

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Разработка и принятие управленческих решений в организации (на  
примере АО "Банк "Агророс")**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ  
РАБОТЫ**

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Бондаря Александра Александровича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Актуальность выбранной темы обусловлена рядом факторов. Во-первых, в условиях быстро меняющейся внешней среды и усиливающейся конкуренции организации сталкиваются с необходимостью оперативного реагирования на вызовы и угрозы. Во-вторых, правильные управленческие решения способствуют достижению стратегических целей компании, улучшению её конкурентных позиций на рынке и повышению эффективности работы персонала. В-третьих, в условиях неопределенности и риска, характерных для современного бизнеса, очень важно уметь принимать обоснованные и взвешенные решения, сводя к минимуму возможные негативные последствия. Неправильные или несвоевременные решения могут привести к значительным финансовым потерям, утрате рыночных позиций и ухудшению репутации компании.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование процессов разработки и принятия управленческих решений в организации, выявление факторов, влияющих на их эффективность, и разработка рекомендаций по совершенствованию этих процессов.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучить теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в организации, проанализировать существующие виды и этапы разработки и принятия управленческих решений, разобрать методы разработки и принятия управленческих решений, проанализировать практические примеры разработки и принятия управленческих решений в организации на примере АО "Банк "Агророс", разработать рекомендации по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений в АО "Банк "Агророс", провести социально экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в

**организации»** автором раскрываются понятие, цели, значение, виды и методы разработки и принятия управленческих решений.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Цель разработки управленческого решения состоит в том, чтобы достичь уже заранее сформулированных целей компании путем анализа процессов ресурсообеспечения и деятельности компании с поправкой на прогноз изменений внешней и внутренней среды в плановом периоде. Задачи управленческих решений. В работе различных предприятий выделяются похожие типы управленческих задач.

Существуют разные точки зрения на место процесса разработки и принятия управленческих решений в управлении организацией. Из них чаще всего выделяют всего два, которые определяют процесс разработки и принятия данных решений: как связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) или как цикличная последовательность действий по разработке и принятию управленческих решений.

Таким образом, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую, что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. Разработка и принятие управленческих решений представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения – действия по устранению проблемной ситуации, либо снижением ее остроты или использованием возможности.

Управленческие решения классифицируются по нескольким взаимосвязанным признакам: субъектам управления, сфере действия, продолжительности действия, масштабности решаемых вопросов, принципу разработки и принятия, функциональной направленности, форме выражения, причинам возникновения, характеру действия, степени

неопределенности – решения в условиях определенности, риска и неопределенности, уровню творчества, степени повторяемости, функциям управления, подходу к принятию.

Методы, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений, по признаку формализации используемого аппарата можно подразделить на три основных класса: формальные, эвристические и экспертные.

**В главе 2 «Анализ разработки и принятия управленческих решений в АО "Банк "Агророс"»** автор дает общую характеристику деятельности АО "Банк "Агророс". Агророс – универсальный региональный банк с головным офисом в Саратове. Начал деятельность в 1994 году. Главным акционером банка является политик и бизнесмен Аркадий Евстафьев. В рейтинге по вкладам Агророс занимает 171 место среди всех российских банков. В клиентской базе банка Агророс около 7000 компаний. Среди них – Саргорсвет, Элеватормельмаш, Городские дороги плюс, Издательский дом Энергия, Завод силикатного кирпича, Саратовское железнодорожное предприятие и др.

Объем активов, приносящих доход банку Агророс составляет 22.26% в общем объеме активов, в то же время объем процентных обязательств составляет 83.66% в общем объеме пассивов. Объем доходных активов намного ниже среднего показателя по средним российским банкам (81%).

Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле в течение прошлого года имеет тенденцию к увеличению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к незначительному росту. Доля резервов на возможные потери и отрицательных корректировок в кредитном портфеле в течение прошлого года имеет тенденцию к уменьшению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к увеличению.

С позиции практического применения в АО "Банк "Агророс" управленческие решения целесообразно классифицировать по наиболее общим признакам в соответствии с уровнем управления. Данная

классификация распределяет управленческие решения по уровням управления в зависимости от разграничения полномочий: высший уровень, средний уровень, нижний уровень.

Высшее руководство АО "Банк "Агророс" принимает управленческие решения по основным направлениям корпоративного управления согласно уставу и рекомендациям Центрального банка РФ среднее и низшее руководство – в соответствии с "Положением о подразделении и должностной инструкцией".

Аналитические методы используются руководством АО "Банк "Агророс" и характерны тем, что между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические, формульные зависимости. В качестве этих методов в АО "Банк "Агророс" используются: теория вероятностей, теория массового обслуживания, метод динамики средних.

Метод мозгового штурма (или мозговой атаки) в АО "Банк "Агророс" используется редко, он призван активизировать разработку новых идей и решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения проблемы оказываются непригодными.

Чаще всего Агророс Банке используются методы адаптивной стратегии: это стратегический подход с применением инструментов гибких технологий и остальных лучших практик технологических компаний, с помощью которых банк смог перенести финансовую модель Саратовского банка в продуктовую модель юнит-экономики федеральной компании. Для создания стратегии руководство банка обратилось к стратегическому консалтингу, решив не изобретать подходы с нуля.

Помимо перечисленных методов, в АО "Банк "Агророс" 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.

Стоит помнить, что АО "Банк "Агророс" – это небольшой банк. Несмотря на то, что существует организация уже давно, руководство банка не предпринимает почти никаких усилий по улучшению работы филиалов. Многие управленческие решения приводят к закономерным проблемам, а именно: высокая загруженность персонала, низкая заработная плата по сравнению с конкурентами, высокая текучка кадров, сложности в получении кредитов.

Разработка и принятие управленческих решений в АО "Банк "Агророс" включают использование как традиционных, так и более нестандартных подходов. Ключевые методы используемые во многих отделениях банка включают в себя: метод мозгового штурма, метод адаптивной стратегии и метод сценариев. Основные проблемы, с которыми сталкивается АО "Банк "Агророс", связаны с адаптацией к быстро меняющимся рыночным условиям, интеграцией современных технологий и необходимостью обеспечения высокой скорости принятия решений. Эффективное управление требует постоянного мониторинга внешней и внутренней среды, своевременного реагирования на изменения и внедрения передовых практик управления рисками.

**В главе 3 «Направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в АО "Банк "Агророс"» автор обосновывает основные направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.**

Проблема высокой текучести кадров в организациях, таких как АО "Банк "Агророс" может быть вызвана различными факторами, которые важно анализировать и учитывать при разработке стратегий по удержанию сотрудников.

Первое, что стоит учитывать во время регулирования текучести

кадров - управление мотивацией сотрудников путем анализа мотивационной структуры и разработки мероприятий по стимулированию, повышению мотивации персонала.

Второй, но не менее важный фактор - разработка мероприятий по повышению лояльности сотрудников. Разработанные мероприятия так же должны быть основаны на анализе уровня лояльности персонала.

Для снижения текучести кадров необходимо разработать чёткую стратегию развития персонала, включая обеспечение возможностей для обучения и повышения квалификации. Важно также создать мотивирующую систему вознаграждения и поощрения, которая будет способствовать удержанию работников. При этом важно учитывать отзывы сотрудников и адаптировать условия труда для создания комфортной и продуктивной рабочей среды.

Для решения проблемы высокой текучести кадров в АО "Банк Агророс" важно учесть несколько ключевых аспектов:

Неудовлетворительная заработная плата: АО "Банк "Агророс" имеет одну из самых низких заработных плат среди конкурентов в банковском секторе.

Карьерный рост является одним из ключевых факторов мотивации персонала. В АО "Банк "Агророс" система карьерного роста очень неоднородна для различных отделов. Так, например: специалист из отдела маркетинга имеет широкие возможности для карьерного роста и саморазвития, в то время как специалист по работе с клиентами таких возможностей не имеет, что побуждает его искать новую работу. Недостаток возможностей для карьерного и профессионального роста часто становится причиной ухода сотрудников. Создание четкой системы карьерного продвижения и регулярное предоставление обучающих программ может помочь удержать ценные кадры.

Процесс адаптации новых сотрудников это ещё один важный фактор, который влияет на текучесть кадров, ведь именно он определяет, как долго

новоприбывший сотрудник сможет проработать в организации. АО "Банк "Агророс" в Энгельсе не имеет обучающей программы, как таковой. Все обучение построено на том, что более опытные сотрудники отнимают свое рабочее время и обучают новоприбывших или перекладывают на них часть задач, чтобы специалист обучался на практике. Недостаточно хорошо организованная адаптация может привести к быстрому увольнению новых сотрудников. Важно обеспечить, чтобы новые сотрудники получали всю необходимую информацию о своих задачах и ожиданиях, а также чувствовали поддержку коллег и руководства с первых дней работы.

Другими словами, как таковая, сформулированная четкая система наставничества в АО "Банк "Агророс" отсутствует, а её разработка необходим для того, чтобы вновь принятому специалисту освоится на новом рабочем месте и получить в необходимые знания, для того, чтобы предоставлять клиентам более качественные услуги, а также быстрее адаптироваться под организационную структуру.

Для работы с вновь принятыми сотрудниками необходимо сформировать рабочую группу наставников из числа наиболее опытных квалифицированных сотрудников. Выделить для них отдельное время, которое будет потрачено на обучение новых сотрудников.

Несмотря на невысокую заработную плату в банке Агророс на сотрудников возлагается большая нагрузка, ведь филиале одни и те же специалисты работают как с физическими, так и с юридическими лицами.

Складывается такая ситуация, что сотрудник набирается большого опыта, чтобы затем пойти работать на конкурентов с более высокой заработной платой. Такая ситуация играет далеко не на пользу АО "Банк "Агророс". В филиале вполне себе хватает сотрудников, чтобы отдельно работать как с физическими, так и с юридическими лицами, поэтому распределение обязанностей поможет снизить нагрузку с персонала и повысить эффективность работы банка.

Так же внедрение системы наставничества повысит скорость обучения



сотрудника, позволит ему быстрее адаптироваться к банковским условиям и повысит эффективность его работы.

Не менее важной проблемой является медленное внедрение инноваций в АО "Банк "Агророс". Для банка введение инноваций является критически важным аспектом, поскольку оно позволяет улучшать качество обслуживания клиентов и укреплять конкурентные преимущества на рынке. Инновации помогают банкам адаптироваться к изменяющимся требованиям и ожиданиям клиентов, которые всё больше стремятся к использованию удобных и быстрых цифровых услуг. Внедрение инноваций не только способствует улучшению качества услуг и сокращению издержек, но и является ключевым фактором для обеспечения устойчивости и роста банка в условиях постоянно изменяющейся экономической среды. Для банка среднего и меньшего размера, который специализируется на кредитовании юридических лиц и обмене валют, есть несколько доступных и эффективных способов внедрения инноваций без значительных инвестиций в дорогостоящие технологии.

Прежде всего, стоит сосредоточиться на улучшении клиентского опыта и упрощении процессов обслуживания. Это можно достигнуть через внедрение улучшенных онлайн-сервисов. Например, обновление веб-сайта банка и мобильного приложения, чтобы клиенты могли легко подавать заявки на кредиты, отслеживать статус своих заявок и проводить валютные операции онлайн. Даже простые изменения, такие как введение чат-ботов для помощи упрощенной ориентации клиентов, могут значительно улучшить как взаимодействие с клиентами, так и эффективность работы сотрудников, которым больше не придется тратить время на объяснения обучению клиенту работе с приложением.

АО "Банк "Агророс" пребывает в состоянии баланса между поддержанием проверенных временем традиций и потребностью в интеграции современных технологий, которые неизбежно проникают в банковскую сферу. Управленческие решения, нацеленные на минимизацию

рисков, играют ключевую роль в управленческой практике банка, однако такой подход может сдерживать его развитие в долгосрочной перспективе, особенно учитывая, что конкуренты не стоят на месте и активно интегрируют инновации, такие как искусственный интеллект и мобильные банковские технологии.

Использование технологии Big Data так же способно упростить работу в банке. Big Data представляет собой технологию хранения и обработки больших объемов данных. В банковском секторе они представлены персональными сведениями о клиентах, информацией о кредитных портфелях и портфелях, находящихся в доверительном управлении кредитной организации, данные о соблюдаемых нормативах Центрального Банка и т. д. Инструменты и методы, входящие в данную технологию, призваны структурировать многообразия данных и представлять их единым массивом. С помощью обработанных подобным образом сведений банку легче принимать управленческие решения и достигать поставленных целей. Для такого банка, как Агророс это очень актуально, ведь им приходится очень часто работать с юридическими лицами и их объем данных, хранящийся в бумажном виде или в виде отсканированных документов сильно замедляет работу сотрудников.

Внедрение технологии Big Data от компании «Рамакс Групп», поможет автоматизировать и упростить процесс разработки и принятия управленческих решений.

Для оценки экономической эффективности разработанной стратегии необходимо определить необходимые для ее реализации затраты денежных средств, а также экономический эффект от их внедрения.

Так как все работает на внутренних серверах фирмы, компания «Рамакс Групп» не требует денег за своей технологии, так что общие постоянные затраты составят 0 рублей, однако, разовые затраты на внедрение технологии Big Data будут составлять 70 000 рублей. 10 000 рублей за 1 рабочее место, включая управленческий состав.

Для разработки и принятия управленческих решений использование Big Data открывает новые возможности. Руководство банка получает доступ к оперативной и точной аналитике, что позволяет принимать обоснованные и своевременные решения. Это особенно важно в условиях быстро меняющегося финансового рынка. Таким образом, внедрение технологии Big Data не только повысит эффективность операционной деятельности Агророс Банка, но и будет способствовать укреплению его позиции на рынке за счет повышения качества управления и стратегического планирования.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В ходе проведенного исследования были рассмотрены основные аспекты разработки и принятия управленческих решений в организации. Управленческие решения являются ключевым элементом функционирования любой компании, так как они определяют направление её развития, эффективность деятельности и конкурентоспособность на рынке.

Исследование показало, что для успешного функционирования и развития организации необходимо учитывать ряд факторов, таких как стратегическое планирование, эффективное распределение ресурсов, анализ внешней и внутренней среды, а также постоянное совершенствование управленческих компетенций. Важной частью процесса принятия решений является использование современных информационных технологий и методов анализа данных, что позволяет повышать точность и обоснованность решений.

В научной литературе термин «управленческое решение» неоднозначно рассматривается как процесс деятельности, как результат и выбор, принимаемый на основе ряда факторов. Решение ограничено конкретным временным промежутком, в течение которого оно обретает форму, принимается и реализуется. Решение, рассматриваемое как акт выбора, содержит в себе ряд этапов принятия решений, подчиненных специфическим правилам. В свою очередь, управленческое решение как

результат конкретных действий является волевым актом, направленным на существование альтернатив, сопредельных целей и мотивов действия индивидов, ответственных за принятие управленческих решений.

В ходе исследования были выявлены и значительные проблемы, связанные с разработкой и принятием управленческих решений в АО "Банк "Агророс". К основным проблемам относятся высокая текучесть кадров и медленное введение инноваций. Высокая текучесть кадров приводит к потере профессиональных знаний и навыков, снижению эффективности работы и ухудшению корпоративной культуры. Медленное введение инноваций, в свою очередь, ограничивает конкурентоспособность банка, замедляет процессы модернизации и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Для преодоления этих проблем рекомендуется разработка комплексной программы мотивации и удержания персонала, включающей улучшение условий труда, повышение уровня заработной платы, а также создание возможностей для профессионального роста и развития. Введение инноваций следует ускорить за счет активного использования новейших технологий, инвестиций в исследовательскую деятельность, а также привлечения внешних экспертов и партнеров.

В заключение, можно отметить, что эффективная разработка и принятие управленческих решений является основой успешного развития и конкурентоспособности организации. Примеры, рассмотренные на базе АО "Банк "Агророс", демонстрируют важность системного подхода и непрерывного совершенствования управленческих процессов, что позволит повысить эффективность работы и устойчивость банка в долгосрочной перспективе.