МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**Методы принятия управленческих решений и их развитие в мировой практике**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.В. Слободина

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.А. Воронина

(подпись)

Нормоконтролер

канд.экон.наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………………………………………........ | | | | 3 |  |
| 1 | Теоретические аспекты развития концепции принятия управленческих решений …….……………………………………………………………………………………..…….......…… | | | 5 |  |
|  | 1.1 | Содержание понятия «управленческое решение». Классификация видов управленческих решений ………………………………………………………....... | | 5 |  |
|  | 1.2 | Методология процессов разработки и принятия управленческих решений …………………………………………………………………………………….………. | | 13 |  |
|  | 1.3 | Способы оценки эффективности принятия управленческих решений в мировой практике ………………………………………………….………………………… | | 23 |  |
| 2 | Исследование процессов принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк» ……………………………………………………………………………………………...…… | | | 32 |  |
|  | 2.1 | Экономическая характеристика деятельности компании ПАО «Сбербанк» на территории России и за рубежом ……………………………… | | 32 |  |
|  | 2.2 | Финансовый и организационный анализ деятельности организации… | | 38 |  |
|  | 2.3 | Анализ алгоритмов принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк» ………………………………………………………………………………………... | | 46 |  |
| 3 | Методы совершенствования управленческой системы в Сбербанке с учетом мировой практики …………………………………………………………………..………. | | | 50 |  |
|  | 3.1 | | Мероприятия и программы банка для повышения эффективности принятия управленческих решений ……………………………………………….… | 50 |  |
|  | 3.2 | | Рекомендации для выбора наилучшего способа улучшения управленческой системы ПАО «Сбербанк» …………………………………...…… | 52 |  |
| Заключение…………………………………………………………………………………………………….......... | | | | 55 |  |
| Список использованных источников…………....................................................................................... | | | | 57 |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Данная работа посвящена анализу темы принятия управленческих решений, разбору методов для их принятия и повышения эффективности.

Актуальность темы состоит в том, что многие организации, в настоящее время, сталкиваются с множеством проблем. Причиной этого, чаще всего, выступает неправильная управленческая система.

Целью любого управленческого решения является стремление привести организацию к достижениям поставленных целей.

Важную роль в разработке управленческих решений играет организационная структура организации. Это обусловлено тем, что организационная структура основана на закреплении прав и обязанностей того или иного уровня подразделений учреждения. При разработке решений используется принцип делегирования полномочий, в основе которого лежит передача информации и права принимать управленческие решения соответствующему уровню в рамках его компетенций.

Цель работы – анализ процессов принятия управленческих решений в организации в мировой практике, методов разработки решений, а также разбор приемов по повышению их эффективности.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

– рассмотреть понятие «управленческое решение» и его классификацию;

– выявить методы принятия управленческих решений;

– изучить способы повышения эффективности принимаемых решений;

– определить специфику деятельности финансовой организации на примере ПАО «Сбербанк»;

– провести финансовый и организационный анализ деятельности банка;

– проанализировать алгоритмы принятия управленческих решений в Сбербанке;

– выявить мероприятия и программа, которые банк использует для того, чтобы повысить эффективность управленческих решений;

– разработать рекомендации по улучшению качества принимаемых решений для финансовой организации.

Предметом исследования настоящей работы выступает анализ управленческой деятельности в организации.

Объектом исследования является финансово-кредитная организация ПАО «Сбербанк».

Структура работы представлена в трех главах, а также содержит введение, заключение и список использованных источников.

**1 Теоретические аспекты развития концепции принятия управленческих решений**

**1.1 Содержание понятия «управленческое решение». Классификация видов управленческих решений**

В современном мире все стремится к развитию и не стоит на месте. Это также касается и сферы управленческих решений. Очень часто менеджеры компаний сталкиваются с проблемами, с которыми не имели дело ранее. Отличительной чертой хорошего менеджера является – в сложных и нестабильных условиях принимать правильные решения, а это не так просто и не каждый управляющий обладает такой способностью. Следовательно, одной из важных проблем любой организации является принятие правильных управленческих решений и их реализация. [23, с.34]

Для того чтобы понять содержание такого понятия как «управленческое решение» следует углубиться в истоки появления термина «управление». Понятие «управление» существует испокон веков. Рассмотрим историю понятия «управление», под которой понимается возникновение и развитие систем управления в прошлом. Необходимость в управлении зародилась еще задолго до того как менеджмент, или управление, выделилось в самостоятельную область знаний [43, с.5].

Р. Ходжеттс выдвинул теорию о том, что менеджмент сложился в результате трех управленческих революций. Они и послужили началом существования концепции управления.

Первая революция произошла в Шумерии в третьем тысячилетии до нашей эры. Суть этой революции в том, чтобы произвести трансформацию шумерских жрецов в менеджеров, которые должны были отказаться от приношения жертв богам продуктами питания.

В 1792–1750 гг. до н.э. произошла светско – административная революция. Ключевой фигурой стал вавилонский правитель Хаммурапи, который стал работать над образом «заботливого покровителя народа». В результате этого был создан свод законов Хаммурапи. Свод содержит в себе 285 законов, которые послужили немаловажным элементом в становлении процесса управления.

И наконец, третьей управленческой революцией стала производственно – строительная революция, послужившая усовершенствованию организации труда на зернохранилищах и текстильных фабриках. Предводителем революции стал вавилонский царь Навуходоносор XI [40, с.7].

Значительный вклад в становление управленческой мысли внес и древнегреческий философ Платон, назвавший управление «наукой о питании людей». Теория Платона предполагала предположение о том, что законы являются основным источником управления в государстве, но требуют надзора за их исполнением. Надзор должен осуществлять специалист, владеющий искусством управления [40, с.8].

Немаловажными элементами развития управленческой системы стали этапы развития управленческой мысли.

1) Учение Ф. Тейлора «Принципы научного управления» (начало XX в). Благодаря системе управления, разработанной Тейлором, американским организациям удалось наглядно представить ее практическое представление и влияние системы на экономику страны.

2) Появление административной школы управления и применение ее концепций на практике. Авторами этой теории стали А. Файоль и П. Урвик.

3) Развитие школы «человеческих отношений» (А. Файоль, П. Слоун).

4) Организация управления на основе психологии, которая оказывает непосредственное воздействие на человека в системе управления (1940–1960 гг.).

5) Становление современных методов принятия управленческих решений с использованием математических и экономических методов, и вычислительной техники (1950–1960 гг.).

6) Развитие системного подхода (1970–1980 гг.). Он включает в себя несколько теорий: «стратегический менеджмент» И. Ансоффа, теория «властных структур между организациями» Г. Саланчика и теория «конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительского качества продукции и ресурсов» М. Портера.

7) Представление «организационной структуры» как мощного механизма управления (1980–е гг.).

8) Усиление международного характера управления и переход большинства стран к открытой экономике, начало проявления конкурентной борьбы (1990–е гг.).

9) Ситуационные теории и методология «Total Quality Management» – Всеобщее управление качеством (начало XXI в.) [11, c.101 – 104].

Таким образом, процесс управления со временем претерпел немаловажные изменения и усовершенствования.

Само по себе решение определяется как выбор одной из альтернатив, имеющихся для решения какой–либо проблемы.

Перейдем непосредственно к понятию «управленческое решение». Термин имеет множество определений. Приведу примеры нескольких из них.

Существует множество подходов к определению понятия «управленческое решение» (далее – УР). Разнообразие этих подходов связано с многообразием концепций в менеджменте, которые исторически формировались под воздействием изменения технологий производства и управления. Рассмотрим некоторые из этих подходов.

1) В своем исследовании, С.Н. Чудновская выделяет несколько подходов. Один из них рассматривает решение как результат деятельности организации, другой основан на целесообразном выборе лица, принимающего решения (далее – ЛПР), а третий подход описывает решение как результат переговорного процесса, для которого характерны личные взгляды участников процесса принятия решений [49, с.10].

2) Второй подход подразумевает, что решение представляет собой выбор одной из множества альтернатив. При этом ЛПР должно выбрать лишь один конкретный вариант решения проблемы.

3) Э.А. Смирнов определяет управленческие решения как результат мыслительной деятельности руководителя, который приводит к какому-либо выводу, а в дальнейшем к необходимым действиям. По мнению экономиста, решения могут иметь разную направленность. Они могут быть направлены на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, на поддержание идущих процессов и на прекращение какой-либо деятельности. На принятие решений также оказывает влияние множество факторов, как внешних, так и внутренних [33, с.6].

Также Смирнов рассматривает управленческие решения с точки зрения экономического, организационного, социального, правового и технологического аспекта. Разработка и реализация любого управленческого решения требует вложения финансовых и материальных затрат. В этом проявляется экономическая сущность УР. Организационный аспект заключается в привлечении сотрудников компании для принятия УР. Социальная сущность заложена в механизме управления персоналом и способах воздействия на него. Также стоит учитывать и правовой аспект, т. е. соблюдение законодательных актов страны, а также уставных документов самой компании. Технологическая сущность заключается в обеспечении персонала необходимыми информационными и техническими ресурсами для разработки УР [3, с.13].

4) Также управленческие решения можно определить как творческий процесс, в котором задействованы несколько человек, собранных для более эффективной разработки и реализации УР. Исходя их этого, выделяют ряд аспектов ряд аспектов решения: экономический, организационный, психологический, социальный и информационный [17, с.14].

Управленческие решения имеют несколько критериев, отличающих их от всех остальных решений, принимаемых в организации.

Первым критерием является цель принимаемого решения. Лицо, принимающее решение принимает решение в соответствии с решением какой-либо проблемы организации, а, не исходя из своих личных потребностей.

Далее следует критерий, описывающий последствия, возникающие после принятия того или иного решения. ЛПР должно проанализировать все возможные варианты последствий, расписать риски и влияние решения на деятельность сотрудников и организацию в целом.

Третьим критерием является разделение труда. Менеджер занят решением возникающей проблемы, а подчиненные – реализацией принятых менеджером решений. Подчиненные, в данной ситуации, играют роль исполнителей.

И последним критерием является профессионализм ЛПР. Принятие управленческих решений в организации ответственный процесс, требующий от руководителя профессиональной подготовки. Такими полномочиями наделяется только сотрудник, имеющий необходимый набор навыков и опыта [3, с.15].

Принятие решений является важным аспектом в функционировании любой организации и представляет собой довольно сложный процесс, который требует повышенной ответственности лица, принимающего данное решение. Неправильно принятое решение влечет за собой цепь неожиданных и негативных последствий для организации. В лучшем случае, это может привести лишь к нарушению каких-либо функций компании, а в худшем – к ее ликвидации [30, с.58]. Стремление к достижению организацией поставленных задачей и является главной целью принятия управленческих решений.

В большинстве случаев, принятие управленческих решений входит в круг обязанностей руководителя компании. Несмотря на это, принимает решения менеджер с помощью своих подчиненных. Для принятия УР руководитель должен учитывать следующие требования:

– своевременность принятия УР;

– наличие механизма реализации УР;

– возможность получения наибольшей выгоды от принятия УР;

– обеспеченность ресурсами;

– наличие полной и достоверной информации;

– понятность и обоснованность.

Для того чтобы изучить особенность управленческих решений и выбрать наиболее эффективное из них ЛПР следует обращаться к их классификации. В различных источниках существует множество вариантов классификации УР. Рассмотрим один из таких вариантов.

1) По характеру процесса принятия УР выделяют:

– интуитивные решения – выбор, сделанный на основе интуиции и личных ощущений ЛПР;

– решения, основанные на суждениях – выбор решения, основанного на опыте или знаниях;

– рациональные решения, которые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

2) По количеству альтернатив решения делятся на стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные, единовременные, циклические и частные решения.

3) По времени наступления последствий для объекта управления:

– стратегические основываются на определенном наборе действий, направленных на достижение целей организации. Такие решения реализуются через адаптацию к внешней среде и стратегическое предвидение, а инструментом принятия стратегических УР является стратегическое планирование;

– перспективные решения направлены на реализацию перспективных планов;

– текущие решения предназначены для уточнения перспективных решений.

4) По числу субъектов, которые могут повлиять на принятие решения, выделяют определяющие, конкурентные и адаптирующие решения.

5) По технологии разработки решения классифицируются на организационные и решения - компромиссы [46].

Целью организационных решений является обеспечение движения к задачам организации. Важным этапом здесь будет выбор самой эффективной альтернативы действий, которые в дальнейшем принесут наибольшую выгоду. В свою очередь организационные УР делятся на запрограммированные и незапрограммированные. Первые представляют собой результат реализации определенной последовательности действий при ограниченном числе возможных альтернатив. При программировании наиболее эффективного варианта решения, ЛПР снижает вероятность появления ошибок [5, с.37 – 48].

Незапрограммированные решения принимаются в случае появления новой ситуации с неизвестными факторами. Поскольку такие решения принимаются в условиях неопределенности, ЛПР не может заранее составить последовательность действий. В этом случае руководитель вынужден принимать решения относительно текущей ситуации в организации. Примером незапрограммированного решения может быть решение по усилению мотивации подчиненных.

Решения – компромиссы принимаются с позиции системного подхода. Они учитывают возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

6) По прогнозной эффективности выделяют:

– ординарные;

– неэффективные;

– рациональные;

– оптимальные;

– синергетические и асинергетические решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности действий.

7) По составу сложности реализации решения разделяются на:

– простые – выполнение одного действия;

– процессные – выполнение совокупности взаимосвязанных действий;

– алгоритмизированные решения основаны на действиях с четкой последовательностью и сроками выполнения;

– размытые решения, которые не придерживаются определенных сроков и действий выполнения.

8) По характеру учета изменения условий реализации, решения классифицируются на гибкие и жесткие решения. Алгоритмы реализации гибких решений предусматривают множество вариантов действий, основанных от возникающих ситуаций. Жесткие решения, напротив, имеют лишь один вариант реализации в любых условиях.

Кроме вышеперечисленных пунктов управленческие решения также могут классифицироваться относительно некоторых факторов. Относительно организационному фактору решения могут быть предписаны должностными инструкциями или же могут возникнуть относительно сложившейся ситуации. Согласно факторам необходимости принятия решения проблемы, решения делятся на функциональные, структурные и параметрические управленческие решения. УР можно разделять по факторам оценки приемлемости и неприемлемости последствий для объекта управления [22, с.349].

Также решения можно разделять и по следующим признакам:

1) возможность реализации: реализуемые и нереализуемые;

2) степень риска;

3) ответственность;

4) этап цикла разработки управленческого решения;

5) объект управления: система или процесс [4, с.115 – 121].

Таким образом, в литературе существует многообразие трактовок определения понятия «управленческое решение», а также многообразие классификаций. Такое разнообразие зависит от множества концепций и взглядов исследователей и экономистов.

**1.2 Методология процессов разработки и принятия управленческих решений**

Улучшение процессов разработки и реализации управленческих решений является основой оперативного и стратегического управления организацией. Также это является одной из важных задач, которая в дальнейшей перспективе может поспособствовать повышению эффективности функционирования бизнес – структур.

Выполнение УР – наиболее важный элемент цикла управления, приводящий организацию к достижению ее целей. Но стоит учитывать тот факт, что впоследствии это может привести к незапланированным обстоятельствам. В результате ЛПР будет иметь итог, совсем не совпадающий с его ожиданиями.

Усовершенствовать и дополнить теоретические и методологические основы процесса управления была разработана концепция принятия управленческих решений. Она основана на предположении, что эффективное выполнение управленческих решений зависит от:

1) контроля;

2) обратной связи сотрудников, также принимающих участие в разработке [25, с.148 – 149].

Теория принятия управленческих решений берет свое начало с работ Дж. фон Неймана. Главной ее особенностью является то, что она развивалась в качестве практической реализации системного подхода. Исходной точкой исследований являются представления о сущности процесса решения проблем и возможных методов их моделирования.

В исследовании процессов принятия УР выделяют нормативное и дескриптивное направления. При нормативном направлении для изучения методов используются преимущественно математические модели. При дескриптивном направлении исследования проходят на основе психологии процесса принятия УР [16, с.22].

Как уже говорилось выше, принятие любого решения очень затратный и трудоемкий процесс. Принятие управленческих решений, как правило, происходит по определенным технологиям. Рассмотрим подробнее процесс разработки и принятия УР.

Благодаря своим исследованиям Б.Г. Литвак выделил основные этапы процесса принятия управленческих решений.

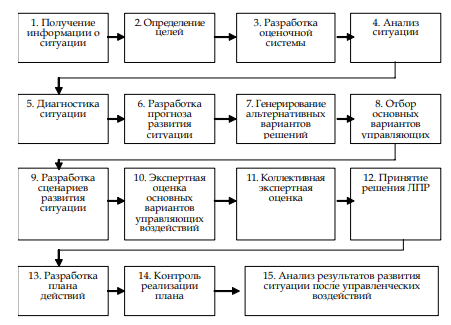


Рисунок 1 – Этапы процесса принятия управленческих решений [5]

Исследователь разделил этапы на несколько блоков. Первый блок получил название «Подготовка к разработке управленческого решения». Блок включает в себя следующие этапы:

– получение информации о ситуации;

– определение целей;

– разработка оценочной системы;

– анализ ситуации;

– диагностика ситуации;

– разработка прогноза развития ситуации [15, с.130].

Для полного представления ситуации ЛПР требуется наиболее точная и достоверная информация. В ином случае, обладание некачественной информацией может привести к принятию неэффективных и ошибочных решений. Еще одним критерием является полнота информации. При сильном ее избытке может возникнуть проблема отбора наиболее правильных действий.

Немаловажное значение при разработке УР играет определение целей, которые стоят перед организацией. Только после определения таких целей ЛПР сможет наиболее точно определиться с механизмом принятия решения и со всеми необходимыми для этого ресурсами. При этом цели должны быть четкими и формализованными.

Разработка оценочной системы представляет собой оценку существующей ситуации и различных ее аспектов. Одним из наиболее важных применений методов оценки является сравнительная оценка. Сравнительные оценки могут осуществляться как индивидуально, так и коллективно [7, с.256].

Главной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития. Для начала ЛПР проводит содержательный анализ и выявляет факторы, характеризующие характер поведения в той или иной среде. Далее, с помощью количественных методов, выявляются факторы определяющие развитие ситуации в будущем.

Задачей диагностики ситуации является целенаправленное управление информацией, полученной в результате анализа ситуации. На основании этого анализа определяются наиболее уязвимые моменты, которые в дальнейшем могут привести к нежелательному развитию событий. В рамках диагностики ЛПР должен наиболее точно оценить состояние ситуации принятия решения, а также характер ее изменения. Адекватная диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных управленческих решений.

Заключающим этапом в первом блоке является разработка прогноза развития ситуации. Прогнозирование хода развития ситуации является важной частью разработки УР. Проблема применения методов экспертного прогнозирования является довольно актуальной, учитывая проблемы обладания недостаточно достоверной статистической информацией.

Второй блок этапов разработки УР включает:

– генерирование альтернативных вариантов решений;

– отбор основных вариантов управленческих воздействий;

– разработка сценариев развития ситуации;

– экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Рассмотрим каждый из этапов детально [24, c.170].

Для того чтобы сгенерировать альтернативные варианты решения ЛПР применяет специальные экспертные процедуры, которые предусматривают организацию и проведение экспертиз с использованием различных методов. Обязательным условием при этом является использование полноценной информации о ситуации и результатах ее диагностики.

После разработки альтернативных вариантов осуществляется их предварительный анализ с целью отбора наиболее жизнеспособных. При этом должны учитываться специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

В разработку сценариев развития ситуации входят технология ситуационного анализа и экспертного оценивания. Но здесь следует уделять внимание лишь наиболее вероятным альтернативным вариантам.

На этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий у ЛПР уже достаточно информации об основных вариантах и ему необходимо провести анализ этой информации на основе сравнительных оценок [9, с.150].

В третий заключительный блок входят:

– коллективная экспертная оценка;

– принятие решения ЛПР;

– разработка плана действий;

– контроль реализации плана;

– анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Использование коллективных экспертиз являются наиболее целесообразным при принятии важных управленческих решений. Такие экспертизы дают большую обоснованность, а, следовательно, и большую эффективность принимаемых решений. На этом этапе формируется экспертная комиссия, в которую входят компетентные специалисты по всем проблемам анализируемой проблемы.

Далее результаты экспертизы комиссии направляются лицу, принимающему решения. При принятии УР учитываются не только результаты экспертной комиссии, но и дополнительная информация, доступная только лишь самому ЛПР.

После того, как решение будет принято, разрабатывается план действий исходя их полученной ранее информации и состояния среды в организации. Контроль над ходом реализации принятых планов действий обеспечивает эффективную деятельность организации [10].

Заключительным этапом разработки и принятия управленческого решения является анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Такой анализ определяет:

– сильные и слабые места принятых решений и планов их реализации;

– дополнительные перспективы и возможности, открывающиеся в результате произошедших изменений;

– риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

При этом ЛПР должен сделать соответствующие выводы по принятию УР и учесть их при принятии последующих решений [3, с.34 – 44].

В процессе разработки и принятия управленческих решений ЛПР использует различные методы, которые способствуют более эффективному выбору оптимального решения. В соответствии с этапами разработки и принятия УР эти методы подразделяются на несколько групп.

В первую группу входят методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев.

1) Методы ситуационного анализа: кейс-метод, «мозговая атака», двухтуровое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование. Кейс-метод подразумевает пошаговый разбор ситуации и применяется для анализа управленческих ситуаций.

Метод «мозговая атака» представляет собой анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения и оценки. В результате вырабатывается коллективная точка зрения. Недостатком этого метода являются высокие требования к уровню квалификации руководителя, который возглавляет заседание экспертов.

При двухтуровом анкетировании устанавливается влияние факторов путем индивидуальной работы специалистов. Данный метод относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

Факторный анализ используется для оценки ожидаемых изменений ситуации при изменениях факторов вследствие управленческих воздействий. Анализ основывается на основании статистических данных [47].

Принцип многомерного моделирования состоит в использовании математических способов обработки информации и применяется для сокращения числа факторов, необходимых для анализа и оценки ситуации.

2) Методы моделирования: теория игр, теория массового обслуживания, модели управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ, линейное программирование, IDEF-моделирование.

Модели теории игр предполагают оценку воздействия применяемого решения на конкурентов. Основной проблемой и препятствием для применения этой модели является постоянное изменение внешней среды.

Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношении потребности в них является основой модели теории массового обслуживания. Данный метод применяется в условиях, когда для принятия УР требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания.

Чтобы свести к минимуму отрицательные последствия накопления запасов предприятия применяется модель управления запасами, которая подразумевает определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества.

Имитационное моделирование – экспериментальное применение созданной модели для определения изменений реальной ситуации. В большинстве случаев используется для принятия УР, имеющих большое число переменных [28, с.99].

Важным методом является оценка финансово-экономического состояния организации, которая используется на основе бухгалтерской отчетности. Примером экономического анализа является модель определения точки безубыточности.

Инструментом линейного программирования является нахождение максимума и минимума целевой функции при заданных ограничениях. Традиционными критериями для этого метода являются: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности» и др.

Основой IDEF – моделирования является разработка и анализ систем. Метод имеет большой набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов и основывается на технологии структурированного анализа и разработки [14, с. 38 – 40].

Второй группой методов разработки УР являются методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговая атака», морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, методы контрольных вопросов и коллективного блокнота, метод «матрица открытия», синектика. Рассмотрим подробнее каждый из этих методов.

Морфологический анализ – получение новых решений путем составления матрицы. Применяется для генерации альтернатив решения в условиях определения ресурсов для выполнения определенных задач.

Метод ассоциаций и аналогий применяется для выявления новых идей и для генерации альтернатив решения.

Одним из коллективных методов является метода контрольных вопросов и коллективного блокнота. Особенностью данного метода является поиск решения с помощью составления списка наводящих вопросов.

С помощью метода «матрица открытия» осуществляется выбор возможных решений с помощью матрицы, которая составляется для систематизации имеющегося материала. Метод часто сравнивают с методом морфологического анализа. Отличием является то, что при методе «матрица открытия» часть выбранных характеристик может относиться к условиям эксплуатации системы, а не к самой системе.

И наконец, метод, получивший название «синектика». Главная цель: поиск необходимого решения благодаря преодолению психологической инерции. Является идеальным методом для того, чтобы выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и расширить диапазон поиска новых идей.

Следующей группой методов являются методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.

1) Метод многокритериальной оценки применяется для учета нескольких параметров при оценке альтернативы.

2) Методы экспертной оценки применяется для решений относительно неформализуемых проблем путем построения рациональной процедуры интуитивно-логического анализа. Вместе с этим способом часто используется метод количественной оценки и обработки результатов.

3) Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов является немаловажным методом разработки УР. Применяется в паре с прогнозным методом.

4) Еще одним методом является метод на основании фактической информации. В отличие от экспертного метода основывается на информации о прошлом и настоящем развитии объекта. Фактографические решения являются достаточно точными, но могут быть улучшены за счет сочетания с экспертными методами.

К методам, применяемым на заключительных этапах разработки УР, реализации решения и оценки результата относятся: функционально – стоимостной метод, метод цепных подстановок и причинно – следственный анализ.

Для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта применяется функционально – стоимостной анализ. Метод цепных подстановок применяется в условиях строго выраженных проблем. А в условиях, когда ЛПР располагает полной и достоверной информацией применяется причинно – следственный анализ.

Незаменимым методом во всех организациях является метод экспертных оценок.

Менеджеры часто полагаются только на ограниченный и субъективный личный опыт. Низкий уровень квалификации редко способствует в помощи в условиях конкурентности, а иногда может привести и к печальным последствиям. Как правило, итог любого решения зависит не только от лица, принимающего это решение, но и от окружения, т.е. внутренней и внешней среды организации. Иногда очень сложно оценить последствия, которые возникнут в результате реализации того или иного решения. А иногда даже самые лучшие решения не могут привести ЛПР к задуманной цели. Все это происходит по тому, что в цепочке реализации решения была допущена ошибка. Чтобы этого не допустить, каждое действие должно быть оговорено и тщательно продумано. Все нужно держать под контролем [31, с.333 – 337].

В таких случаях, когда решение невозможно принять на основе непосредственных измерений, целесообразно использовать метод экспертных оценок.

Специалисты совместными усилиями способны разработать комплексную оценку проблемы, которую нужно решить. Экспертами вправе выступать сотрудники самой организации, но также возможно и привлечение сторонних консультантов. В результате совместного анализа происходит сбор мнений всех специалистов по наиболее важным проблемам, стоящим перед организацией. Рассмотрим процедуру проведения мероприятия по экспертному оцениванию проблемы.

Процедура подготовки к оцениванию состоит из двух вариантов.

Первый вариант – менеджер должен составить список вопросов, на которые он хотел бы получить четкие обоснованные ответы.

Второй вариант – менеджер описывает существующую ситуацию и проблему, связанную с ней. В результате этого, каждый эксперт должен сформулировать решение, которое, по его мнению, будет наиболее эффективным [48, с.420].

После сбора всей необходимой информации, руководитель собирает всех экспертов для общего обсуждения проблемы. На этом этапе метод экспертных оценок переплетается с методом «мозгового штурма», который собравшиеся используют для совместного анализа сложившейся ситуации.

Это позволяет специалистам выслушать все точки зрения, найти компромисс и прийти к общему мнению. Такое независимое исследование позволяет объективно оценить проблему и выявить наиболее эффективное управленческое решение относительно ее [23, с.34 – 35].

Таким образом, процесс разработки и реализации управленческих решений является долгим и трудозатратным процессом, требующим внимательного изучения и анализа с использованием разнообразных методов.

**1.3 Способы оценки эффективности принятия управленческих решений в мировой практике**

Проблема эффективности является неотъемлемой частью использования управленческого потенциала и рассматривается в качестве главного основного критерия результативности управления. Современный менеджер, принимая управленческие решения должен контролировать несколько составляющих организации:

1) окружающая среда;

2) человеческие ресурсы;

3) материальные ресурсы.

Качество принимаемого решения зависит от многих факторов.

Во–первых, это компетентность менеджера. Помимо личных навыков лицо, принимающее решение, должно обладать определенным набором компетенций.

Во–вторых, хорошей помощью в принятии решения может стать наличие опыта и умение пользоваться разнообразными управленческими инструментами и выбирать наиболее эффективные из них.

Кроме того, решение принимаемо ЛПР во многом зависит от текущей ситуации в организации.

По уровню риска и неопределенности ситуации разделяются на:

– ситуацию стабильности, когда деятельность организации характеризуется постоянством и не требует принятия срочных УР;

– ситуацию кризиса, которая характеризуется нестабильностью. Такая ситуация непонятна менеджеру и имеет высокий уровень неопределенности.

По уровню управления организацией ситуации делятся на:

– принятие стратегических решений: высокая ответственность и долгосрочный эффект;

– принятие тактических решений: низкая ответственность и нацеленность на экономию ресурсов [38].

По степени рутинности ситуации бывают двух видов.

1) Рутинная ситуация не требует от ЛПР творческой и мыслительной активности.

2) Нестандартная ситуация требует от ЛПР принятия инновационных и оригинальных решений.

Таблица 1 – Оценка эффективности разных зарубежных практик разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях [13, с.68]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий выделения ситуации | Управленческие ситуации | Практика разработки и принятия управленческих решений | | |
| Европейская | Азиатская | Американская |
| Уровень неопределенности | Ситуация стабильности | 10 | 8 | 9 |
| Ситуация кризиса | 7 | 5 | 10 |
| Уровень управления организацией | Ситуация принятия стратегических решений | 8 | 10 | 6 |
| Ситуация принятия тактических решений | 9 | 10 | 6 |
| По степени рутинности | Рутинная ситуация | 9 | 10 | 6 |
| Нестандартная ситуация | 7 | 5 | 10 |

Существуют американская, европейская и азиатская практика оценки качества УР. Чтобы понять сущность этих практик следует обратиться к их сравнению относительно типов управленческих ситуаций, приведенных выше (таблица 1).

На основе таблицы 1 можно сделать вывод, что наиболее эффективным в ситуации стабильности является европейский подход. Также данный подход будет эффективен в рутинных ситуациях, а также в ситуациях, требующих тактических решений.

Что касается ситуации принятия стратегических решений, то тут наиболее эффективным будет азиатский подход. Недостатком этого подхода является отсутствие возможности применения во время кризиса или возникновения нестандартной ситуации.

Для таких ситуаций идеально подойдет американский подход, который, в настоящее время, является наиболее актуальным. Связано это с тем, что современная рыночная экономика характеризуется высоким уровнем неопределенности и постоянно изменяющимися условиями [13, с.68 – 69].

В итоге, каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы, а выбор того или иного подхода зависит от ситуации, сложившейся в организации.

Эффективность УР поясняет, насколько ЛПР реализует цели организации и как быстро может достичь запланированных результатов. Существует множество определений понятия «эффективность управленческого решения». Наиболее частыми в использовании являются следующие определения:

– относительная результативность процесса, определяемая как отношение эффекта к затратам, обусловившим ее появление;

– эффективность разработки и реализации управленческих решений;

– ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации УР. В качестве ресурсов здесь выступают финансы, материалы и персонал;

– степень полезности для ЛПР предполагаемого или полученного в операции эффекта [6, с.52].

Существует классификация эффективности управленческих решений, которая аналогична общей классификации эффективности.

1) Организационная эффективность описывает, как организация развивается и достигает своих целей. Организационная эффективность тесно связана с положением организации на рынке и ее конкурентоспособностью, а также с имиджем организации.

2) Экономическая эффективность характеризует соотношение эффекта и затрат на разработку и реализацию УР.

3) Соотношение деятельности организации и интересов сотрудников организации показывается с помощью социальной эффективности.

4) Основу технологической эффективности составляет достижение результатов в развитии используемых технологий.

5) Целью психологической эффективности является определение процесса, показывающего удовлетворение потребностей работников организации.

6) Насколько принимаемые решения соответствуют правилам внутреннего распорядка и правовым нормам, оценивает правовая эффективность.

7) Также стоит учитывать и влияние деятельности организации на окружающую среду. Это можно оценить с помощью показателя «экологическая эффективность».

8) Этническая эффективность оценивает соответствие решения нравственным нормам поведения людей.

9) И наконец, политическая эффективность оценивает соответствие деятельности организации политическим интересам сотрудников и государства [16, с.77].

На эффективность принятия УР могут повлиять некоторые ошибки. В первую очередь это организационное несоответствие состояния и структуры компании и инновационности решения. Еще одной ошибкой при принятии УР является отсутствие строгой целевой направленности решения, а также использование ЛПР только прошлого опыта и неправильной оценки реальной ситуации. При этом решения должны приниматься лишь в рамках компетенций и полномочий лица, принимающего решения. Здесь также следует учитывать показатели решений. Если решение несвоевременно, противоречиво и не обоснованно, оно может привести к негативным последствиям в организации.

Также существуют и такие ошибки:

– неправильное делегирование полномочий;

– выбор неудачных действий для реализации решения;

– неполное решение или откладывание проблемы;

– принятие решений без должного анализа;

– влияние стереотипов на оценку принятого решения.

На деятельность организации также могут повлиять некоторые эффекты.

1) Эффект контраста – на фоне слабого уровня предложения, более качественное решение может показаться более эффективным.

2) Эффект «гало» – положительное заключение о принятом решении на основе обнаруженного случайного достижения.

3) Эффект «Пигмалиона» – ожидание от действий автора идеи трансформируется в предсказание, сбывающееся само по себе.

4) Эффект «первого взгляда» – поспешные выводы без анализа на основе первого впечатления от идеи решения.

5) Эффект новизны – не всегда новые решения являются более эффективными, чем привычные с более низкими затратами [20, с.30 – 31].

На результаты принятия УР влияют объективные и субъективные факторы. К объективным факторам относятся собственные экономические и технические возможности ЛПР и обстоятельства, определяющие степень благоприятности экономической, политической и местной ситуации. Субъективные факторы сочетают в себе характеристики личности ЛПР как управленца. На эффективность решений влияют предприимчивость и инициативность, а также опыт руководителя [6, с.55 – 58].

Перейдем непосредственно к рассмотрению способов оценки эффективности разработки и принятия управленческих решений. Показатели оценки эффективности УР представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Показатели оценки эффективности управленческих

решений [25, с.150]

Обычно эффективность УР оценивают с помощью качественных и количественных показателей.

Качественные показатели включают:

– применение технических средств;

– степень научной обоснованности;

– стоимость и сроки реализации;

– ориентация на использование зарубежного опыта;

– многовариантность расчетов;

– численность занятых в разработке решений:

– использование консультантов и степень риска.

Количественная оценка выражается в экономических показателях эффективности управленческого решения. Здесь могут быть рассмотрено несколько подходов, которые в свою очередь разбиты на две категории: традиционные подходы и современные подходы, основанные на концепции ценностно – ориентированного управления [1, с.581].

В состав традиционных подходов входят целевой, ресурсный подходы и метод внутренних процессов.

Целевой подход описывает, насколько организация достигает своих целей относительно конечного результата. Метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции вместо рыночной стоимости управленческого решения. Данный подход используется в коммерческих организациях, которые оценивают свою работу с позиций прибыльности, роста, занимаемой доли рынка или дохода от инвестиций.

При ресурсном подходе эффективность УР определяется с помощью наблюдения за началом процесса управления и оценки должной оснащенности ресурсами, необходимыми для успешной деятельности организации. Показатели эффективности при этом имеют следующие характеристики.

1) Покупательская позиция – способность добывать ценные ресурсы: человеческие, финансовые, сырьевые, а также знания и технологии.

2) Способность ЛПР видеть и анализировать свойства и качества окружающей среды.

3) Способность руководителей использовать ресурсы в повседневной деятельности организации для достижения поставленных целей.

4) Способность организации реагировать на изменения окружающей среды.

Одним видом ресурсного подхода является метод анализа эффективности затрат, который основывается на сопоставлении нескольких альтернатив для определения более предпочтительного варианта. Ценность данного метода заключается в побуждении ЛПР рассматривать различные альтернативы с учетом их эффективности по отношению к затратам [42, с.169 – 172].

Важным условием деятельности любой организации является баланс интересов всех участников бизнеса. Исходя их этого, существует современный подход оценки эффективности УР, в котором реализована концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM).

Принцип концепции VBM – качественное улучшение стратегических и оперативных решений за счет концентрации усилий ЛПР на ключевых факторах стоимости. Концепция предлагает свои показатели эффективности [26, с.60 – 65].

В экономике существуют традиционные подходы к оценке эффективности менеджмента, такие как: брутто-выручка и нетто-выручка от реализации продукции, полная себестоимость и рентабельность. В отличие от традиционного подхода концепция VBM предполагает другие показатели.

1) SVA (Shareholder`s Value Added) – добавленная стоимость акционерного капитала;

2) EVA (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость;

3) CFROI (Cash Flow Return on Investment) – внутренняя норма доходности капитала;

4) CVA (Cash Value Added) – добавленный поток денежных средств;

5) KPI (Key Performance Indicators) – ключевые индикаторы оценки деятельности на основе сбалансированной системы показателей;

6) TSR (Total Shareholder Return) – общая акционерная отдача за время владения пакетом акций;

7) TBR (Total Business Return) – показатель общей отдачи бизнеса за период [41, с.84 – 88].

Таким образом, оценка эффективности реализации и принятия управленческих решений играет важную роль в осуществлении деятельности организации, которая требует повышенного внимания.

Подводя итог главы, хочется выделить некоторые выводы. В главе были рассмотрены определения и концепции понятия «управленческое решение», а также приведена его классификация. Было выявлено, что понятие имеет множество определений, которые связаны с многообразием концепций менеджмента и подвергаются постоянному исследованию и усовершенствованию.

Из содержания главы можно понять, что управленческие решения в своем цикле проходят большое количество этапов, на каждом из которых применяются различные методы, которые помогают ЛПР стремиться к поставленным перед организацией целям.

Чтобы обеспечить эффективность менеджмента путем принятия УР, необходимо оценивать решения. Такая оценка вносит определенность, показывает тенденции, позволяет делать анализ менеджмента по критериям эффективности и определять основные факторы, от которых зависит эффективность менеджмента.

**2 Исследование процессов принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк»**

**2.1 Экономическая характеристика деятельности компании ПАО «Сбербанк» на территории России и за рубежом**

ПАО Сбербанк является одним из крупнейших банков в Российской Федерации, Центральной и Восточной Европе. Банк имеет самую широкую сеть подразделений, предлагающую весь спектр банковских и инвестиционных услуг. Основным акционером и учредителем ПАО Сбербанк является Центральный банк РФ, который владеет 50% уставного капитала и плюс одной голосующей акцией; также свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Примерно половина российских частных депозитов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России находятся в ПАО «Сбербанк».

Банк является коммерческой публичной компанией с ограниченной ответственностью, основанной в 12 ноября 1841 года и с этого времени осуществляет операции в различных юридических формах [45].

В настоящее время, несмотря на далеко не идеальное качество обслуживания, в большинстве отделений (за исключением обслуживания VIP– клиентов), банк является лидером не только по размеру активов, но и по количеству корпоративных расчетных счетов (более 1 миллиона). На рынке частных вкладов монополистом является ПАО «Сбербанк» – он контролирует 45% рынка (большую часть вкладов "физических лиц" составляют так называемые пенсионные вклады в рублях). Следует отметить, что в начале 2002 года доля банка составляла 71,4%. Дальнейшее снижение рыночной доли Сбербанка в значительной степени связано с системой страхования вкладов и ростом страховых выплат. Около 11 миллионов человек получают зарплату через ПАО Сбербанк, а 12 миллионов человек получают пенсии. Банк выпустил более 30 миллионов пластиковых карт, а количество установленных банкоматов превышает 19 тысяч. [29, с.7].

Падение мировой экономики в 2020 году составило 3,5%. Экономический кризис затронул многие организации. Пострадал и Сбербанк. Политика Банка России по поддержке экономики и банковского сектора стала важным направлением в 2020 году.

Сегодня основные ценности Сбербанка – это основа подхода к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, которым мы остаемся верны всегда и везде [36, с.6].

Миссия банка определяет смысл и содержание его деятельности, подчеркивая его важнейшую роль в российской экономике: "Наши клиенты, их потребности, мечты и цели являются основой всей деятельности банка как организации.

Главная цель Стратегии Банка 2023 – стать надежным помощником и навигатором в меняющемся мире, помогая людям, компаниям и стране расти за счет создания полностью интегрированной экосистемы.

Банк выстраивает финансовые, операционные и технологические процессы. Также компания занимается такими процессами как риск – менеджмент, управление командой и выстраиванием корпоративной культуры [37, с.12].

В состав заграничной сети Группы Сберегательный банк входят дочерние банки, филиалы и консульства в 17 государствах. В их числе: Казахстан, Беларусь, Украина, Германия, Венгрия, Сербия, Китай, Индия и др.

ПАО «Сбербанк» имеет гигантскую филиальную сеть: 17 территориальных банков и более 18 400 подразделений. Он предоставляет услуги во всех 83 субъектах России. Не так давно были введены удаленные каналы обслуживания.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк ежегодно совершенствует возможности удаленного управления счетами клиентов.

Крупнейшими дочерними предприятиями банка являются:

– АО «Сбербанк Управление Активами» – крупнейший игрок коллективных инвестиций на российском рынке;

– ЗАО «Сбербанк КИБ» занимается корпоративно – инвестиционной деятельностью;

– ООО СК «Сбербанк страхование» специализируется на страховании имущества;

– АО «Сбербанк лизинг» – лизинговая компания, входящая в тройку крупнейших финансовых компаний по объему портфеля;

– ООО «Сбербанк Капитал» реализует проекты в области недвижимости, угольной и автомобильной промышленности;

– ЗАО «Сбербанк – АСТ» является национальным оператором, помогающим проводить электронные аукционы;

– АО «НПФ Сбербанка» – негосударственный пенсионный фонд;

– ООО «Центр недвижимости от Сбербанка» создает сервисы в сфере недвижимости и ипотечного кредитования [8].

Перечислим основные направления деятельности ПАО «Сбербанк».

1. Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады.

2. Размещение средств от своего имени и за свой счет.

3. Открытие банковских счетов физических лиц и юридических лиц, а также осуществление расчетов по поручению клиентов.

4. Инкассация векселей, денежных средств, платежных и расчетных документов и осуществление кассового обслуживания физических и юридических лиц.

5. Покупка и продажа иностранной валюты.

6. Привлечение во вклады драгоценных металлов и их размещение.

7. Выдача банковских гарантий.

8. Осуществление переводов денежных средств по поручениям.

9. Осуществление лизинговых операций.

10. Оказание брокерских, консультационных и информационных услуг.

11. Осуществление эмиссии и обслуживание банковских карт;

12. Осуществляет выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, и многое другое.

Средства для осуществления данной деятельности Банк привлекает из следующих источников: средства акционеров, вклады частных клиентов, средства юридических лиц, другие источники, включая заимствования на международных финансовых рынках. [50].

Sberbank Europe AG – банковская группа, в которую входят активы Группы Сбербанк в Центральной и Восточной Европе. Штаб-квартира Sberbank Europe AG находится в Вене, 100% акций группы принадлежит Сбербанку.

Sberbank Europe представлен на восьми европейских рынках. Есть офисы в Австрии, Боснии и Герцеговине, в Сараево, Хорватии, Чехии, Венгрии, Словении, Сербии и Германии.

Зарубежные отделения Сбербанка предлагают корпоративным клиентам торговые услуги, структурное и проектное финансирование, выдают кредиты на покупку коммерческой недвижимости и размещают вклады.

Рассматривая банк с экономической точки зрения, также было бы целесообразно проанализировать конкурентную среду.

К основным конкурентным преимуществам банка можно отнести: кредитный портфель, клиентскую базу, имидж банка, профессионализм менеджмента, готовность собственников и менеджмента спасти банк, финансовую стабильность. Однако можно добавить еще несколько существенных положительных характеристик банковских учреждений и определить уровень их конкурентоспособности, а именно: наличие уникальных банковских продуктов, высокий уровень квалификации банковского персонала, четкая стратегия развития, большое количество филиалы и представительства.

Лидирующие позиции в России по итогам последних лет занимают следующие банки: ПАО «Сбербанк России», ПАО «Тинькофф Банк», ПАО «Банк ВТБ 24», ПАО «Альфа Банк», ПАО «Русский стандарт», ПАО «ОТП Банк», ПАО «Восточный», Бинбанк кредитные карты, ХКФ Банк и Кредит Европа Банк [27].

В таблице 2 представлен анализ конкурентной среды ПАО «Сбербанк».

Таблица 2 – Рейтинг банковских организаций по уровню конкурентоспособности [45]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место в рейтинге | Название | Конкурентные преимущества | | | | | | Средняя оценка |
| Кредитный портфель | Клиентская база | Имидж | Профессионализм менеджмента | Готовность спасать банк | Финансовая устойчивость |
| 1 | Сбербанк | 6,83 | 6,83 | 7,33 | 7,50 | 6,83 | 7, 67 | 7,07  «стабильный» |
| 2 | Тинькофф Банк | 5,50 | 6,17 | 7,00 | 7,33 | 8,67 | 7,33 | 7,06  «стабильный» |
| 3 | ВТБ 24 | 6,33 | 6,67 | 6,67 | 8,00 | 7,00 | 7,17 | 6,92 «удовлетворительный» |
| 4 | Альфа Банк | 5,67 | 6,33 | 6,33 | 6,83 | 9,40 | 6,50 | 6,87  «удовлетворительный» |
| 5 | Русский Стандарт | 4,67 | 6,67 | 7,50 | 7,33 | 7,83 | 6,83 | 6,69  «удовлетворительный» |
| 6 | Восточный | 6,00 | 6,00 | 6,17 | 7,00 | 7,50 | 6,33 | 6,53  «удовлетворительный» |
| 7 | ОТП Банк | 5,33 | 5,33 | 6,17 | 6,17 | 8,67 | 6,33 | 6,46  «удовлетворительный» |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место в рейтинге | Название | Конкурентные преимущества | | | | | | Средняя оценка |
| Кредитный портфель | Клиентская база | Имидж | Профессионализм менеджмента | Готовность спасать банк | Финансовая устойчивость |
| 8 | Бинбанк | 5,00 | 6,33 | 5,33 | 6,83 | 8,67 | 6,17 | 6,44  «удовлетворительный» |
| 9 | ХКФ Банк | 4,83 | 6,17 | 6,50 | 7,17 | 7,83 | 6,17 | 6,42  «удовлетворительный» |
| 10 | Кредит Европа Банк | 7,00 | 6,50 | 6,50 | 6,67 | 6,00 | 6,33 | 6,41  «удовлетворительный» |

Варианты уровней оценки банков представлены следующим образом: 10 – идеальное состояние развития, 9 – высокая оценка развития, 8 – оценка «хорошо», 7 – стабильное развитие, 6 – оценка «удовлетворительно», 5 – средний уровень развития, 4 – слабые позиции, 3 – оценка «неудовлетворительно», 2 – крайне неблагоприятное состояние, 1 – катастрофическое состояние, 0 – нулевой вариант развития [45].

Согласно таблице 2, Сбербанк России имеет наивысший рейтинг развития на рынке финансово-кредитных услуг – 7,07 из 10 баллов, что означает устойчивость банковского учреждения.

Все вышеперечисленные кредитно-финансовые учреждения имеют самый низкий рейтинг конкурентного преимущества, такого как статус формирования кредитного портфеля. Известно, что под этим конкурентным преимуществом понимается набор кредитов, предоставляемых банком с целью получения дохода. Низкий уровень оценки кредитного портфеля свидетельствует о недостаточности финансовых ресурсов у банков. Кроме того, этот показатель также определяет степень развития и прибыльность банка. Таким образом, немного лучше других с точки зрения лучшего управления кредитным портфелем в России, согласно показателям таблицы 2, работал ПАО «Кредит Европа Банк».

Следующим шагом в применении методологии оценки конкурентоспособности банков является анализ такого конкурентного преимущества, как состояние развития клиентской базы, которое определяется качеством обслуживания и степенью удовлетворения потребностей потребителей услугами и финансовой стабильностью. По данным таблицы 2 было установлено, что наиболее мощной клиентской базой обладает ПАО «Сбербанк России», менее мощной – ПАО «ОТП Банк» [32].

Особое внимание следует уделить изучению такой составляющей конкурентоспособности банка, которая требует абсолютной ясности и последовательности исследования, например финансовой устойчивости, наличие которой констатирует факт оптимизации использования финансовых ресурсов и эффективного управления решениями по финансовым вопросам. Установлено, что ПАО «Сбербанк России» имеет наивысший балл по конкурентному преимуществу «финансовая устойчивость» – 7,67 балла.

Следующим шагом в анализе конкурентоспособности является изучение конкурентных преимуществ, за которые банки получили наивысшие оценки в общем балле, в частности: профессионализм менеджмента, имидж банка и желание менеджмента спасти банк. Вышеуказанные конкурентные преимущества могут формироваться за счет наличия эффективной системы управления банковской организацией, должны обеспечивать способность менеджеров выполнять на высоком профессиональном уровне такие универсальные управленческие функции, как: планирование, организация, контроль, мотивация.

**2.2 Финансовый и организационный анализ деятельности организации**

Сбербанк действует по принципам полного хозрасчета, имеет независимый баланс и полную независимость от вышестоящих структур при определении порядка кредитно–расчетного обслуживания клиентов, в первую очередь акционеров.

Важным аспектом при описании финансовой деятельности организации является анализ ее доходов и расходов.

Основными доходами ПАО «Сбербанк» являются:

– доходы от Центрального банка РФ за предоставленные кредитные ресурсы;

– сумма комиссионных вознаграждений за банковские услуги;

– проценты, уплаченные за пользование кредитом;

– курсовая разница по государственным облигациям;- сумма доходов от ценных бумаг и прочих доходов;

– доходы от валютных операций.

К основным расходам банка относятся:

– проценты, выплачиваемые по вкладам и счетам клиентов;

– выплата заработной платы работникам банка;

– административно-хозяйственные и операционные расходы;

– расходы на инкассацию;

– амортизационные отчисления;

– расходы на техническое обслуживание вычислительной техники;

– оплата услуг по информационно-вычислительному обслуживанию;

– расходы на капитальный ремонт [39].

Основным показателем деятельности и основным источником собственных средств банка является прибыль. Она определяется по результатам работы за год, исходя из фактической суммы доходов и расходов банка.

За счет прибыли банка создаются фонды: основных средств, производственного и социального развития, заработной платы и т. д. Фонд основных средств состоит из зданий, строений и другого имущества, находящегося в собственности банка. Фонд производственного и социального развития формируется в соответствии с установленной нормой прибыли. При этом используется для финансирования мероприятий по развитию и укреплению материальной базы; строительство административных зданий и жилых домов; оснащения банка современными IT–технологиями; другие производственные и социальные нужды. Фонд оплаты труда формируется и расходуется в соответствии с установленным порядком оплаты труда.

К основным показателям финансово-хозяйственной деятельности банка относятся соотношение собственных и заемных средств и доходность. Эти показатели предназначены для повседневного управления коммерческой деятельностью Сбербанка и оценки его финансового состояния.

Важными показателями при оценке финансовой деятельности банка являются ликвидность и платежеспособность.

Активы ПАО «Сбербанк России» включают собственный капитал и средства, привлеченные на возвратной основе от юридических и физических лиц. По способу формирования ресурсы банка можно разделить на две основные группы: собственные средства и заемные средства.

Собственный капитал представляет собой средства, находящиеся в непосредственном владении коммерческого банка в период его деятельности. Привлеченные средства носят временный характер для банка. Привлечение средств в банк из различных источников с целью создания ресурсной базы происходит постоянно, почти каждый день. Поскольку обязательства банка погашаются одновременно, что связано с началом платежа или возникновением потребности в денежных средствах у его держателей, снятие денежных средств со счетов хозяйствующих субъектов для оплаты их платежных документов и других текущих операций, приводящих к сокращение обязательств.

Для оценки уровня ликвидности целесообразно рассмотреть ситуацию с кредитными операциями, проводимыми ПАО «Сбербанк» (таблица 3).

Таблица 3 – Структура кредитования в ПАО «Сбербанк» за 2019–2020 гг. [45]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кредитная операция | 2019 | | 2020 | |
| Млрд. руб. | % | Млрд. руб. | % |
| Коммерческое кредитование юридических лиц | 12634,8 | 60 | 11564,8 | 53,2 |
| Проектное финансирование юридических лиц | 1696,3 | 8,0 | 2300,6 | 10,2 |
| Жилищное кредитование физических лиц | 3850,6 | 18,3 | 4291,2 | 19,7 |
| Потребительские  прочие ссуды физическим лицам | 2113,1 | 10,0 | 2658,2 | 12,2 |
| Кредитные карты и овердрафты | 657,5 | 3,1 | 794,0 | 3,7 |
| Автокредитование физических лиц | 130,0 | 0,6 | 140,6 | 0,6 |
| Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под кредитные убытки | 21082,3 | 100,0 | 21749,4 | 100,0 |

Итак, на протяжении анализируемого периода наблюдается увеличение всех статей кредитования. Единственным отклонением является снижение объемов автокредитования физических лиц.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности ПАО «Сбербанк» в 2018–2020 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Сбербанк» в 2018–2020 гг. [2]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 | 2019 | Изменение, % | 2018 |
| Рентабельность среднегодовых активов | 3,1 | 3,2 | -0,1 | 2,7 |
| Рентабельность капитала | 20,5 | 23,1 | -2,6 | 24,2 |
| Чистая процентная маржа | 5,2 | 5,7 | -0,5 | 6,0 |
| Операционные расходы к операционному доходу до резервов | 35,8 | 35,2 | 0,6 | 37,4 |
| Отношение кредитов к текущим счетам и срочным депозитам | 94,2 | 93,1 | 1,1 | 90,1 |

Таким образом, по всем показателям рентабельности наблюдается снижение показателей практически на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует о потере эффективности деятельности отделения Сбербанка. Позитивно развивается только соотношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов и соотношение требований к клиентам после вычета резервов на риски по текущим счетам и срочным депозитам частных и корпоративных клиентов, а также по сберегательным облигациям.

Выводы по финансовой деятельности Сбербанка за 2020 год:

– за год банк заработал 781,6 млрд. руб. чистой прибыли;

– кредитный портфель юридических лиц вырос на 16,1%. При этом положительная тенденция портфеля наблюдалась с середины 2020 года;

– портфель розничных кредитов вырос на 17% за год;

– рост средств клиентов составил 16%.

В таблице 5 приведены основные показатели капитала ПАО «Сбербанк» за 2020 год. [44]

Таблица 5 – основные показатели капитала ПАО «Сбербанк» за год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Капитал, млрд. руб. | 1 января 2021 год | 1 декабря 2020 год | Динамика за 20 – 21 гг., % | 1 января  2020 года | Динамика за год, % |
| Базовый | 3578 | 3594 | - 0,45 | 3300 | 8,43 |
| Основной | 3728 | 3744 | -0,43 | 3300 | 12, 98 |
| Общий | 4758 | 4692 | 1, 39 | 4568 | 4,15 |
| Достаточность капитала, % | | | | | |
| Базовый | 11,24 | 11,32 | - 0,08 | 10,51 | 0,73 |
| Основной | 11,71 | 11,80 | - 0,08 | 10,51 | 1,21 |
| Общий | 14,93 | 14,76 | 0,17 | 14,52 | 0,42 |
| Активы с учетом риска, млн. руб. | 31865 | 31780 | 0,27 | 31470 | 1,26 |

На основании таблицы можно сделать вывод, что уровень капитала банка за 2020 год вырос по сравнению с 2019, несмотря на кризис в экономической сфере страны.

Перейдем к организационному анализу деятельности ПАО «Сбербанк».

Рассмотрим общие функции организационной структуры ПАО «Сбербанк»:

– оборот поступающих от населения и организаций средств;

– выдача кредитов физическим и юридическим лицам;

– расчетное и кассовое обслуживание населения;

– работа с ценными бумагами: эмиссия, продажа, покупка;

– коммерческие услуги: лизинг, факторинг;

– выпуск банковских карт;

– операции с валютой;

– консультирование и информирование граждан в вопросах экономической направленности.

Организационная структура банка включает функциональные подразделения и службы банка, каждая из которых имеет определенные права и обязанности. Выбор оптимальной организационной структуры банка является важным условием эффективности организации работы банка в целом, успешности его коммерческой деятельности. Основными критериями организационной структуры банка являются экономическое содержание и объем операций, проводимых банком.

Организационная структура банка представлена четырьмя уровнями.

1) Главный орган - Общее собрание акционеров.

2) Наблюдательный совет, Ревизионная комиссия, ряд комитетов Наблюдательного совета.

3) Правление (в т. ч. его председатель и президент), сбербанковские комитеты, коллегия банка.

4) Ряд подразделений центральной сети банка, территориальные филиалы, зарубежные отделы.

Всю организационную структуру ПАО «Сбербанк» можно разделить на практически равные четыре доли:

– головной офис;

– территориальные отделения;

– агентства и филиалы;

– прочие ответвления системы.

Основным органом управления организационной структуры Сбербанка является собрание акционеров. Только он имеет право избирать Совет директоров учреждения, а также наблюдательный совет. Акционеры - физические и юридические лица. Они являются владельцами простых и привилегированных ценных бумаг.

Региональные подразделения и филиалы являются наиболее распространенными во всей банковской системе. Надо сказать, что они постоянно оптимизируются, исходя из плотности населения, проживающего в данном регионе, количества клиентов банка. Большое внимание также уделяется предпочтениям потребителей в отношении определенных банковских услуг.

Деятельность региональных офисов основана на утвержденных положениях. В своей работе они опираются на акты, принятые как Центральным банком Российской Федерации, так и самим Сбербанком. Здесь необходимо выделить специализированные отрасли. Они ориентированы не только на индивидуальные и специализированные банковские услуги, но и на развитие некоторых сфер финансового бизнеса: обслуживание компаний, валютные операции, акции.

В ПАО «Сбербанк» существует сбалансированная система корпоративного управления, которая характеризуется некоторыми принципами.

1) Соблюдение прав и интересов акционеров.

2) Разграничение четких полномочий и ответственности между органами управления.

3) Эффективная деятельность Наблюдательного совета.

4) Подотчетность исполнительных органов.

5) Эффективность деятельности и независимость корпоративного секретаря.

6) Высокие стандарты корпоративной культуры.

7) Формирование надлежащих механизмов корпоративного управления.

8) Информационная прозрачность.

9) Следование международным стандартам и принципам [19, с.7].

Подводя итог исследования деятельности ПАО «Сбербанк» приведу цитату финансового директора организации А.Ю. Бурико:

«В 2020 году Сбер активно поддерживал российскую экономику: мы выдали 17,7 трлн. руб. кредитов клиентам, увеличив при этом розничный портфель на 17% и корпоративный на 9% без учета валютной переоценки. Масштабная программа оптимизации расходов и достигнутый уровень технологической зрелости позволили снизить отношение расходов к доходам до 29,7%. Активное развитие цифровых сервисов обеспечило непрерывное предоставление финансовых и нефинансовых услуг, что позволило нам даже в такой сложный год достичь рентабельности капитала 16,5% без учета событий после отчетной даты» [44].

**2.3 Анализ алгоритмов принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк»**

Руководители кредитных организаций вынуждены каждый день принимать управленческие решения, которые оказывают сильное влияние не только внутри компании, но и за ее пределами. Это обусловлено тем, что все банковские организации работают с клиентами, а также с другими организациями, а также акционерами.

Процесс принятия управленческих решений в ПАО «Сбербанк» носит формализованный характер. Существует ряд факторов, влияющих на принятие УР в банке.

Во–первых, большая доля государства в составе акционерного капитала организации, не смотря на то, что банк уже давно считается одной из акционерно-коммерческих организаций.

Вторым фактором является тот факт, что Сбербанк имеет статус консервативного финансового учреждения. Это важный аспект, который не позволяет принимать более неформализованные методы в менеджменте банка.

И наконец, жесткие требования и разногласия, возникающие при принятии управленческих решений ЛПР. Происходит это, когда менеджмент буквально навязывает свои разработки и планы нижестоящим органам.

В ПАО «Сбербанк» существует разделение полномочий по принятию управленческих решений. Такие решения как составление бизнес – планов, решения о закупках, установление процентных ставок по кредитам и вкладам могут осуществляться в отдельных филиалах банка. Также в компетенции отделений Сбербанка входит и составление штатного расписания, а вот корректировка и утверждение этого расписания входит в компетенцию вышестоящих органов. Сюда же входят такие решения как назначение руководства отделений и начальников отделов главного офиса по региону.

В настоящее время, большинство решений в отделениях ПАО «Сбербанк» принимаются по стандартной модели принятия управленческих решений. Но помимо этого, существуют и нестандартные методы, требующие пристального внимания в силу своей индивидуальности. В большинстве случае, такие методы применяются не часто, в основном для решения какой–либо разовой и несерьезной проблемы.

Несмотря на большие успехи в своей деятельности, к сожалению, банк не отличается развитой системой менеджмента. Чаще всего управленческие решения принимаются сугубо на основе личных знаний и опыта ЛПР без осуществления обратной связи. А это, я думаю, может привести к серьезным проблемам в организации [18, с.35 – 38].

Рассмотрим проблему процесса принятия управленческих решений на основе внедрения технологии электронных связей в банке. В то время в Сбербанке сложилась очень сложная процедура отправки клиентских платежей при помощи электронной почты. Вспомогательным инструментом послужила технология электронных платежей, которая имела серьезные преимущества. Проблемой в данной ситуации стало наличие корреспондентских счетов ПАО «Сбербанк» в счетах других коммерческих банков. Компетенция принятия всех управленческих решений тогда возлагалась на Управляющего банка.

В результате этого, появилась проблема нехватки вариантов решения и информации для их принятия. В то время в банке еще не было менеджера, а так как Управляющему органу было трудно решить данную проблему, ее перевесили на отдел автоматизации.

Первой стадией принятия УР стал сбор информации относительно существующей проблемы. Далее был проведен анализ путей и методов выхода из данной проблемы. В результате на совместном совещании было выработано эффективное решение.

Сейчас в ПАО «Сбербанк» используются следующие методы принятия управленческих решений:

– метод декомпозиции;

– метод аналогий;

– метод экспертных оценок.

Метод декомпозиции представляет собой метод, основанный на детальном анализе проблемы и разделении процесса принятия УР на несколько этапов. Основным инструментом этого метода является построение графиков. К таким графикам относятся: «дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», а также диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

Метод аналогий помогает выявить сходство в закономерностях совершенствования процессов и уже на основании этой информации строить прогнозы.

Метод экспертных оценок является наиболее значимым методом при принятии УР в ПАО «Сбербанк». Метод основывается на логико –интуитивном анализе среды организации, а самое главное, на количественной оценке проблемы. Наибольшая эффективность при данном методе проявляется при решении задач с достаточным информационным потенциалом, но только в условиях определенности [27].

Таким образом, я считаю, что система принятия управленческих решений в Сбербанке требует постоянного совершенствования для повышения ее эффективности. Возможно, банку необходимо расширить круг методов и внедрить более новые технологии в принятие УР.

**3 Методы совершенствования управленческой системы в Сбербанке с учетом мировой практики**

**3.1 Мероприятия и программы банка для повышения эффективности принятия управленческих решений**

На эффективность деятельности ПАО «Сбербанка» во многом влияет качество принимаемых УР. Для того чтобы проанализировать качества решений можно обратиться к стратегии развития ПАО «Сбербанк», которая звучит так: «Сбер – доверенный помощник и навигатор в меняющемся мире: помогваем человеку, бизнесу и стране стабильно развиваться благодаря построению полностью интегрированной экосистемы».

В рамках этой стратегии Сбербанк разработал ряд мероприятий ESG (Environment Social Governance).

Программа «Environment» предполагает:

– переход на «зеленую» концепцию офисов;

– сокращение использования бумаги на 30% в год;

– полное соответствие программы мероприятиям ESG;

– расчет углеродного следа с 2021 года.

Программа «Social» имеет 2 направленности.

1. Для сотрудников: высокая вовлеченность, равные возможности и доступная инклюзивная среда, а также волонтерство.

2. Для страны: поддержка малого бизнеса, развитие национального благосостояния с помощью финансовых услуг.

В основе программы «Governance» лежит совершенствование принципов и структуры управления и участие в глобальных инициативах.

Особенностью системы принятия управленческих решений ПАО «Сбербанк» является ее постоянное совершенствование [35]. Существенно на нее повлияла стратегия банка за 2019 год. В рамках направлений развития согласно этой стратегии был принят ряд решений по повышению эффективности деятельности банка. Программа мероприятий включала в себя несколько пунктов.

1. Внедрение программы «Лицом к клиенту».

2. Осуществление стандартизации функций и перевод процессов организации в промышленное русло.

3. Введение идеологии постоянного совершенствования.

4. Модернизация системы управления персоналом.

5. Повышение эффективности операций с иностранными клиентами.

В ПАО «Сбербанк» используется множество способов повышения качества управленческих решений. Наиболее общими из них являются следующие способы.

1. Наличие качественной и полноценной информации о решаемой проблеме.

2. Применение научных методов при разработке УР.

3. Автоматизация процессов разработки и реализации управленческих решений [34].

Так как ПАО «Сбербанк» финансовая организация, ее важным аспектом деятельности является принятие УР в области предоставления банковских услуг. Соответственно банк проводит ряд мероприятий для повышения качества управления банковскими услугами.

Во–первых, это улучшение кредитного портфеля банка. Мероприятие включает в себя оценку кредитоспособности заемщиков и проведение работы по возврату кредиторских задолженностей.

Во–вторых, укрепление ресурсной базы помогает активизировать привлечение срочных видов вкладов, как в России, так и за рубежом.

Немаловажный вклад в систему вносит и расширение клиентских услуг банка. Программа предполагает:

– развитие новых видов услуг;

– привлечение новых клиентов;

– увеличение объемов выдачи кредитов.

Последним направлением в области банковских услуг являются мероприятия по уменьшению расходов.

Наиболее эффективными, я считаю, должны быть решения, принимаемые в условиях неопределенности. Эффективность функционирования системы управления рисками в коммерческом банке является одной из ключевых проблем.

В результате возникновения этой проблемы в ПАО «Сбербанк» появляется необходимость внедрения моделей управления рисковыми ситуациями.

Не так давно набрала популярность в применении такая модель управления рисками, как модель COSO ERM, которая учитывает осуществление контрольных процедур, обеспечивающих получение данных об эффективности регулирования рисков, а также мониторинг этих рисков. В рамках данной модели применяется показатель степени толерантности к риску, который описывает наименьший приемлемый для банка результат [12, c.265].

В последнее время некоторые банки используют концепцию сбалансированной системы показателей. Потребность в результативном управлении рисками компании требует решения методических вопросов интеграции BSC и системы риск – менеджмента банковской организации с целью построения эффективной системы управления банковскими рисками.

Важную роль в процессе управлениями рисками играют внутренние аудиторы. В их компетенции входит оценка эффективности системы управления рисками и разработка рекомендаций по ее оптимизации.

**3.2 Рекомендации для выбора наилучшего способа улучшения управленческой системы ПАО «Сбербанк»**

Для совершенствования управленческой системы существует ряд рекомендаций для выбора наилучшего способа.

1) ЛПР следует брать во внимание несколько вариантов решения, но в конечном итоге решение должно быть безальтернативным.

2) Для большей эффективности следует сосредоточиться на решение одной конкретной проблемы.

3) Решения должны быть эффективными. Для этого организации следует создавать собрания, во время которых можно будет высказать несколько альтернатив и выбрать наиболее эффективное.

Я думаю, эффективная управленческая система должна соответствовать следующим требованиям: динамичность, экономичность и вариативность, т.е. возможность применять разные подходы к управлению организацией.

При этом Сбербанк должен решить следующие задачи.

1) Формирование эффективной системы не только в России, но и на международном рынке.

2) Повышение самостоятельности отделений ПАО «Сбербанк».

3) Выделение нескольких уровней корпоративного управления.

4) Оптимизация региональной структуры банка.

Помимо этого, в настоящее время, существуют методы улучшения управленческой системы, находящиеся в разработке. Одним из таких методов является внедрение более современных моделей управления организацией и реформирования. Еще одним методом является постоянное совершенствование сервисной системы.

К тому же, важным аспектом в менеджменте любой организации является управление персоналом. Существует перечень требований для того, чтобы разработать достаточно эффективную систему управления персоналом.

Одними из таких требований является тот факт, что концепция управления персоналом должна быть четко сформулирована и официально зафиксирована в документах. Также концепция должна быть актуальной, т.е. соответствовать нынешней ситуации в организации. Для этого она требует постоянного мониторинга и совершенствования.

На основе данной концепции формируется система управления персоналом с учетом некоторых ограничений. К ним относятся: финансовые, материальные и социальные ограничения.

Таким образом, чтобы создать надежную и эффективную управленческую систему, следует надлежащим образом изучать проблемы, стоящие перед организацией. Совершенствование это процесса, я думаю, возможно, путем тщательного поиска необходимой информации и повышения квалификации и опыта ЛПР.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в данной работе было рассмотрено и проанализировано понятие «управленческое решение». Были определена методология процесса принятия управленческих решений, а также рассмотрено такое понятие как эффективность УР и повышение ее качества.

Было выяснено, что принятие правильных управленческих решений играет важную роль в деятельности любой организации. Необходимость принятия решения связано с целями, которые ЛПР хочет достичь в организации. Принимать УР нужно обоснованно и тщательно все продумав, так как результат их осуществления влияет не только на внутреннюю среду организации, но и на общество в целом.

Содержания управленческих решений выражается с очки зрения экономического, социального, технологического и организационного аспектов. При этом к каждому УР присущи некоторые требования, благодаря выполнению которых ЛПР принимает наиболее эффективные решения.

Во–первых, это необходимость использования научных способов при разработке решений.

Во–вторых, каждое решение должно быть основано на целях и задачах в организации, но не противоречить им. При этом на разработку решения должно уходить минимум затрат.

Также, УР должны приниматься строго в определенный срок. Действия по реализации решения нельзя откладывать или переносить, так как это может в большей степени усугубить проблему и привести к серьезным последствиям в организации.

В практической части работы было проанализирована деятельность ПАО «Сбербанк». Выяснилось, что Сбербанк – финансовая организация, занимающая лидирующие позиции на рынке банковских услуг. Управление финансовой организацией – сложный процесс, который основывается на взаимосвязи функций управления и стратегии банка.

Несмотря на столь успешную деятельность ПАО «Сбербанк», его управленческая система все же еще шаткая и требует постоянного пересмотрения и совершенствования.

Выяснилось, что решения, принимаемые в банке, являются довольно формализованными. Большая доля государства в составе акционерного капитала и статус консервативного учреждения является основной проблемой для организации.

Основными методами, которыми руководствуется ЛПР при разработке управленческих решений, являются методы декомпозиций, аналогий и экспертной оценки. Существенную роль здесь играет именно метод экспертных оценок, часто используемый в банковских организациях.

В настоящее время Сбербанк проводит множество мероприятий по улучшению своей управленческой системы. Ключевым аспектом при этом являются принятие решений в области управления персоналом организации и управление банковскими услугами. УР в данных областях требуют повышенного контроля, особенно в условиях неопределенности.

Подводя итог исследования темы «Методы принятия управленческих решений и их развитие в мировой практике», следует сказать, что со временем система принятия управленческих решений претерпела множество изменений. В первую очередь, это связано с эволюцией взглядов на процесс разработки и реализации УР. В настоящее время все больше набирают обороты применения новых современных технологий принятия управленческих решений.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений. – М.: Вузовский учебник, 2018 – **868** c.

2 Акционерный капитал и ценные бумаги // официальный сайт Сбербанка России // <https://2017.report-sberbank.ru/ru/governance/share-capital>

3 Башкатова Ю.И. Управленческие решения: Учебно-методический комплекс. – 2016 – 120 с. // <https://74bp.ru/files/book/bashkatova.pdf>

4 Бирман Л.А. Управленческие решения: учебное пособие – М.: Дело, 2015 – 207 с. // <https://obuchalka.org/2016111991813/upravlencheskie-resheniya-birman.html>

5 Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров – 2020.

6 Балдин, К. В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения М.: Дашков и Ко, 2019 – 496 c.

7 Бараненко С.П., М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, В.С. Михель. Антикризисное управление – М., 2015 – 316 с.

8 Болдов Михаил «Сбербанк России» – крупнейший банк России – 05.04.2019 // <https://journal.open-broker.ru/visit-card/sberbank-rossii/>

9 Василевский А.И. История менеджмента: курс лекций – М.: РУДН, 2016 – 264 с. // <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26547/1/978–5–321–01545–2.pdf>

10 Васильков Ю.В., Филиппова А.Б. Особенности формирования управленческих решений // Российское предпринимательство. – 2015 – Том 12 – № 5 – 68-73 с.

11 Виханский О.С. Менеджмент: Учебник — 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М – 2019 – 450 с.

12 Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие – М.: – Дело, 2017 – 495 с.

13 Глазова М.В. Оценка эффективности зарубежных практик разработки и принятия управленческих решений. – 2017 // <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenkaeffektivnostizarubezhnyhpraktikrazrabotki-i-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy/viewer>

14 Гончаренко В.М. Методы оптимальных решений в экономике и финансах: практикум, учебное пособие. – М.: КноРус, 2019 — 298 c. // <file:///C:/Users/slobo/Downloads/12490.pdf>

15 Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник – Томск: Изд-во ТПУ, 2016 – 284 с. // <https://portal.tpu.ru/SHARED/t/TVKALASH/electr/Tab6/Book_Dulzon.pdf>

16 Демин Г.А. Управленческие решения: учебное пособие. – Пермь, 2020 – 92 с.

17 Зубарева В.С., Юкаева В.С., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К°», 2015 – 324 с.

18 Иванова Е. А., Шишикина Л.В. Корпоративное управление – М.: Феникс, **2016** – 256 c. // <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10231/2012831.pdf?sequence=1>

19 Корпоративное управление ПАО «Сбербанк» // годовая отчетность за 2020 год // <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/sber-ar20/management/part-1>

20 Левина С.Ш., Турчаева. Р.Ю. Управленческие решения: моногр. – М.: – Феникс, 2019 – 224 c.

21 Лобанова А.А., А.В.Чугунова. Энциклопедия финансового риск – менеджмента – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015, 580 с.

22 Мазур И.И. Всеобщая история менеджмента [Текст]: учебное пособие – М.: ЕЛИМА, 2015 – 784 с. // <http://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/1302/Шестернина_Управленческая_мысль.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

23 Нигматуллин Р.А. Автоматизация принятия управленческих решений на основе экспертных оценок // Российское предпринимательство. – 2017 – Том 12 – № 7 – 34–39 с.

24 Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник – Москва: КНОРУС, 2018 – 286 с.

25 Омаров М.М., Сергеев В.Ю. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2016 – Том 12 – № 1 – 147–152 с. // <file:///C:/Users/slobo/Downloads/Омаров%20М.М.,%20Сергеев%20В.Ю.%20(2011)%20Концепция%20реализации%20управленческих%20решений%20в%20предпринимательских%20...%20%20-%20CREATIVECONOMY.RU.pdf>

26 Оценка эффективности управленческих решений: монография. – СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015 – 148 с. <https://www.spbume.ru/file/pages/78/zuskin.pdf>

27 Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – О банке: общая информация // <https://www.sberbank.ru/ru/about/today>

28 Пленкина В.В., И. В. Осиновская, О. В. Ленкова Методы принятия управленческих решений: учебник – Тюмень: ТИУ, 2017 – 266 с.

29 Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и его дочерние организации Промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность и Заключение по результатам обзорной проверки 31 марта 2021 года – годовая отчетность за 2020 год // <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/ifrs2021/01/otchet/1qifrs_public_312021ru.pdf>

30 Ползунова Н.Н., В.Н. Краев Исследование систем управления М.: – Академический проект, 2017 – 240 c.

31 Постников В.М. Анализ подходов к формированию экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие управленческих решений // Наука и образование. – 2020 – № 5 – 333–347 с.

32 План развития ПАО «Сбербанк» – официальный сайт ПАО «Сбербанк»//<https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018_ru.pdf>

33 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. − М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 − 271 с.

34 Серочудинов Е.С., Абдуллаева Г.Р. Пути повышения качества управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий − 2014 // <https://ekonomika.snauka.ru>

35 Стратегия Сбербанка – официальный сайт ПАО «Сбербанк» // <https://www.sberbank.com/ru/about/strategy>

36 Стратегический отчет ПАО «Сбербанк» – годовая отчетность за 2020 год <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/sber-ar20/management/part-2>

37 Стратегия 2023 ПАО «Сбербанк» – официальный сайт ПАО «Сбербанк»//<https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/sber-ar20/management/part-2>

38 Смирнов А.В., Жакупова М.Г. Анализ и оценка процесса разработки управленческих решений в коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017 <https://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3097>

39 СберИндекс: рост расходов несколько замедлился // <https://press.sber.ru/publications/sberindeks-rost-raskhodov-neskolko-zamedlilsia>

40 Тесленко И.В. История менеджмента: учебное пособие / Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2015 – 606 с. // <http://institutional.narod.ru/managament/managament.pdf>

41 Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие – СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2016 – 101 с.

42 Тарасенко, В. В. Логика и методология управления. Книга для руководителя / В.В. Тарасенко. – М.: Юнити – Дана, **2017** – 368 c.

43 Устинова Д.В., Шестернина О.И. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебное пособие – Пенза: ПГУАС, 2015 – 204 с. // <http://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/1302/Шестернина_Управленческая_мысль.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

44 Финансовые результаты ПАО «Сбербанк» за 2020 год – годовая отчетность за 2020 год // <https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=11574bc2-1156-4bd0-92b5709c8a65ed6d&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS&_ga=2.235859077.542081340.1623502872-489815319.1623502872>

45 Французова Анна Сбербанк России – 2021 год // <https://crediti-bez-problem.ru/sberbank-rossii.html>

46 Хайэрс Бэн Философия принятия профессионального решения - М.: изд. "Дело", 2016 год.

47 Хуссамов Р.Р. Методы оптимальных решений: учебное пособие для студентов экономического факультета – 2–е изд., пересмотр. – Казань: Юниверсум, 2017 – 133 с.

48 Цыпленкова М.В., И.В. Моисеенко, Н.В.Гуремина, Ю.А.Бондарь Основы менеджмента: учебное пособие – М.: Академия естествознания, 2018 – 540 с. // <https://monographies.ru/ru/book/view?id=211>

49 Чудновская Н. Управленческие решения: учебное пособие. Изд. 2. Тюмень – 2016 – 364 с. // <https://www.studmed.ru/chudnovskaya-sn-upravlencheskie-resheniya_cc5cc7f1e1a.html>

50 Якупова Е.А. Деятельность Сбербанка России на современном этапе Международный журнал «Символ науки» 2016 год // <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-sberbanka-rossii-na-sovremennom-etape/viewer>