

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ
РАБОТУ**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ 24»)**

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Петковой Александры Георгиевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга _____

А.А. Лабунская

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Осуществление любых действий человека связано с принятием решений, которые предшествуют действиям. Решение – это предписание к действию с целью разрешения проблемы. Принятие решения – это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). В простейшем случае – это выбор из двух альтернатив: действовать или не действовать. В управленческой работе руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен постоянно делать правильные выборы из многочисленных альтернативных возможностей.

С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т. п. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Управленческие решения могут сильно влиять как на общее финансовое состояние организации, так и на жизнь многих людей, работающих в данной организации и вне ее. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

Если, в общем случае, решение – это результат выбора одной из альтернатив, то управленческое решение – это вариант действия, который должен выбрать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы бакалавра обусловлена значимостью принятия управленческих решений в деятельности организации.

В силу своей значимости категория принятия управленческих решений находилась в поле зрения отечественных экономистов и менеджеров. Этот термин постоянно употребляется в различных научных трудах, посвященных проблемам управления предприятия. Исследованию управленческих решений в системе менеджмента посвящены работы Балдина К.В., Воробьева

С.Н., Уткина В.Б., Вертаковой Ю.В., Козьевой И.А., Кузьбожева Э.Н., Орлова А. И., Панова А.В., Фатхутдинова Р.А. и др.

В отечественной литературе известны статьи и монографии следующих авторов, предметом исследования которых является проблема повышения эффективности принимаемых управленческих решений: Афоничкин А. И., Евланов Л. Г., Рысёв Н.Ю., Синюк В.Г., Урубков А.Р., Шапкин А. С.

Однако следует отметить, что целостного, специального научного труда, посвященного исключительно исследованию методов принятия управленческих решений как комплексной теоретической, методологической и управленческой проблемы, вряд ли можно найти в современной экономической литературе. Чаще всего, в работах затрагиваются лишь отдельные аспекты или направления данной категории.

Таким образом, необходимость теоретических и практических вопросов исследования методов принятия управленческих решений в целом обусловила следующую цель и задачи выпускной квалификационной работы бакалавра.

Целью выпускной квалификационной работы бакалавра является изучение методов принятия управленческих решений.

Данной цели соответствуют следующие задачи:

1. Изучить понятие методов принятия управленческих решений в организации;
2. Определить индивидуальные и коллективные методы обсуждения и принятия управленческих решений в организации;
3. Охарактеризовать количественные методы принятия управленческих решений в организации;
4. Проанализировать методы принятия управленческих решений в ПАО «ВТБ 24»;
5. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование методов принятия управленческих решений в ПАО «ВТБ 24».

Предметом исследования выступают управленческие отношения между руководством и сотрудниками организации по поводу определения методов выбора некоторого действия из различных альтернатив.

Объект исследования – методы принятия управленческих решений в организации вообще и в том числе в ПАО «ВТБ 24».

Основными методами исследования являлись: метод индукции и дедукции, анализ и прогноз, а также метод изучения и систематизации научных источников.

Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных специалистов по теории управления, стратегического менеджмента, а также работы по проблемам оценки эффективности управленческих решений в целом.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Управленческая деятельность неразрывно связана с принятием решений. Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Управлять – значит принимать решения. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель, формулируя цели и добиваясь их достижения. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений занимает центральное место в теории управления. Наука управления ставит своей задачей повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных решений в ситуациях исключительной сложности. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.¹

Для того чтобы успешно осуществлять управление, руководителю необходимо владеть знаниями науки управления, уметь правильно творчески использовать на практике разработанные ею методы. Эти знания вместе со знаниями экономики и организации производства позволят руководителю не только осуществлять текущее управление производством, но и решать вопросы совершенствования планирования, организации деятельности подразделений и отдельных исполнителей, снижения затрат, повышения рентабельности производства и т. д.

В целом, под методом принятия управленческих решений понимают инструмент выбора оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации².

Все методы принятия решений можно разделить на две группы: формализованные (математические) и неформализованные (эвристические) (см. рис. 1).

¹ Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – с. 6

² Дёшина, С.П. Управленческие решения: процесс разработки и принятия: Учебное пособие для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации» / С.П. Дёшина. – Глазов: Глазовский инженерно-экономический институт, 2010. – с. 5

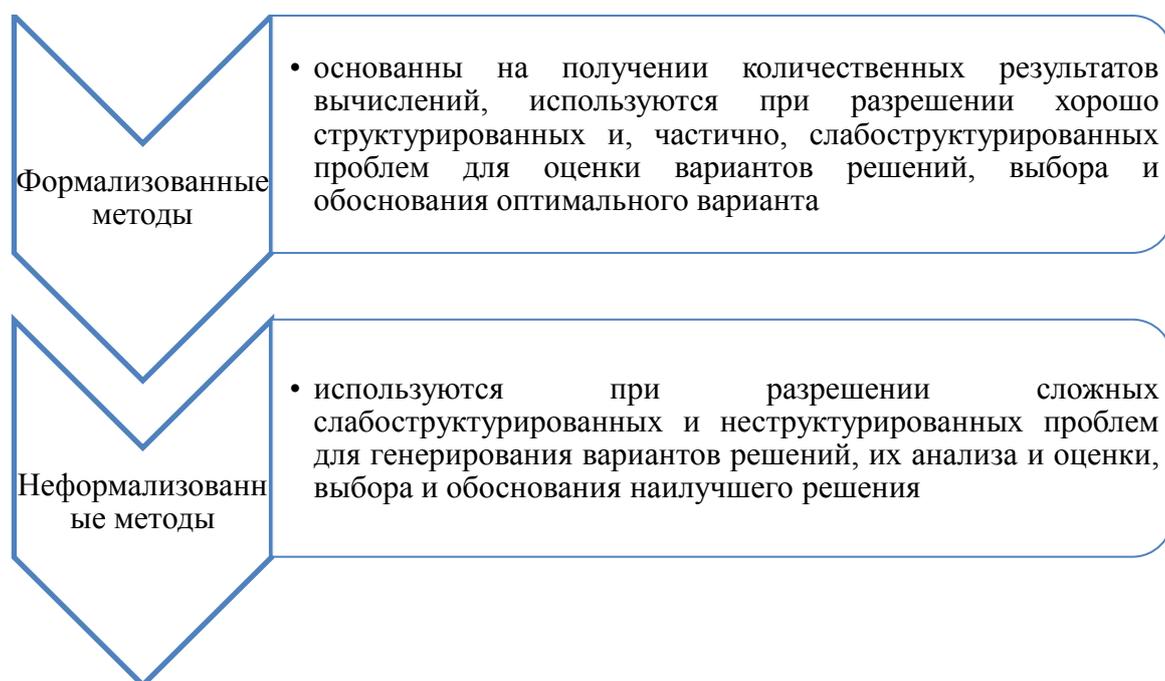


Рис. 1. Классификация методов принятия управленческих решений

Решение может быть принято единолично (индивидуальное решение) или коллективно (групповое решение). Индивидуальное решение принимается путем выбора альтернативы в соответствии с индивидуальными предпочтениями лица, принимающего решение. Групповой выбор предполагает принятие решения на основе согласования индивидуальных предпочтений членов группы. Это согласование производится на основе принципа группового выбора, который определяет правило согласования и выбора предпочтительного решения.

Проблема принятия управленческих решений с помощью конкретных методов рассмотрена в работе на примере ПАО «ВТБ 24».

ПАО «ВТБ 24» — один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг, входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

ПАО «ВТБ 24» предлагает широкий спектр продуктов и услуг для частных лиц и предприятий малого бизнеса:

- выпуск банковских карт,
- потребительское и ипотечное кредитование,

- услуги дистанционного управления счетами,
- срочные вклады,
- денежные переводы,
- программы кредитования,
- расчетно-кассовое обслуживание субъектов малого бизнеса и др.

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, на которое может быть обращено взыскание, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде.

Сеть банка формируют 1076 офисов в 75 регионах страны. Банк предлагает клиентам основные банковские продукты, принятые в международной финансовой практике.

Уставный капитал ПАО «ВТБ 24» на 01.01.2018 г. составляет 122,8 млрд. руб³.

Деятельность ПАО «ВТБ 24» осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России от 29.10.2014 года № 1623 на осуществление банковских операций в рублях и в иностранной валюте с юридическими и физическими лицами и лицензией от 29.10.2014 года № 1623 на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов.

Проведенный анализ финансовой деятельности и статистические данные кредитной организации ПАО «ВТБ 24» свидетельствуют об отсутствии негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе.

Надежность и текущее финансовое состояние банка было оценено на оценку «очень хорошо».

³ <https://www.vtb24.ru/>

Был проведен анализ методов принятия управленческих решений в ПАО «ВТБ 24». Было выявлено, что в процессе осуществления своей деятельности банк используют следующие методы принятия управленческих решений (см. рис. 2).



Рис. 2. Методы принятия управленческих решений ПАО «ВТБ 24»

Аналитические методы используются Правлением ПАО «ВТБ 24» и характерны тем, что между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические, формульные зависимости. В качестве этих методов в ПАО «ВТБ 24» используются: теория вероятностей, теория массового обслуживания, метод динамики средних.

Метод мозгового штурма (или мозговой атаки) в ПАО «ВТБ 24» используется редко, он призван активизировать разработку новых идей и решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения проблемы оказываются непригодными. Заключается в предоставлении каждому члену группы права высказывать самые различные идеи по разрешению проблемы вне зависимости от их обоснованности и осуществимости. Целью является получение как можно большего количества предложений. Все

Метод Дельфы является одним из методов групповой экспертной оценки в ПАО «ВТБ 24» и не требует совместной работы членов группы. Более того, членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, т.е. обеспечивается независимость мнений членов группы. В 2015 году данный метод был использован при

работе экспертной группы с целью определения конкурентных преимуществ банка.

Помимо перечисленных методов, в ПАО «ВТБ 24» используется метод сценариев, являющийся одним из методов прогнозирования, дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации специалистов различного профиля и часто с различными взглядами на рассматриваемую проблему.

Следует отметить, что в ПАО «ВТБ 24» применяется довольно широкий спектр методов принятия управленческих решений. В качестве основных направлений совершенствования деятельности и развития методов принятия управленческих решений в ПАО «ВТБ 24» рекомендовано было внедрить в свою деятельность метод «Дерево решений».

Внедрение метода «дерево решений» дает возможность ПАО «ВТБ 24»:

1. Участь различные направления действий;
2. Соотнести с ними финансовые результаты;
3. Скорректировать эти направления в соответствие с заданной им вероятностью.

Метод «дерева решений» используется для разрешения проблем, характеризующихся большой неопределенностью и требующих формирования последовательности решений, например, для оценки кредитоспособности физических лиц. Решение этой проблемы для ПАО «ВТБ 24» на данный момент является актуальной, так как доля просрочки по кредитам с 01.01.2017 по 01.01.2018 г.г. составила 10,44%.⁴

Далее автором был произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. В результате расчета был получен коэффициент

⁴ <http://mir-procentov.ru/banks/ratings/credits-delay-part-fl/>

эффективности равный 1,55, позволяющий определить величину эффекта на единицу затрат. Таким образом, предложенные нами мероприятия, при внедрении их на практике, несомненно, будут экономически эффективными.

Также самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий, с точки зрения социальной эффективности будут:

— для работника банка:

- возможность участия в творческом труде,
- возможность общения,
- возможность самовыражения и самопроявления,
- уверенности в своих силах,
- работа в команде и др.

— для организации в целом:

- степень удовлетворения спроса населения,
- снижение текучести кадров,
- обеспечение стабильности,
- развитие организационной культуры и др.

Также результатом может быть хороший социально – психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования удалось сформулировать следующие выводы. Принятие управленческих решений – одна из основных функций управления, пронизывающая всю управленческую деятельность. Менеджер – это человек, принимающий управленческие решения. Своевременность, правильность, рациональность – вот те основные свойства, которыми должны обладать эффективные решения. Для того чтобы принимать такие решения, менеджер должен знать основные положения теории принятия решения и уметь применять их в своей практической деятельности.

Для того чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей организации, оно должно удовлетворять совокупности определенных требований: оно должно иметь четкую целевую направленность; должно быть всесторонне обоснованным, что означает обоснованность выбора конкретной альтернативы и отдельных компонентов этой альтернативы; решение должно быть адресным, т.е. четко ориентированным на конкретный управляемый объект и конкретных исполнителей, на их возможности, квалификацию и компетентность; решение должно быть согласованным с ранее принятыми и с другими принимаемыми решениями; управленческое решение должно быть правомочным, т.е. соответствовать правам и полномочиям, предоставленным данному органу или лицу; решение должно быть эффективным, что означает минимальную потребность в ресурсном обеспечении как при выработке управленческого решения, так и для его реализации при достижении требуемого результата; решение должно быть своевременным, т.е. оно должно приниматься не ранее, но и не позже необходимых сроков; управленческое решение должно быть компромиссным, полным, кратким, четким.

Выявлены причины, приводящие к низкому качеству исполнения управленческих решений: большое количество принимаемых решений, часть которых фактически не выполняется, что понижает их эффективность; вновь принимаемые управленческие решения не учитывают предыдущих; вновь принимаемые управленческие решения дублируют существующий организационный порядок; недостаточно разработан процесс подготовки и принятия решений; отсутствие процедуры согласования управленческих решений с их исполнителями; назначение нереальных заранее невыполнимых сроков; низкий удельный вес стратегических управленческих решений; несоблюдение стандартов делопроизводства, отсутствие элементов организации исполнения (сроков исполнения и т.д.); недостаточное

информационное обеспечение для принятия решений; недостаточная эффективность механизма оценки выполнения управленческих решений.

Для принятия правильного решения должна быть правильно понята (описана) цель управляемого процесса. Обработка информации о состоянии управляемого процесса должна быть осуществлена таким образом, чтобы при минимальном ее количестве можно было провести сравнение фактического состояния процесса с тем, которое должно соответствовать качественному выполнению поставленной задачи в настоящий момент времени и в прогнозируемый период.

Основными группами методов при принятии управленческого решения являются: индивидуальные и коллективные. При принятии группового решения, так же, как и индивидуального, осуществляется выбор одной из альтернатив из множества возможных, только такой выбор осуществляется членами группы.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена принятию управленческих решений в ПАО «ВТБ 24». В результате проведенного исследования было определено, что в банке используются следующие методы принятия управленческих решений: аналитические, метод мозгового штурма, метод Дельфы и метод сценариев. Следует отметить довольно широкий спектр методов принятия управленческих решений в ПАО «ВТБ 24».

В третьей главе выпускной квалификационной работы в качестве основных направлений совершенствования методов принятия управленческих решений был предложен метод «дерево решений», который представляет собой схематичное изображение процесса принятия последовательных решений. Данный метод даст банку возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, а также скорректировать эти направления в соответствие с заданной им вероятностью. Диапазон применения данного метода в банке достаточно широк. Данный метод можно применять при выдаче кредитов, расчете

рисков и обосновании других управленческих решений. В результате расчета нами был получен коэффициент экономической эффективности 1,55, что свидетельствует о том, что внедрение данного мероприятия является экономически эффективно и оправдано. Несомненно, что данное мероприятие будет иметь и целый ряд социальных эффектов для ПАО «ВТБ 24».