Благодаря внедрению данной системы в кадровом отделе компании можно решить сразу ряд проблем.

- отсутствия разнообразия в руководстве;
- централизованного подхода;
- нет активной вовлеченности работников;
- отсутствие карьерного роста;
- контроль эффективности;
- отсутствие системы мотивации.

Среди наиболее интересных инициатив, предлагается внедрение разработки компьютерной системы многомерного анализа данных для предприятия: «3-И». Суть инициативы в следующем: 3 И значит - интеллект идеи-импульс, то есть цель данной программы в сборе наиболее перспективных идей по улучшению процессов и деятельности компании, которые выдвигают ее сотрудники.

Управление идеями в предлагаемой программе состоит из четырех важных этапов (рисунок 2).

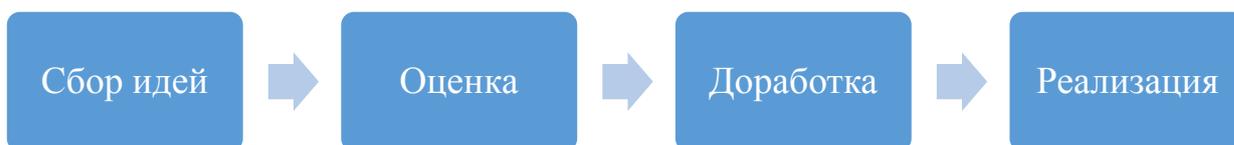


Рисунок 2 - Базовые этапы менеджмента идей в системе «3-И» [Разработано автором]

В результате их внедрения в производственный процесс, именно такие замыслы принесут предприятию доход.

Для сотрудников это возможность проявить инициативу, достичь реализации своей идеи (или получить обратную связь по ней). Нерешительные работники могут предлагать идеи анонимно (но, естественно, останутся без признания их авторства).

Принимая во внимание, что методы стимулирования проявления творческой инициативы персонала делят на два вида (опосредованный и прямой), отметим, что материальная мотивация теряет свою социальную значимость, поскольку большое значение приобретают нематериальная - через заинтересованность в признании, возможности профессионального развития и самореализации. В условиях внедрения программы «3-И», мы интегрировали определенную комбинацию обоих этих видов. Рассмотрим варианты стимулирования сотрудников к активному привлечению в процесс предложения идей, в направлении опосредованных методов мотивации наградами (таблица 1).

Таблица 1 - Виды поощрений за предложение успешной идеи

Способ вознаграждения	Краткое описание
-----------------------	------------------

1. Персональное публичное признание	Признание достижений в коллективе путем торжественной выдачи грамот, сертификатов (дополнительно внутри личного профиля в «3-И»).
2. Оплачиваемый творческий отпуск	Объемом до одной рабочей недели (с охватом выходных дней) для получения новых впечатлений и креативного опыта.
3. «Жизнь в офисе»	Предоставление привилегий в выборе рабочего места в офисном здании, и обустройство собственного избранного пространства.
4. Кибернетическая доска почета	Данный функционал доступен в программе «3-И», перманентно закреплена «шапка» в ленте ежедневных обновлений в системе.
5. Обеспечение профессионального обучения	Участие в конференциях (внутренних и снаружи компании), предоставление гранта для прохождения практики в компаниях-партнерах.
6. Режим самоуправления	Предоставление свободы в выборе направления своей работы в размере 20% от рабочих часов.

Таким образом, рассмотрев основные аспекты работы проекта компьютерной программы «3-И» по управлению идеями, можем увидеть, что имеется цель - наращивание интеллектуального капитала путем сбора идей с внутренних подразделений компании, в результате чего последняя сможет получать больший доход, меньше тратить и поддерживать конкурентоспособность.

Целью этого раздела является осуществление экономических расчетов, направленных на определение экономической эффективности от разработки компьютерной системы многомерного анализа данных для предприятия, а также принятие решения по дальнейшему развитию и внедрению или нецелесообразности внедрения соответствующей разработки.

Последовательность расчета, следующая:

- расчеты затрат на разработку проекта;
- расчет времени на выполнение отдельных операций;
- расчет заработной платы;
- расчет материальных затрат;
- расчет себестоимости проекта;

- расчет и сравнительная характеристика аналогов системы;
- расчет затрат на мотивацию персонала.

Для оценки необходимо рассчитать затраты на разработку проекта.

Затраты времени по отдельным операциям технологического процесса разработки проекта «З-И» изображены в таблице 2.

Таблица 2 - Операции технологического процесса и время их выполнения

Название операции (стадии)	Исполнитель	Среднее время выполнения операции, ч.
Затраты труда на подготовку описания задачи	инженер	11
Затраты труда на разработку проекта	инженер	45
Затраты труда на разработку структуры системы	инженер	25
Затраты труда на создание системы по выбранному проекту и структуре	инженер	70
Затраты труда на подготовку документации	инженер	20
Затраты труда на отладку работы спроектированной системы при комплексной отладке	инженер	30
Итого		201

Суммарное время на проведение научно-исследовательской работы составляет 201 час.

Несмотря на то, что все виды работ в данном исследовании выполняет инженер, и тарифную ставку для данного вида работы примем как рекомендуемые 300 руб./час., то основная заработная плата будет рассчитываться по формуле:

$$C(\text{осн}) = 300 * 201 = 60300 \text{ руб.}$$

Премияльные выплаты рассчитываются следующим образом: примем среднее значение в 13% (установлено автором), отсюда премия составляет:

$$C(\text{доп.}) = 60300 * 0,13 = 7839 \text{ руб.}$$

Общие затраты на оплату труда рассчитываются как сумма вычисленных выше показателей, и составит:

$$B(\text{опл.пр}) = 60300 + 7839 = 68139 \text{ руб.}$$

Важно отчисления страховых взносов (30,2%):

$$B (\text{соц.з}) = 68139 \cdot 0,302 = 20577,98 \text{ руб.}$$

В таблице 3 сведены результаты расчетов расходов на оплату труда при разработке проекта.

Таблица 3 - Сводные расчеты расходов на оплату труда

№ позиции	Категория работников	Основная заработная плата, руб.			Дополнительная заработная плата, руб.	Страховые взносы, руб.	Всего расходы на оплату труда, руб.
		Тарифная ставка, руб.	Количество отработанных часов	Фактическая зарплата, руб.			
1	инженер	300	201	60300	7839	20577,98	88716,98

Следовательно, сумма затрат на оплату труда составляет 88 716,98 руб.

Из приведенных выше расчетов определено, что количество часов работы за оборудованием составляет 201 час. Мощность компьютерной техники определена в размере 550 Вт. Стоимость киловатт-часов вычтена из усреднения тарифов (4,12 руб. за 1 кВт).

Следовательно, расходы на электроэнергию составят:

$$C (\text{эл.}) = 0,55 * 201 * 4,12 = 455,47 \text{ руб.}$$

Расчет амортизации проходил следующим образом:

При расчете опирались на то, что компьютерная техника для данного проекта оценена в 106500 руб.

Поэтому, можем привести результаты расчетов в таблице 3.5.

Таблица 4 - Сводные затраты на разработку проекта «3-И»

Показатели расходов	Сумма, руб.
Расходы на оплату труда (основную и дополнительную заработную плату)	68139
Отчисления (страховые взносы)	20577,98
Материальные расходы	300000
Расходы на электроэнергию	455,47
Амортизационные отчисления (5 % в месяц)	5325
Себестоимость	387497,45

Таким образом, было выявлено что объем себестоимости проекта разработки программы управления идеями «3-И» составит 387497. руб.

Для подсчета эффективности воспользуемся формулой чистой приведенной стоимости (NPV - Net Present Value).

Формула NPV выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t] - C_0$$

где:

NPV - чистая приведенная стоимость;

Σ - сумма всех периодов;

CF_t - денежные поступления в период t;

r - ставка дисконтирования;

t - период времени;

C₀ - начальные инвестиции.

Показатель CF_t будет равен 170 000, это экономия при отказе от стороннего программного обеспечения, функционал которого также включен в программную систему «З-И». Расчет осуществляется при ставке дисконтирования в 15 процентов и временным периодом 5 лет. Таким образом, получаем следующий результат:

$$170000/(1 + 0,15) + 170000/(1 + 0,15)^2 + \dots + 170000/(1 + 0,15)^5 - 387497,45 = 189220,9$$

Результат является положительным, следовательно проект можно считать экономически эффективным.

Заключение. Осуществление управленческих решений состоит из комплекса действий: это исполнение данного решения, установление результатов и их анализ, а также обратная связь, связанная с данным решением и его последствиями. При этом именно обратная связь обладает исключительной важностью, поскольку то, насколько точно и рационально были осуществлены управленческие решения, определяется данным явлением.

Если рассматривать процесс принятия решения, то, несомненно, самым непростым и продолжительным этапом этого процесса будет являться осуществление управленческих решений. То, насколько эффективно было реализовано управленческое решение, не всегда определяется его

правильностью, но, в некоторых случаях, последовательным и своевременным осуществлением. Именно в этом случае можно говорить о достижении цели реализации управленческого решения.

Проведя анализ процесса принятия управленческих решений, можно выделить, как его преимущества, так и недостатки.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их социальная эффективность. Так общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по внедрению системы «3-И» в ПАО ГМК «Норильский никель» составят 387497,45. Для расчета эффективности была использована формула чистой приведенной стоимости (NPV - Net Present Value). В результате подсчета получилось положительное число, что говорит об эффективности внедренной системы.