ВВЕДЕНИЕ

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений центральный пункт теории управления. Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

 Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Как процесс управленческое решение — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческое решение. Как явление управленческое решение — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п. Глобальная цель управления, являющаяся основой любого решения, заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

 Целью данной работы является анализ сущности принятия решений и разработка мер по совершенствованию процесса принятия управленческого решения в организации банк «Уралсиб».

 Объектом исследования - является управленческая деятельность банка «Уралсиб».

 Предмет исследования - сущность, основные особенности процесса принятия управленческого решения в рассматриваемой организации.

 Задачи исследования:

1. провести теоретический анализ методом и способом выбора альтернатив;
2. анализ деятельности организации и выявления управленческих проблем;
3. выбор и обоснование методов выбора альтернатив и принятие управленческого решения.

 Современная экономика представляет собой очень сложную систему, каждая часть которой тесно связана с другими и играет важную роль. Но одну из важнейших ролей играет банковская система, обеспечивающая на современном этапе развития экономических взаимоотношений нормальное функционирование всей экономики в целом. Этим объясняется актуальность данного исследования. В работе будут рассмотрены возможности дальнейшего развития банка «Уралсиб» и проведен анализ альтернатив, которые помогут организации увеличить занимаемую долю рынка.

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ВЫБОР КРИТЕРИЕВ И АЛЬТЕРНАТИВ

Процесс разработки управленческих решений — один из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела. Руководитель, владеющий технологиями выработки, принятия и реализации управленческого решения, может осуществить эффективное управление организацией в сложной, постоянно изменяющейся экономической обстановке.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов: как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца (недостаточные знания в сфере менеджмента организации, управления персоналом, недостаточность навыков использования методов социально-психологического воздействия, технологии разработки и принятия управленческих решений).

В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и огранизационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Исследование влияния на принимаемое решение различных неопределённых факторов является исходным в определении качества решений, поскольку стабильность (устойчивость) решения – одно из важнейших необходимых условий сохранения показателей качества функционирования в допустимых пределах.

Показатели свойств при этом связываются непосредственно с харак­теристиками систем и с воздействующими на них факторами. Этот ме­тод оценки достоверности принимаемых решений получил название функционального.

Перечислим основные требования к функциональному методу:

1. Анализ специфики систем, их иерархической структуры, свойств, взаимодействия с внешней средой, взаимосвязей эле­ментов и различных свойств на каждом иерархическом уровне и между ними, процессов функционирования систем, условий функциониро-вания, их целей, особенностей этапов разработки на соответствующих моделях;
2. Достоверность исходной информации, подтверждаемой прак­тикой;
3. Математические модели должны отражать причинно-следственные (функциональные и структурные) связи исследуе­мых систем и протекающих в них процессов;
4. Определение точностных характеристик систем и процессов их функционирования и их изменений во времени (ситуацион­ный анализ управления);
5. Возможность оценки достоверности определения различных свойств и эффективности процесса функционирования.

Эти требования обусловлены необходимостью принимать решения в условиях большой неопределенности.

Функциональный метод имеет ряд недостатков:

1. Не указывает способа построения математической модели принятия решения;
2. Не даёт способа учёта в модели зависимостей между различны­ми параметрами;
3. Обладает трудностями принципиального и вычислительного характера; трудоёмок; требует разработки стандартных алго­ритмов и процедур;
4. Получаемые результаты имеют вероятностный характер и требуют высокой точности и строгости в процессе анализа.

По этой причине на практике используют упрощённые методы приня­тия решений. Это объясняется также и тем, что выполнение только пер­вой части работы по принятию решения (уяснение постановки задачи) уже позволяет получить полезные результаты и принять целесообразное решение.

Для задач по обеспечению качества функционирования различных социально-экономических систем характерны наличие в них мно­гих неоп-ределённостей, неполной и неточной информации, невозмож­ность видеть последствия тех или иных решений и связанный с ними риск. Сущест-вуют простые методы, облегчающие процессы выбора в подобных ситуациях. Сущность этих методов сводится к рационально­му использо-ванию доступной информации и снижению как влияния фак­торов неопре-делённости на процесс принятия решений, так и связанного с ним риска.

Наиболее распространённым методом является метод Байеса. Тео­рема Байеса даёт зависимость между вероятностями различных гипотез до и после свершения события. Гипотезами могут быть, например, мне­ния специалистов о возможных исходах развития той или иной проблем­ной ситуации, байесовский подход позволяет корректировать мнения по мере накопления опыта, т.е. обеспечивает обучение ЛПР в процессе при­нятия решений.

Менее распространён метод, основанный на теории размытых и нечётких множеств, позволяющий получить количественные оценки при отсутствий чётких определений и границ различных явлений, что особенно часто имеет место в задачах разрешения проблемных си­туаций. Теория нечётких множеств рассматривается как аппарат для анализа систем, в функционировании которых принимает активное участие человек. Этот подход опирается на предпосылку о том, что элементами мыш­ления человека являются не числа, а элементы некоторых множеств с не­чёткими границами. Принадлежность некоторого элемента нечёткому множеству характеризуется значением функции принадлежности, равным 1, непринадлежности - 0. Значения функции принадлежности между 0 и 1 соответствуют всем неопределённым случаям.

Примером нечёткого множества может служить множество всех возможных проблемных ситуаций в производственном цикле. Их разли­чают по степени напряжённости работы менеджеров, возможности эф­фективного завершения производственного цикла или по величине сте­пени риска в возникающих проблемных ситуациях. Границы указанных признаков для различных проблемных ситуаций, естественно, не могут быть чёткими. Нечёткими множествами могут быть представлены все типы проблемных ситуаций: безрисковые, допустимого риска, критиче­ского риска и катастрофического риска.

Однако степень риска возникновения проблемной ситуации не везде полностью определяется вероятностью её появления в производ­ственном цикле или, другими словами, знание вероятностей проблемной ситуации недостаточно для оценки риска. Необходимо также учитывать возможные последствия в данных условиях проявления проблемной си­туации. На основе такого подхода можно принимать и так называемые гарантированные решения, определяемые по значению минимального риска.

Одной из проблем в практике системных исследований является сравнение разнородных элементов и объектов по результатам их функ­ционирования, с целью принятия управленческих решений - выбора. Ос­нова (база) сравнений - критерии.

Принятие решения на достижение цели, может быть выражено ка­ким-то единым критерием, которое сводится к процедуре решения опти­мизационной задачи, где отыскивается экстремум определённого функ­ционала - критерия, на переменные которого наложены ограничения.

Достижение экстремума критерия отождествляется с достижением цели системы.

Непосредственная опенка по многим критериям (по векторному критерию) возможна только в случае явного доминирования одного кри­терия. Во всех остальных случаях приходится искать способ сведения многих критериев к одному. Эта проблема получила название скаляризации критериев.В этом случае, рациональное решение- всегда некоторый компромисс между улучшением одних критериев и ухудшением других.

Обоснование схем компромисса основывается на следующих основ­ных принципах:

Принцип равномерности*-* когда значения критериев, при оптимиза­ции, выравниваются. Принимается, как правило, при равноважных кри­териях. Развитие данный принцип получил в форме принципа относи­тельной уступки.

Принцип выделения главного критерия *-* является наиболее распро­странённым и заключается в том, что оптимизация главного критерия есть достижение цели, при условии, что уровень остальных критериев не меньше допустимого.

Принцип максимизациивзвешенной суммы критериев- также широко распространён и заключается в том, что каждому критерию ставится в соответствие специальный множитель - вес, выполняющий роль: мас­штабных коэффициентов, либо нормирующих множителей, либо коэф­фициентов важности (полезности).

Скалярный критерийобразуется суммированием умноженных на со­ответствующие веса учитываемых критериев.

Для принципа учёта приоритета критериев рассматривается 2 схе­мы:

* жёсткая: когда критерии ранжируются по убыванию важности, при поиске решений "близких" к оптимальным;
* гибкая: когда упорядочение критериев осуществляется либо по при­оритетам, либо по весам.

Веса критериев характеризуют долю вклада каждого критерия в общее качество. Во всех схемах принятия решения, обоснование весо­вых коэффициентов или определение приоритетов отводится ЛПР.

Процедура принятия решения является центральной в процессе: подготовки - принятия - реализации решения, и включает в себя три ос­новных этапа: оценку альтернатив со стороны ЛПР - экспериментальную проверку альтернатив - выбор единственного решения.

Оценка альтернативсо стороны ЛПР осуществляется на основе по­лученных данных и любой другой информации, в результате анализа ко­торой ЛПР производит выбор наилучшего способа достижения целей.

Экспериментальная проверка альтернатив,как правило, осуществля­ется в области научно-технической деятельности, когда эксперимент возможен и осуществим.

Выбор единственного решения- это ни что иное, как принятие ЛПР окончательного решения. Методы выбора альтернативного решения весьма разнообразны. К ним относятся: вероятностные оценки; эксперт­ные оценки; прогнозы; сетевые графики; имитационное моделирование, а в теории исследования операций: назначения и размещения ресурсов; управления запасами; общие задачи линейного программирования; зада­чи замены, ремонта и определения надёжности; динамического програм­мирования; задачи массового обслуживания; задачи поиска (контроль качества).

Альтернативы могут быть: взаимоисключающими, комбинируемыми, дискретньши, непрерывными.

При отсутствии опыта неизбежно применение сложной процедуры выбора. Для осуществления выбора необходимо на основе сформулиро­ванных целей решения определить шкалы оценок по этим критериям. В простейшем случае, критерии делятся на две группы: обязательные требования (или критерии-требования) и учитываемые условия. Все альтернативы, не соответствующие обязательным требованиям, ав­томатически отсеиваются и оставшиеся сопоставляются по соответствию учитываемым условиям.

Приемлемым считается решение, соответствующее всем обязатель­ным (Y) и максимуму учитываемых (Z) критериев. К критериям-требованиям относятся все стандарты; требования техники безопасности, пожарной безопасности, санитарии, экологические требования, положе­ния законодательных актов и т.п.

В условиях неопределённости и риска задача выбора альтернатив резко усложняется. Реализация каждой альтернативы сопровождается некоторым множеством ожидаемых последствий, как положительных, так и отрица­тельных (множество преимуществ и недостатков).

Процедура оценки альтернатив:

1. Ранжируем по предпочтительности и составим перечень всех поло-жительных и отрицательных последствий реализации каждого варианта решения.
2. Из перечня преимуществ (затем недостатков) выделяем подмножества, приводимые к единому скалярному показателю; элементы которых можно упорядочить; несопоставимых элементов.
3. Вычисляем количественные значения последствий реализации реше­ний (для которых это возможно) и определяем вероятность каждого из этих последствий.
4. Вычисляем математические ожидания полученных количествен-ных оценок с учётом их полезности.
5. Придание вероятностных оценок ожидаемым результатам повышает степень реальности решения.
6. По количественным оценкам вычисляется эффект реализации, равный сумме оценок всех ожидаемых преимуществ за вычетом суммы оценок всех ожидаемых недостатков с учё­том их полезности.

Процесс выбора лучшего решения можно представить в виде схемы:

 Аi

Составление перечня преимуществ

нет

 aij

Все ли учтено?

 да

Составление перечня недостатков

нет

dij

Все ли учтено?

 да

Определение:

**р (aij)**

**р (**dij**)**

Все ли альтернативы рассмотрены?

нет

Переход к Аi +1

 да

Выбор решающего правила

Количественный анализ Аi (i =l,n)

Количественное сопоставление

Аi (i =l,n)

**Аi** –лучшая альтернатива

**Аi** –оптимальная альтернатива

**Аi** –лучшая альтернатива

i = j

?

нет

да

**Ах-**оптимальная

Отыскание правила решения

альтернатива

Рисунок 1- Схема выбора альтернатив в условиях риска

Очевидно, что принятие решений в условиях неопределённости и риска в большой степени зависит от выбора решающего правила и схемы принятия решения.

1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО АКБ «УРАЛСИБ» И ВЫЯВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

«БАНК УРАЛСИБ» является кредитной организацией, действующей в форме открытого акционерного общества.

Органами управления Банком являются:

1) Общее собрание акционеров Банка (именуемое далее - Общее собрание акционеров);

2) Наблюдательный совет Банка (именуемый далее - Наблюдательный совет);

3) Коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка.

Фирменное (полное официальное) наименование Банка: Открытое акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ». Сокращенное наименование Банка: ОАО «УРАЛСИБ». Полное фирменное наименование Банка на английском языке: Open joint stock company «BANK URALSIB». Сокращенное наименование Банка на английском языке: OJSC «URALSIB».

Банк был создан без ограничения срока деятельности и осуществляет свою деятельность на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации (именуемого далее - Банк России).

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, а также Уставом «БАНКА УРАЛСИБ».

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

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Банк вправе в установленном законодательством порядке:

1) открывать корреспондентские счета в иных кредитных организациях в целях осуществления своей деятельности;

2) открывать филиалы и представительства на территории Российской Федерации и за рубежом и наделять их правами в пределах уставных положений Банка без наделения их правами юридического лица;

3) самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами, иностранными и международными организациями участвовать в деятельности иных юридических лиц и их объединений в Российской Федерации и за ее пределами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и соответствующего иностранного государства;

4) создавать службу безопасности Банка;

5) осуществлять внешнеэкономическую деятельность, участвовать в деятельности и сотрудничать в иной форме с международными организациями;

6) издавать локальные (внутренние) акты, регламентирующие деятельность Банка;

7) самостоятельно устанавливать форму, систему и порядок оплаты труда сотрудников Банка;

8) создавать учебное подразделение Банка.

Банк на основании соответствующей лицензии Банка России может осуществлять следующие банковские операции:

1) привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

2) размещать указанные в предшествующем абзаце настоящего пункта привлеченные средства от своего имени и за свой счет;

3) открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;

4) осуществлять расчеты по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков - корреспондентов, по их банковским счетам;

5) инкассировать денежные средства, векселя, платежные и расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

6) покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах;

7) привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы;

8) выдавать банковские гарантии;

9) осуществлять переводы денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Банк, помимо перечисленных выше банковских операций, вправе осуществлять следующие сделки:

1) выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

2) приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;

3) осуществлять доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

4) осуществлять операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;

5) предоставлять в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;

6) лизинговые операции;

7) оказывать консультационные и информационные услуги.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В соответствии с лицензией Банка России на осуществление банковских операций Банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами.

В настоящее время Банк «УРАЛСИБ» — сетевой банк федерального масштаба, значимый участник всех сегментов российского банковского рынка. Такое положение требует наличия механизмов, способных обеспечить целостность и управляемость Банка, что является необходимым условием его высокой финансовой устойчивости и эффективности. В основе этих механизмов — понятная и действенная система управления, разумно сочетающая в себе централизацию и децентрализацию управленческих функций.

При построении такой системы управления Банк ориентируется на лучшие международные практики, которые позволяют обеспечить надлежащее исполнение решений единоличных и коллегиальных органов управления в сочетании с необходимой оперативностью принятия и исполнения решений в организациях с высокой степенью территориальной и внутриотраслевой диверсификации.

В Банке централизованы функции разработки стратегии и управления ее реализацией, финансового и инвестиционного планирования и бюджетирования, управления ресурсами и ликвидностью, управления портфельными и структурными рисками, а также рисками по крупным сделкам, контрольные функции, функции мотивации и другие «штабные» функции.

Децентрализованы функции управления продажами, кредитными рисками (по индивидуальным заемщикам), операционными рисками и ряд других функций. Вместе с тем методологическая и регламентирующая деятельность осуществляется из центра, а распределение ролей и ответственности, а также делегирование полномочий основаны на системе ключевых областей и распределении лимитов должностных лиц на принятие решений.

Такое сочетание базируется на двух видах управления — линейном и функциональном, образующих в совокупности матричную модель.

Децентрализация функций управления обеспечивается выделенной распределенной подсистемой управления Региональным бизнесом Банка, построенной по иерархическому принципу, учитывающему административно-территориальное деление РФ:

1-й уровень управления — «Региональный бизнес»;

2-й уровень — два крупных дивизиона, «Восток» и «Запад»;

3-й уровень — Региональные дирекции (управляют бизнесом Банка в федеральных округах РФ);

4-й уровень — Территориальные дирекции (управляют бизнесом в субъектах РФ).

Несомненным преимуществом такой системы является повышение управляемости и оперативности принятия решений (в сочетании с системой делегирования полномочий), а также возможность выстраивать бизнес с учетом региональных особенностей.

В соответствии с требованиями российского банковского законодательства, а также согласно общепринятым в банковском сообществе стандартам управления, на разных уровнях управления Банка созданы Коллегиальные органы управления: Правление и профильные комитеты.

Правление определяет стратегию развития Банка, его организационную структуру, полномочия подразделений и должностных лиц, базовые экономические и финансовые параметры развития бизнеса в соответствии с заданными стратегическими ориентирами, а также контролирует исполнение наиболее значимых решений в перечисленных ключевых областях.

Правление возглавляет Председатель, который является единоличным органом управления Банка. Часть своих полномочий Правление делегирует профильным комитетам, принимающим решения по вопросам, относящимся к следующим специализированным областям:

■ исполнение Кредитной политики, определение лимитов кредитных операций как для Банка в целом, так и для отдельных должностных лиц и территориальных подразделений;

■ исполнение Политики по управлению активами и пассивами, управление структурой баланса по инструментам и срокам, определение трансфертных цен на ресурсы Банка;

■ развитие продуктового ряда и обеспечение его соответствия требованиям рыночной конъюнктуры, определение принципов системы организации продаж продуктов;

■ формирование и контроль исполнения текущего бюджета;

■ внедрение, использование и развитие информационных технологий, управление процессом эксплуатации и координации информационно-учетных комплексов;

■ формирование и реализация инвестиционной программы Банка.

Должностной и персональный состав Коллегиальных органов утверждается решением Правления.

Сегодня Банк «УРАЛСИБ» является одним из самых крупных игроков на банковском рынке России. На 1 января 2010 года по объему активов и величине собственного капитала он занимает 6-е место. Доля рынка депозитов по итогам прошлого года составила 3,5%, доля кредитного портфеля — 3,1%. Благодаря консолидации бизнеса существенно выросла эффективность привлечения финансовых ресурсов и предоставлены более широкие и гибкие условия для клиентов.

Позиции Банка «УРАЛСИБ» укрепились как на рынке розничных услуг, так и на рынке по обслуживанию корпоративных клиентов. На начало 2010 года Банк занимал следующие позиции на российском рынке: депозиты физических лиц — 1,4%, депозиты юридических лиц — 10,6%, потребительские кредиты — 1,7%, кредиты юридическим лицам — 1,8%. Прирост депозитного портфеля за год составил 40%, кредитного — 22%. По перечисленным показателям Банк входит в российский топ-10.

Потребительское кредитование — один из наиболее динамично развивающихся секторов банковского бизнеса.

За прошлый год объем розничного кредитования Банка увеличился на 40% и составил 14 207,6 млн руб., что соответствует 5-му месту в РФ (согласно рейтингу РБК).

Одним из приоритетных продуктов розничного банковского обслуживания является ипотечное кредитование: Банк «УРАЛСИБ» — активный участник федеральной программы «Доступное жилье». Всего же в 2006 году было выдано 8846 ипотечных кредитов, а суммарный портфель на конец года составил 9883,9 млрд руб. — это 4,5% рынка ипотечного кредитования.

Обслуживание корпоративных клиентов занимает значительное место в работе Банка. В 2006 году было привлечено средств предприятий на сумму 41,88 млрд руб., в том числе срочных депозитов — более 30 млрд. В то же время объем кредитного портфеля составил 126 млрд руб.

Банк «УРАЛСИБ» принимает активное участие в решении проблем малых предприятий, предоставляя широкий спектр банковских услуг. На начало 2010 года кредитный портфель Банка в этом сегменте составил 12,3 млрд руб.

Таким образом, сегодня объединенный Банк «УРАЛСИБ» занимает ведущие позиции на банковском рынке России и продолжает динамично развиваться. Его успешная деятельность способствует росту возможностей граждан, экономическому развитию субъектов Федерациии России в целом.

Несмотря на все сильные стороны и преимущества Банка Уралсиб по сравнению с другими кредитно-финансовыми учреждениями, у него все-такисуществуютпроблемы, которые являются его слабыми внутренними сторонами (факторами):

1. Небольшое количество банкоматов (основная их часть расположена в месте нахождения дополнительных офисов). Это создает трудности для владельцев карт, связанные с получением наличных денег и оплатой счетов через банкоматы и специализированные киоски.
2. Высокие затраты на транспортировку и инкассацию денег связаны с выросшими объемами перечисляемой в банк заработной платы.
3. Постепенный рост эксплуатационных расходов Банка. В их структуре преобладают амортизационные отчисления по основным средствам, расходы на содержание зданий и их ремонт, расходы по обслуживанию техники и информационных систем, расходы по договорам на оказание охранных услуг.

3. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ К ПРОБЛЕМАМ ОАО АКБ «УРАЛСИБ»

3.1. АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Для проведения расчетов и анализа была выбрана одна из целей банка увеличить занимаемую долю рынка*.* Для этого был выделен ряд возможных альтернатив дальнейшего развития банка Уралсиб

Выбор альтернативы по двум группам критериев в условиях определенности

Альтернативы:

А1: Не предпринимать никаких действий, оставить все без изменений;

А2: Открывать новые филиалы на территории России;

АЗ: Расширять сеть филиалов в ближнем зарубежье;

А4: Провести реинжениринг внутри банковской структуры, сократить издержки за счет упразднения ненужных должностей или отделов;

А5: Расширять спектр банковских услуг

А6: Развивать сотрудничество со средними корпоративными клиентами

А7: Расширение кредитного портфеля за счет кредитования различных клиентских групп

А8: Разработка и внедрение более агрессивной маркетинговой политики

Обязательные требования У: Увеличение занимаемой доли рынка

Учитываемые условия Z*:*

Z1: Существует зависимость ликвидности банка от резких колебаний остатков на счетах крупной клиентуры. Увеличение зависимости - не желательно

Z2: В некоторых регионах страны существует низкая востребованность банковских услуг.

 Z3: Кредитование частных лиц и мелкого бизнеса приносит больше убытков и проблем чем доходов

 Проанализируем альтернативы исходя из обязательности соответствия их вышеуказанному требованию и условиям.

 А1 не удовлетворяет У, следовательно не приемлема

 А2 удовлетворяет У, соответствует Z1 и Z3, но частично не соответствует критерию Z2, следовательно не приемлема

 АЗ удовлетворяет У, соответствует Z2 и Z3, но не соответствует критерию Z1, поскольку при открытии филиалов в ближнем зарубежье, увеличится приток крупных клиентов, следовательно увеличится зависимость банка от колебаний остатка на счетах, следовательно альтернатива не приемлема

 А4 не удовлетворяет У т.к. требуется слишком большая реорганизация, издержки будут слишком велики, не приемлема

 А5 удовлетворяет У, соответствует Z1, Z2 и Z3, следовательно приемлема

 А6 удовлетворяет У, соответствует Z1, Z2 и Z3, следовательно приемлема

 А7 удовлетворяет У, соответствует Z1, Z2 и Z3, следовательно приемлема

 А8 удовлетворяет У, соответствует Z1, Z2 и Z3, следовательно приемлема

Ранжирование альтернатив (от наиболее приемлемой к менее приемлемой)

А7> А5 >А8 >А6 >А2 >АЗ >А4 >А1

 Наиболее оптимальной на основании экспертной оценки альтернативой является альтернатива А7: расширение кредитного портфеля за счет кредитования различных клиентских групп. Это не вызовет никаких негативных последствий, поскольку обеспечит диверсификацию кредитного риска. Данная альтернатива также совмещает в себе отдельные положительные черты альтернатив A5,8,6.

Далее будем использовать метод принятия решений в условиях определённости «Дерево решений». Возьмем уже исследуемую проблему увеличения занимаемой доли рынка. Тогда дерево решений будет выглядеть следующим образом:

Увеличение занимаемой доли рынка

Разработка и внедрение новой агрессивной маркетинговой политики (0,3)

Расширение кредитного портфеля (0,7)

Расширение кредитного портфеля за счёт кредитования юр. лиц (0,4)

Разработка нового слогана (0,07)

Расширения кредитного портфеля за счёт кредитования физ. лиц (0,3)

Разработка новой рекламной политики (0,13)

Разработка новых каналов сбыта (0,1)

Разработка новых лизинговых программа (0,15)

Разработка новых программ для малого бизнеса (0,25)

Разработка кредитных карт для физических лиц(0,1)

Сотрудничество с ведущими автосалонами (0,07)

Разработка новых ипотечных програмаа (0,13)

Рисунок 2 – Дерево решений

Таким образом, получили, что наиболее важным аспектом в процессе увеличения занимаемой доли рынка является расширение кредитного портфеля банка, от которого на 70% зависит данный параметр. В свою очередь, расширение кредитного портфеля за счёт кредитования юр. лиц будет способствовать решению данной проблемы в большей степени, чем расширение кредитного портфеля за счёт кредитования физ. лиц. И по расчетам (0,7\*0,4\*0,25) получили, что самым значимым фактором (7%) является система разработка программ для кредитования малого бизнеса. Что касается новой маркетинговой стратегии, наиболее важным фактором является разработка новой рекламной компании (3,9%).

3. 2. АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ (РИСКА)

Альтернативы, которые предлагаются Банку Уралсиб для увеличения занимаемой доли рынка в условиях неопределенности:

А1: Расширение круга контрагентов и предоставляемых кредитных продуктов, повышение конкурентных преимуществ банка за счет реализации системного подхода к управлению рисками. Ввод новых банковских продуктов с предварительными тщательными исследованиями и анализом – финансовым, маркетинговым

 Преимущества:

1. Возможность расширить занимаемую долю рынка.
2. Налаживаются новые связи с клиентурой банка
3. Управление рисками снижает уровень непредвиденных потерь

Недостатки:

1. Большие затраты на рекламу новых продуктов
2. Возможны ошибки экспертов
3. Возможно негативное влияние со стороны изменения курсов
иностранной валюты

А2: Регламентация и контроль всех проводимых операций в банке, постоянное совершенствование используемых технологий и информационных систем. Повышение объема и технологичности обслуживания

Преимущества:

1. Увеличение занимаемой доли рынка за счёт повышения качества обслуживания
2. Обновление информационно-технологической базы
3. Повышение работоспособности и производительности

Недостатки:

1. Возможны сбои при внедрении новых технологий
2. Требует затрат времени
3. Жесткий контроль и регламентация может привести к
безынициативности работников

АЗ: Разработка и внедрение новой агрессивной маркетинговой политики.

Преимущества

1. Увеличение занимаемой доли рынка

1. Улучшение имиджа банка в глазах потребителей
2. Увеличение прибыли банка

Недостатки:

1. Большие затраты на разработку новой маркетинговой стратегии
2. Большие затраты на рекламу
3. Необходимость изменений в концепции развития банка

Таблица 1- Данные по оценке альтернатив

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Альтернатива | Преимущества | Недостатки | Оценка при**i=1**млрд.р | Ожидаемая вероятность осуществления | Ожидаемый эффект |
| + | - | + | - | + | - |
| А1 | а1 | d1 |  |  |  |  |  |  |
|  | а2 | *d2* | 5 |  | 0,8 |  | 4 |  |
|  | аЗ | *d3* |  |  |  |  |  |  |
| А2 | а1 | d1 | 2 |  | 0,5 |  | 1 |  |
|  | а2 | d2 | 3 | 2 | 0,7 | 0,5 | 2,1 | 1 |
|  | аЗ | d3 |  |  |  |  |  |  |
| АЗ | а1 | d1 | 2 |  | 0,7 |  | 1,4 |  |
|  | а2 | d2 |  | 2 |  | 0,6 |  | 1,2 |
|  | аЗ | d3  | 1 |  | 0,6 |  | 0,6 |  |

Таблица 2 - Сводная таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Оценка преимуществ в млрд.р | Оценка недостатков в млрд.р | Конечный эффект,Млрд.р |
| А1 | 4 |  | 4 |
| А2 | 3,1 | 1 | 2,1 |
| А3 | 2 | 1,2 | 0,8 |

Выбираем альтернативу А1: Расширение круга контрагентов и предоставляемых кредитных продуктов, повышение конкурентных преимуществ банка за счет реализации системного подхода к управлению рисками. Ввод новых банковских продуктов с предварительными, тщательными исследованиями и анализом - финансовым, маркетинговым. Все эти действия помогут привлечь новых клиентов и увеличить занимаемую долю рынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс управления неразрывно связан с процессом принятия решений. Принятие решения – одна из важнейших функций менеджмента, пронизывающая всю систему организации. Оно является основой управления.

Управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

Эффективность решения определяется его содержанием и подходом лица, принимающего решение к его реализации.

Управленческие решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. При разработке управленческого решения в условиях неполноты информации необходимо использовать различные методики принятия решения. Важно помнить, что может не существовать единственного, лучшего решения. Тогда рациональным решением может являться наименее плохое.

В данной работе ставилась задача рассмотрения и выбора возможностей реализации альтернатив для достижения поставленной цели: увеличения занимаемой банком «Уралсиб» доли рынка. В итоге были сделаны следующие выводы:

* для увеличения занимаемой банком «Уралсиб» доли рынка в условиях определенности следует расширять кредитный портфель за счет кредитования различных клиентских групп. Это обеспечит диверсификацию кредитного риска. В перспективе это дает возможность создания
унифицированных пакетов услуг и массовой реализации банковских
продуктов. Это увеличит число клиентов и объемы продаж, тем самым увеличится занимаемая банком доля рынка.
* для занимаемой банком «Уралсиб» доли рынка в условиях не
определенности (риска) следует: расширять круг контрагентов и
предоставляемых кредитных продуктов, повышать конкурентные
преимущества банка за счет реализации системного подхода к управлению
рисками. Ввод новых банковских продуктов с предварительными
тщательными исследованиями и анализом - финансовым, маркетинговым,
юридическим.

И хотелось бы подытожить выводом о том, что эффективность управленческого решения не только определяется его обоснованностью, но зависит также от его реализации в соответствии с требованиями лица принимающего решения. В этой связи особое значение приобретает использование различных социально-психологических инструментов и навыки использования власти и влияния в процессе принятия решений, а также некоторые аспекты управления изменениями и конфликтами при разработке и принятии управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Успех работы фирмы в рыночных условиях в определяющей мере зависит от репутации, «доброго имени», имиджа организации, от ее отношения к потребителю, законности, качеству выпускаемой продукции, финансовым и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. И все это должно воплощаться в целом комплексе правил, традиций, миссии и целей организации, которые конечно же постоянно должны поддерживаться ее руководителем. И конечно же, для всего этого необходимы, в свою очередь, подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить свои усилия для общей целенаправленной работы, и разумеется, лидер, ориентированный на командную работу, создающий атмосферу общности и подающий пример уважительного отношения к людям, который укрепляет моральный дух и сплоченность коллектива.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гришанов Г.М., Павлов О.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие.- Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т., 2007.- 128 с.
2. Кошевой О.С. Разработка управленческих решений: учебное пособие.- Пенза: ПГУ, 2006.- 64 с.
3. Московцев В.В. Теория управления: Практическое пособие для самостоятельной работы студентов и выполнения контрольных работ – 3-е изд., стереотипное – Липецк: ЛЭГИ, 2003. – 28 с.
4. Московцев В.В., Московцева Л.В., Гаврилюк С.И. Основы исследования управления организации: Монография / Под общ. ред. проф. Московцева В.В. – Липецк: ЛЭГИ, 2004 -148 с.
5. Ременников В. Б. Управленческие решения: Учебное пособие для студентов вузов 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 – 144 с.
6. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 264 с.
7. Титова Н.Л. Разработка управленческих решений: курс лекций. - М.: Омега, 2006.- 97с.