

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и гуманитарные дисциплины»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиГД

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Совершенствование административно-управленческих процессов в
организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6»

Руководитель _____ Т.Б. Коняхина

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

_____ инициалы, фамилия

О.В. Люкшин

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Совершенствование административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Г.Ю. Сезина

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Г.Ю. Сезина

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Т.Б. Коняхина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

инициалы, фамилия

Т.Б. Коняхина

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6».

ВКР выполнена на _____ страницах, с использованием _____ иллюстраций, _____ таблиц, _____ формул, _____ приложений, _____ использованных источников, _____ количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: управление, административно-управленческая деятельность, кредитная организация, оптимизация, аутсорсинг.

Автор работы, гр. №3-76М _____ О.В. Люкшин
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы _____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2021

- Цель. Разработка мероприятий по совершенствованию административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6».

- Задачи.

1. Охарактеризовать понятие административно-управленческой деятельности;

2. Провести анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности;

3. Провести исследование существующих административно-управленческих процессов в организации;

4. Разработать оптимальную модель административно-управленческих процессов в организации;

5. Провести анализ экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов.

- Актуальность темы. Административно-управленческая деятельность является одним из основных элементов в структуре управляющего воздействия на организационные процессы и понимание руководством организации механизма эффективного функционирования данной деятельности

в течении всего жизненного цикла организации, является залогом его оптимального функционирования в современных условиях. Поскольку конъюнктура рынка, микро- и макроэкономические и политические процессы являются факторами, склонными к значительной степени динамики и волатильности, методы и модели осуществления административно-управленческой деятельности также нуждаются в регулярной трансформации и оптимизации.

- Научная и практическая новизна, эффективность. Научная новизна заключается в проведении системного исследования проблематики совершенствования административно-управленческой деятельности в коммерческих организациях на основе отечественной и зарубежной практики, а также разработке конкретных предложений по повышению эффективности административно-управленческой деятельности. Практическая значимость – выводы и предложения, сделанные в данном исследовании, позволят усовершенствовать институт внедрения процедур административно-управленческой деятельности в кредитных организациях.

- Выводы, рекомендации. В данном исследовании определена структура и состав административно-управленческой деятельности в контексте функционирования кредитных организаций. В качестве мероприятий по совершенствованию административно-управленческих процессов в организации решено использовать метод аутсорсинга ряда соответствующих функций организации. Проведённое исследование вносит определённый вклад в изучение проблематики повышения эффективности административно-управленческой деятельности в кредитных организациях.

ESSAY
GRADUATE QUALIFICATION WORK
in the form of a bachelor's work

Topic of the final qualifying work: Improving administrative and managerial processes in the organization on the example of LLC Microfinance Company «JUPITER 6».

The GQW was carried out on _____ pages, with using _____ illustrations, _____ tables, _____ formulas, _____ applications, _____ sources, _____ sheets of illustrative material (slides).

Key words: management, administrative and managerial activity, credit organization, optimization, outsourcing.

The author of the work, gr. No. Z-76M _____ O.V.
Lyukshin _____

signature initials, surname

Work manager _____ T.B.
Konyahina _____

signature initials, surname

The year of the defense of the qualifying work - 2021

- Purpose. Development of measures to improve administrative and managerial processes in the organization on the example of LLC Microfinance Company «JUPITER 6».

- Tasks.

1. Describe the concept of administrative and management activities;
2. Conduct an analysis of native and foreign practice of optimization of administrative and management activities;
3. Conduct a study of existing administrative and management processes in the organization;
4. Develop an optimal model of administrative and managerial processes in the organization;
5. Analyze the economic efficiency of the developed model of administrative and managerial processes.

- Relevance of the topic. Administrative and managerial activity is one of the main elements in the structure of the management impact on organizational processes and management's understanding of the mechanism for the effective functioning of this activity throughout the entire life cycle of the organization is the key to its optimal functioning in modern conditions. Since market organization conditions, micro- and macroeconomic and political processes are factors prone to a significant degree of dynamics and volatility, the methods and models for carrying out administrative and managerial activities also require regular transformation and optimization.

- Scientific and practical novelty, efficiency. Scientific novelty lies in conducting a systematic study of the problems of improving administrative and managerial activities in commercial organizations on the basis of native and foreign practice, as well as the development of specific proposals to improve the efficiency of administrative and managerial activities. Practical significance - the conclusions and proposals made in this study will improve the institution of introducing administrative and managerial procedures in credit institutions.

- Conclusions, recommendations. This study defines the structure and composition of administrative and managerial activities in the context of the functioning of credit institutions. As measures to improve the administrative and managerial processes in the organization, it was decided to use the method of outsourcing a number of relevant functions of the organization. The study makes a certain contribution to the study of the problems of increasing the efficiency of administrative and managerial activities in credit institutions.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиГД

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту _____

фамилия, имя, отчество

Группа 3-76М Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6»

Утверждена приказом по институту № _____ от _____

Руководитель ВКР _____

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР _____

Перечень разделов ВКР _____

Перечень иллюстративного материала (слайдов) _____

Руководитель ВКР _____ Т.Б. Коняхина _____
подпись инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____ О.В. Люкшин _____
подпись, инициалы и фамилия студента

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	10
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты административно-управленческой деятельности.....	13
1.1 Понятие административно-управленческой деятельности.....	13
1.2 Анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности.....	26
2 Аналитическая часть. Исследование административно-управленческих процессов в организации.....	43
2.1 Общая характеристика объекта исследования.....	43
2.2 Анализ существующих административно-управленческих процессов в организации.....	44
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности.....	49
3 Проектная часть. Разработка оптимальной модели административно-управленческих процессов в организации.....	55
3.1 Выбор оптимальной модели административно-управленческих процессов в организации.....	55
3.2 Анализ экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов.....	61
Заключение.....	65
Список использованных источников.....	69
Приложение А Бухгалтерский баланс 2020 год (форма № 1).....	
Приложение Б Бухгалтерский баланс 2019 год (форма № 1).....	
Приложение В Бухгалтерский баланс 2018 год (форма № 1).....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Юридическое лицо любой формы организации деятельности нуждается в управляющем воздействии на процессы, протекающие как внутри него, так и во взаимодействии с внешней средой, в течении всего его жизненного цикла. Без такого воздействия организация существовать не может априори. Само вышеуказанное управляющее воздействие имеет определённую структуру и особенности, варьирующиеся в зависимости от многих факторов, таких как вид организации, направление её деятельности, штатная численность и пр.

Одним из основных элементов в структуре управляющего воздействия на организационные процессы является административно-управленческая деятельность, и понимание руководством организации механизма эффективного функционирования данной деятельности в течении всего жизненного цикла организации, является залогом его оптимального функционирования в современных условиях. Поскольку конъюнктура рынка, микро- и макроэкономические и политические процессы являются факторами, склонными к значительной степени динамики и волатильности, методы и модели осуществления административно-управленческой деятельности также нуждаются в регулярной трансформации и оптимизации.

Всё вышеизложенное обуславливает актуальность темы данного исследования: «Совершенствование административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6».

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что применение передового опыта из отечественной и зарубежной практики осуществления административно-управленческих процессов позволит разработать экономически эффективную модель административно-управленческой деятельности применительно к конкретной организации.

Объектом исследования являются административно-управленческие процессы организационного уровня.

Предметом исследования является механизм совершенствования административно-управленческих процессов в организации.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию административно-управленческих процессов в организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6».

Задачи исследования:

1. Охарактеризовать понятие административно-управленческой деятельности;
2. Провести анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности;
3. Провести исследование существующих административно-управленческих процессов в организации;
4. Разработать оптимальную модель административно-управленческих процессов в организации;
5. Провести анализ экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнительно-правовой, системно-структурный, формально-юридический, метод моделирования и др.

Научная новизна заключается в проведении системного исследования проблематики совершенствования административно-управленческой деятельности в кредитных организациях на основе отечественной и зарубежной практики, а также разработке конкретных

предложений по повышению эффективности административно-управленческой деятельности.

Теоретическая значимость – проведённое исследование вносит определённый вклад в изучение проблематики повышения эффективности административно-управленческой деятельности в кредитных организациях.

Практическая значимость – выводы и предложения, сделанные в данном исследовании, позволят усовершенствовать институт внедрения процедур административно-управленческой деятельности в кредитных организациях.

Структура. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие административно-управленческой деятельности

Определение понятийного толкования административно-управленческой деятельности, несомненно является важной частью нашего исследования, поскольку оно позволяет выделить границы исследования, нами проводимого.

Прежде всего, представляется целесообразным рассмотреть категорию «управление», являющуюся, по нашему мнению, корневой в конструкте «административно-управленческая деятельность».

Управление может быть определено по-разному. Многие авторы, специализирующиеся на процессах организационного управления по этому вопросу дали определение термину «управление». Некоторые из этих определений воспроизводятся ниже:

Под управлением В.М. Ячменёва подразумевает «...процесс планирования, организации, мотивации контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»[63, с. 75]

По мнению Д.А. Новикова, «...управление – это деятельность (управляющих органов) по организации деятельности (управляемых субъектов)»[43, с. 16].

По мнению Д.Р. Терри, «Управление – это отдельный процесс, состоящий из планирования, организации, приведения в действие и контроля, выполняемых для определения и достижения целей с использованием людей и ресурсов»[53, с. 35].

По мнению Г.А. Коула, «Управление – это в основном задача планирования, координации, мотивации и контроля усилий других людей, направленных на достижение определенной цели»[29, с. 19].

По мнению Р.Д.Крейтнера, «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, командовать, координировать и контролировать»[31, с. 13].

По мнению П.Ф. Друкера, «Управление – это универсальный орган, который управляет бизнесом и управляет менеджерами, а также управляет рабочими и работой»[24, с. 8].

По мнению С.Д. Кэролла, «Управление – это сила, которая ведет, направляет и направляет организацию в достижении заранее определенной цели»[33, с. 17].

По мнению Г. Кунца и К. О'Доннела, «Управление определяется как создание и поддержание внутренней среды на предприятии, в которой люди, работающие вместе в группах, могут эффективно и результативно работать для достижения групповых целей»[32, с. 12].

Согласно П. Лорандж, «Управление – это и процесс и подразделение организации, которое определяет и направляет деятельность организации в достижении установленных целей»[35, с. 6].

По мнению Д.М. Лори, «Управление – это просто процесс принятия решений и контроля за действиями людей с явной целью достижения заранее определенных целей»[36, с. 19].

По мнению Э.Б. Луи, «Управление бизнесом – это человеческая деятельность, которая направляет и контролирует организацию и функционирование предприятия. Управление сосредоточено на менеджерах фирмы, которые интегрируют людей, материалы и деньги в эффективный операционный лимит»[37, с. 5].

По мнению Т.А. Махони, «Управление – это та функция предприятия, которая связана с направлением и контролем различных видов деятельности для достижения бизнес-целей»[38, с. 22].

По мнению В.Я. Назмутдинова, «Управление состоит в том, чтобы делать что-то через других людей. Менеджер – это тот, кто достигает поставленных целей, направляя усилия других людей»[42, с. 5].

По мнению Р.В. Пенфилда, «Управление – это сила, которая объединяет людей и физический завод в эффективную операционную единицу»[44, с. 15].

По мнению С.Р. Роберта, «Задача руководства состоит в том, чтобы приложить совместные усилия для надлежащего функционирования. Менеджер – это тот, кто добивается успеха, работая с людьми и другими ресурсами»[48, с. 29].

По мнению Э.Г. Фламгольца, «Управление можно определить как искусство достижения максимальных результатов с минимальными усилиями, чтобы обеспечить максимальные результаты с минимальными усилиями, чтобы обеспечить максимальное процветание и счастье как для работодателя, так и для работника и предоставить общественности наилучшие услуги»[56, с. 14].

По мнению Р. Франка, «Управление охватывает все обязанности и функции, связанные с началом деятельности предприятия, его финансированием, разработкой всех основных стратегий, предоставлением всего необходимого оборудования, определением общей формы организации, при которой предприятие должно функционировать, и выбором главных должностных лиц. Группа должностных лиц, осуществляющих первичный контроль над предприятием, называется руководством»[57, с. 18].

Согласно Э. Петерсону и Э. Г. Пловману, управление – это «техника, с помощью которой определяются, классифицируются и реализуются цели и задачи конкретной человеческой группы»[46, с. 6].

По мнению Б.Э. Гетца, «Хорошее управление или научное управление достигает социальной цели с наилучшим использованием человеческой и

материальной энергии и времени, а также с удовлетворением для участников процесса и общественности»[17, с. 13].

Если объединить мнения различных источников, то управление можно определить как «отдельный непрерывный процесс распределения ресурсов организации (человеческих и экономических ресурсов) по типичным управленческим функциям (планирование, организация, руководство и контроль) с целью достижения заявленных целей, а именно – выпуск товаров и услуг, желаемых ее клиентами (окружающая среда). При этом работа выполняется с персоналом организации и через него в постоянно меняющейся бизнес-среде».

Анализ приведённых выше различных определений сущности управления как деятельности в организации показывает, что данная деятельность обладает определенными характеристиками. Ниже приведены основные характеристики управления.

1. Управление является фактором производства: основная задача менеджера – обеспечить производительность труда посредством планирования, руководства и контроля. Ожидается, что руководство добьется желаемых результатов. Рациональное использование имеющихся ресурсов для максимизации прибыли – это экономическая функция менеджера. Профессиональный менеджер может доказать свой административный талант только за счет экономии ресурсов и увеличения прибыли. По словам Кимбалла, «управление – это искусство применения экономических принципов, лежащих в основе контроля за людьми и материалами на рассматриваемом предприятии».

2. Управление также подразумевает умение и опыт в выполнении задач через людей: Управление предполагает выполнение работы через людей. Экономическая функция получения прибыльной прибыли не может быть выполнена без привлечения сотрудничества и обеспечения положительного

отклика со стороны «людей». Получение подходящего типа людей для выполнения операций является важным аспектом управления.

3. Управление – это процесс, функция или деятельность. Этот процесс продолжается до тех пор, пока цели, поставленные администрацией, не будут фактически достигнуты. «Управление – это социальный процесс, включающий координацию людских и материальных ресурсов посредством функций планирования, организации, укомплектования персоналом, руководства и контроля для достижения поставленных целей».

4. Управление является универсальным видом деятельности: Управление не применимо только к коммерческим предприятиям. Она применима также к политическим, социальным, религиозным и образовательным учреждениям. Управление необходимо, когда требуются групповые усилия.

5. Управление – это не только искусство, но и наука: Управление – это искусство, потому что существуют определенные принципы управления. Это также наука, потому что при применении этих принципов могут быть достигнуты заранее определенные цели.

6. Управление – это профессия, потому что существуют устоявшиеся принципы управления, которые применяются на практике, и оно включает в себя специализированную подготовку и регулируется этическим кодексом, вытекающим из его социальных обязательств.

7. Управление – это стремление к достижению заранее определенных целей: Управление связано с управлением и контролем за различными видами деятельности организации для достижения заранее определенных целей. Каждая управленческая деятельность имеет определенные цели. На самом деле управление имеет дело, в частности, с фактическим направлением человеческих усилий.

8. Управление – это групповая деятельность: Управление возникает только тогда, когда существует групповая деятельность, направленная на достижение общей цели. Руководство всегда заботится о групповых усилиях, а не об индивидуальных. Для достижения целей организации руководство

планирует, организует, координирует, направляет и контролирует групповые усилия.

9. Управление – это система полномочий: Полномочие означает власть заставлять других действовать определенным образом. Руководство формализует стандартный набор правил и процедур, которым должны следовать подчиненные, и обеспечивает их соблюдение правил и положений. Поскольку управление – это процесс направления людей на выполнение какой-либо задачи, право извлекать работу из других подразумевается в самой концепции управления.

10. Управление включает в себя принятие решений: оно подразумевает принятие решений, касающихся организации и функционирования бизнеса в различных его измерениях. Об успехе или неудаче организации можно судить по качеству решений, принимаемых менеджерами. Таким образом, решения являются ключом к эффективности работы менеджера.

11. Управление подразумевает хорошее лидерство: менеджер должен обладать способностью руководить и получать желаемый курс действий от подчиненных. По словам Р. К. Дэвиса, «управление – это функция исполнительного руководства во всем мире». Управление высшего порядка подразумевает способность менеджеров влиять на поведение своих подчиненных.

12. Управление динамично, а не статично: Принципы управления динамичны, а не статичны. Она должна адаптироваться в соответствии с социальными изменениями.

13. Управление черпает идеи и концепции из различных дисциплин: Управление – это междисциплинарное исследование. Оно черпает идеи и концепции из различных дисциплин, таких как экономика, статистика, математика, психология, социология, антропология и т.д.

14. Управление ориентировано на достижение цели: Управление – это целенаправленная деятельность. Она связана с достижением заранее определенных целей организации.

15. Управление нематериально: Его нельзя увидеть глазами. Об этом свидетельствует только качество организации и результаты, т. е. прибыль, повышение производительности и т.д.

Далее представляется целесообразным выявить законодательно легитимные формулировки непосредственно конструкта «административно-управленческая деятельность», используемые в России в сфере управления организационными и иными процессами. Проведённый нами анализ соответствующих (нормативных) источников позволил установить, что в анализируемых источниках само определение конструкта «административно-управленческая деятельность» отсутствует, определены только перечни должностей, относящиеся к данной деятельности. Но проблема заключается в том, что данные перечни содержат значительно различающиеся по своему функциональному наполнению должности, отнесённые к административно-управленческим. Так, в Приказе Минтруда России от 14.10.2013 N 535н[5] содержится перечень из 65 должностей, включая генерального директора, главбуха, экономистов, делопроизводителей, специалистов по кадровой работе, юристов, IT-специалистов, кассиров, руководителей среднего звена, - в общем всех, кто по должности выше дворника и слесаря. Схожий перечень, с несколько меньшим количеством пунктов (45), содержится в Приказе Россельхознадзора от 16.06.2015 N 418[3].

Согласно Концепции информатизации (автоматизации) деятельности государственного архива[12], в структуре административно-управленческой деятельности существуют такие элементы как: информационно-документационное обеспечение управленческой деятельности, финансово-экономическая, кадровая, юридическая и контрактная службы.

В Приказе Минэнерго России от 26.10.2020 N 936, под административно-управленческим персоналом подразумеваются «...работники структурных подразделений, сопровождающие производственную деятельность и не участвующих непосредственно в производственном процессе»[4]. В целом,

представляется возможным использовать данную трактовку для выведения (относительно) законодательно легитимного определения конструкта «административно-управленческая деятельность», то есть: «деятельность по организационному, правовому, экономическому и финансовому обеспечению жизненного цикла организации».

Далее рассмотрим мнения, существующие в российской науке в области администрирования и общего управления организационными процессами.

В.М. Ячменёва, исследовавшая сущность и принципы организационного администрирования, считает, что административно-управленческая деятельность является одним из трёх взаимосвязанных элементов общего организационного управления. Двумя другими являются административно-хозяйственная и управленческо-хозяйственная деятельность[63]. Функции администрирование и управление в структуре административно-управленческой деятельности коммерческих организаций, по мнению В.М. Ячменёвой, присутствуют в равной пропорции (50/50).

Анализируя зарубежные исследования в области административно-управленческой деятельности, следует отметить, что ни одно обсуждение теории административного управления не является полным без ссылки на Генри Файоля, крестного отца современных принципов управления.

Благодаря своему богатому опыту Г. Файоль изложил 14 принципов общего менеджмента для руководства менеджерами, которые в его время не использовали научный подход к управлению. Его теория основана на том, как руководство должно взаимодействовать с сотрудниками. Теория Г. Файоля обеспечила широкую и аналитическую основу процесса управления, которая преодолевает недостатки теории управления Тейлора. Генри Файоль (1841-1925) был французским горным инженером, управляющим директором и промышленником, который известен своим вкладом в науку управления в своей работе «Administration Industrielle et Generale» в 1916 году. Книга была позже переведена как «Общее и промышленное управление» в 1929 году.

Теория Г. Файоля, которая до сих пор считается применимой и надежной, используется в управлении персоналом в любой организации. Административное управление в интерпретации Г. Файоля можно понять по представленным ниже элементам.

Согласно административной теории управления, пять основных элементов управления:

Планирование—это прогнозирование будущего, составление структурного плана действий и определение целей и задач действий. Файоль считает планирование наиболее важной функцией.

Организация—это создание организационной структуры, которая объединяет человеческие и нечеловеческие ресурсы для совместной работы.

Командование – это процесс отдачи указаний и приказов вышестоящим подчиненным известен как командование.

Координация: в организации существуют различные подразделения. Таким образом, координация – это процесс приведения в действие всех подразделений и отделов и объединения их усилий для достижения организационных целей.

Контроль – означает сравнение фактических показателей деятельности организации с желаемым уровнем эффективности и проверку наличия необходимости в улучшении, а также при обнаружении отклонений, осуществление необходимых изменений для улучшения показателей.

Г. Файоль наблюдал за организацией с точки зрения менеджера. Таким образом, он выделил шесть основных видов деятельности, на которые можно разделить промышленную деятельность. Они являются:

Техническая деятельность: эта деятельность связана с производством или изготовлением товаров и услуг.

Коммерческая деятельность: эта деятельность связана с продажей, покупкой и распределением товаров и услуг.

Финансовая деятельность: эта деятельность связана с созданием необходимого капитала и его оптимальным использованием для развития и роста.

Бухгалтерская деятельность: эта деятельность связана с регистрацией операций и последующей подготовкой финансовой отчетности.

Управленческая деятельность: эта деятельность рассматривается с элементами управления, которые включают планирование, организацию, командование, координацию и контроль.

Деятельность по обеспечению безопасности: эта деятельность связана с защитой людей и имущества в организации путем обеспечения безопасных условий труда, страховых полисов и т.д.

А. Файоль сосредоточил исследования на роли менеджера. Он считает, что менеджеру необходимы определенные навыки и качества для управления людьми и ресурсами в организации. Существует шесть базовых управленческих навыков:

1) Физические качества: это качество связано с хорошим здоровьем, ухоженной одеждой и внешним видом, а также высоким уровнем энергии менеджера.

2) Умственные качества: чтобы стать хорошим менеджером, он должен обладать качеством учиться и понимать, рассуждать и адаптироваться к проблемам, а также иметь умственную энергию, чтобы сосредоточиться.

3) Образовательные качества: чтобы стать хорошим менеджером, нужно иметь общее представление о предмете основного функционирования организации.

4) Моральные качества: чтобы стать хорошим менеджером, нужно обладать высоким уровнем энергии, готовностью брать на себя ответственность, лояльностью к действиям, тактичностью и чувством собственного достоинства.

5) Технические качества: необходимо обладать техническими знаниями о том, каковы процедуры выполнения действий в организации.

б) Опыт: он приходит с годами практики действий. Таким образом, хороший менеджер нуждается в многолетнем опыте, чтобы работать плавно и эффективно.

Далее рассмотрим непосредственно принципы административного управления. 14 принципов управления, приведенных Г. Файолем, особенно сосредоточены на пяти функциях управления организацией. Это основные руководящие принципы для управления организацией в целом. Эти принципы универсальны и могут быть применены к любой организации в любой части мира.

Файоль предполагает, что эти принципы не являются жесткими, но они являются гибкими и должны использоваться в соответствии с потребностями. Таким образом, это зависит от того, как менеджер использует вышеперечисленное, чтобы соответствовать организации и эффективно и эффективно управлять. 14 руководящих принципов Генри Файоля:

Инициатива – это уровень свободы, который организация должна предоставить сотруднику для выполнения планов, не принуждая его или не приказывая ему. Это связано с созданием интереса и желания у сотрудников путем мотивации и удовлетворения сотрудников.

Справедливость. Этот принцип подразумевает, что ко всем членам организации следует относиться одинаково. Не должно быть никаких предубеждений, и должна быть атмосфера доброты и справедливости.

Скалярная цепь. Должна существовать цепочка начальников, начиная с высшего уровня управления и заканчивая низшим уровнем управления, основанным на уровне иерархии. Глава организации находится на вершине цепочки. Коммуникация течет сверху вниз по этой цепочке полномочий начальства. Однако не существует жесткого и быстрого правила, касающегося процесса коммуникации через скалярную цепочку.

Вознаграждение персонала. Сотрудникам должно быть выплачено как денежное, так и неденежное вознаграждение в зависимости от уровня их работы. Файоль больше фокусируется на неденежном вознаграждении,

которое, по его мнению, создаст связь между сотрудником и организацией. Поэтому вознаграждение должно быть справедливым, разумным и удовлетворительным.

Единство направления. Согласно этому принципу, должен быть только один менеджер, под руководством и планом которого группы, имеющие одинаковые цели и задачи, должны продвигаться вперед. Этот принцип предполагает, что в одном отделе или секции отдел должен получать инструкции только от одного руководителя. Это помогает координировать групповую деятельность для достижения единой цели.

Дисциплина. Сотрудник должен быть послушным и уважительным к авторитету и установленным правилам и нормам организации. Ясность правил, система поощрений и наказаний, хороший надзор и т. д. Вот некоторые способы поддержания дисциплины. Но это зависит от потребностей и политики организации в том, как поддерживать дисциплину.

Разделение труда. Этот принцип подразумевает, что общие действия руководства должны быть разделены на компактную работу, а сотрудникам должны быть выделены определенные рабочие места с учетом их интересов и навыков. Этот принцип помогает в специализации и помогает сделать работников более эффективными и результативными. Разделение работы важно как на техническом, так и на управленческом уровне в организации для обеспечения бесперебойной работы.

Полномочия и ответственность. Полномочия – это право отдавать приказы и принимать решения. Ответственность – обязанность сотрудника выполнять определенную назначенную задачу и быть подотчетным руководителю. Должен быть баланс между властью и ответственностью. Сотруднику должны быть предоставлены полномочия, необходимые для выполнения данной обязанности. Полномочия без ответственности приведут к утрате положения в коллективе и недостаточному использованию полномочий, а ответственность без полномочий приведет к плохому использованию человеческих и других ресурсов.

Единство командования. Сотрудник должен получать приказы только от одного непосредственного руководителя. И сотрудник должен отчитываться только перед непосредственным руководителем. Не должно быть других руководителей, которые руководили бы сотрудником. Это поможет устранить путаницу и сделает сотрудника лояльным к деятельности.

Подчинение индивидуальных интересов общим интересам. Есть два типа интересов. Один-это интересы отдельных людей, а другой-интересы организации. Таким образом, этот принцип предполагает, что между этими двумя интересами должна быть гармония. Организационным интересам следует уделять больше внимания, поскольку добрые дела для организации принесут вознаграждение отдельным людям.

Централизация. Этот принцип подразумевает, что самый верхний уровень полномочий должен быть централизован для управления на высшем уровне. Следует делегировать полномочия подчиненным, но полномочия по принятию важных решений в организации должны оставаться за руководством высшего уровня.

Функциональность. Этот принцип гласит, что каждому материалу и рабочей силе должно быть отведено надлежащее место в организации. Правильный человек для правильной работы имеет важное значение для бесперебойного функционирования организации. Таким образом, руководство должно определить задачи и привести их в надлежащий порядок при ограниченных людских и других ресурсах.

Стабильность владения. Любой сотрудник может работать в полной мере, если у него есть обеспеченная работа. Таким образом, работник должен быть обеспечен гарантией занятости, которая поможет ему быть эффективным. Это также принесет пользу организации, поскольку снизит текучесть рабочей силы и снизит затраты на набор и обучение новых сотрудников.

Корпоративность. Этот принцип подразумевает, что «союз – это сила» и командный дух. Таким образом, организация должна объединить все свои действия для достижения единой цели и задачи. Если действия не будут

объединены, то они не смогут достичь своих желаемых целей. Таким образом, должен быть единый вклад команды в гармонию и сотрудничество, который всегда больше, чем совокупность индивидуальных действий.

Это 14 основных принципов теории административного управления. Эти принципы помогли сделать управление более эффективным и помогли менеджерам развить необходимые навыки.

Таким образом, проведённый нами анализ понятия административно-управленческой деятельности, позволил утверждать, что являющаяся основой данного конструкта категория «управление» – это универсальный процесс во всей организованной социально-экономической деятельности. Она не ограничивается только конкретным производственным предприятием, магазином или офисом. Это оперативная сила во всех сложных организациях, пытающихся достичь определенных заявленных целей. Управление необходимо для коммерческой фирмы, государственных предприятий, служб образования и здравоохранения, военных организаций, торговых ассоциаций и так далее. «Административность» в данном конструкте подчёркивает (определяет), что данная деятельность не связана с должностным функционалом, непосредственно регулирующим производственные процессы. Следовательно, в контексте темы нашего исследования, к административно-управленческой деятельности относятся планирование, организация, управление, координация и контроль финансово-экономической деятельности и персонала кредитной организации.

1.2 Анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности

Переходя к анализу отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности, прежде всего следует отметить, что в целом наблюдается растущая тенденция к профессионализации административного управления как вида деятельности.

Профессионализация придает административно-управленческой деятельности определенную социальную ответственность и значимость. Профессионал не может контролироваться или направляться клиентом. У него есть профессиональные знания и суждения, которые он использует для принятия решения. Таким образом, профессионализация административно-управленческой деятельности делает бизнес более эффективным, динамичным и социально ответственным.

По словам П. Друкера, «Профессиональное управление административного уровня – это функция, деятельность и задачи, которую нужно выполнить; а менеджеры – это профессионалы, которые практикуют эту деятельность, выполняют функции и решают эти задачи. Уже не имеет значения, является ли менеджер также владельцем данного бизнеса; если это так, то это второстепенно по отношению к его основной функции, которая заключается в том, чтобы быть менеджером.»[24, с. 92]

Независимо от формы и вида деятельности организации, в своей практической деятельности менеджер призван выполнять следующие административно-управленческие функции:

1. Планирование
2. Организация
3. Штатное расписание
4. Руководство
5. Лидерство
6. Коммуникация
7. Мотивация
8. Надзор
9. Координация
10. Контроль

Далее исследуем вышеперечисленные административно-управленческие функции более подробно.

1. Планирование: Планирование является основной управленческой функцией. Планирование помогает определить курс действий для достижения различных организационных целей: это предварительное решение, что делать, когда делать, как делать и кто будет выполнять ту или иную задачу. Планирование – это процесс, который включает в себя «мышление, прежде чем делать». Планирование связано с психическим состоянием менеджера. Он думает, прежде чем взяться за работу. Другие функции управления, такие как организация, укомплектование персоналом, руководство, координация и контроль, также выполняются после планирования.

П.А. Херси определяет планирование как «...заблаговременное определение линии действий, с помощью которой должны быть достигнуты определенные результаты»[58, с. 62]. По словам Р.Д. Терри, «Планирование – это отбор и сопоставление фактов, а также создание и использование предположений относительно будущего при визуализации и формулировании предлагаемых мероприятий, которые считаются необходимыми для достижения желаемых результатов»[54, с. 49].

Планирование – это процесс моделирования будущей деятельности. Основной целью планирования является достижение лучшего результата. Она включает в себя выбор организационных целей и разработку политики, процедур, программ, бюджетов и стратегий. Планирование – это непрерывный процесс, который происходит на всех уровнях управления. Детальное планирование выполняется в самом начале, но фактическая производительность пересматривается, и соответствующие изменения вносятся в планы после фактического выполнения. Планы могут быть различных видов, таких как краткосрочные планы, среднесрочные планы, долгосрочные планы, постоянные планы, планы одноразового использования, стратегические планы, административные планы и оперативные планы.

Процесс планирования включает ряд этапов:

1) сбор информации;

- 2) определение целей;
- 3) разработка предпосылок планирования;
- 4) изучение альтернативных направлений действий;
- 5) оценка моделей действий;
- 6) анализ ограничений;
- 7) осуществление планов.

2. Координация: Каждое коммерческое предприятие нуждается в услугах нескольких человек, чтобы заботиться о его различных аспектах. Руководство устанавливает цели или задачи, которые должны быть достигнуты его персоналом. Энергия каждого человека направляется на достижение целей предприятия. Функция координации состоит в том, чтобы организовывать, направлять, координировать, направлять и контролировать деятельность других факторов производства, а именно людей, материалов, денег и машин, для достижения целей предприятия. По словам Г. Кунца и К. О'Доннела, «Координация – это та часть управления, которая включает в себя установление и структуризацию ролей, которые должны выполнять люди на предприятии».[32, с. 29] Координация обеспечивает необходимые правила, в рамках которых люди объединяются для достижения бизнес-целей.

Б.А. Аникин описывает координацию как процесс определения и группировки работы, которая должна быть выполнена, определения и делегирования ответственности и полномочий, а также установления отношений с целью предоставления людям возможности наиболее эффективно работать вместе в достижении целей[13]. Процесс координации включает в себя следующие этапы:

- 1) определить работу, которая должна быть выполнена;
- 2) классифицировать или сгруппировать работу;
- 3) поручать эти группы видов деятельности или работы отдельным лицам;
- 4) делегировать полномочия и закрепить ответственность;

5) координировать эти отношения между полномочиями и ответственностью в рамках различных видов деятельности.

Надежная координация в значительной степени способствует непрерывности и успеху предприятия. Однако координация не является самоцелью. Организационная структура должна быть гибкой.

3. Штатное расписание. Данная функция включает в себя укомплектование должностей, необходимых для создания и развития организации. Это касается человеческих ресурсов организации. По словам Г. Кунца и К. О'Доннела, «штатное расписание – это заполнение и поддержание заполненных должностей в организационной структуре путем определения потребностей в рабочей силе, оценки, отбора, компенсации и обучения»[32]. Таким образом, штатное расписание состоит из следующих:

- 1) Планирование рабочей силы, т. е. оценка потребностей в рабочей силе с точки зрения количества и качества.
- 2) набор, отбор и обучение;
- 3) расстановка кадров;
- 4) разработка, продвижение, передача и оценка полномочий;
- 5) определение вознаграждения сотрудников.

Каждый менеджер в организации должен выполнять кадровую функцию в той или иной форме, чтобы добиться успеха через других. Но это, безусловно, сложная управленческая функция, поскольку она касается людей, поведение и действия которых невозможно предсказать, и именно поэтому она стала отдельной и специализированной отраслью управления.

4. Руководство: Руководство связано с выполнением желаемых планов. Он инициирует организованные и запланированные действия и обеспечивает эффективную работу подчиненных по выполнению групповой деятельности. Направление называется управлением в действии. По словам Д.Р. Терри, «Руководство – это понуждение к действию и предоставление стимулирующей силы группе работников»[54]. После планирования, организации и

укомплектования персоналом руководитель должен руководить и контролировать своих подчиненных. По словам Б.Э. Гетца, «Руководство касается общей манеры, в которой менеджер влияет на действия подчиненных. Это последнее действие менеджера, заставляющее других действовать после того, как все приготовления были завершены»[17].

5. Лидерство: Руководитель должен отдавать приказы и инструкции, а также направлять и консультировать своих подчиненных в их работе с целью повышения их эффективности и достижения целей предприятия. Лидерство – это процесс, с помощью которого руководитель или менеджер творчески направляет/направляет и влияет на работу других в выборе и достижении определенных целей, посредничая между человеком и организацией таким образом, чтобы оба получили максимальное удовлетворение.

Лидерство – это способность укреплять доверие и рвение среди людей и создавать в них желание быть ведомыми. Чтобы быть успешным лидером, менеджер должен обладать такими качествами, как дальновидность, целеустремленность, инициативность, уверенность в себе и личная порядочность. Различные ситуации могут потребовать различных типов лидерства, а именно: автократического лидерства, демократического лидерства и лидерства со свободой воли.

6. Коммуникация: Коммуникация представляет собой очень важную функцию управления. говорят, что сегодня это проблема номер один в управлении. Общеизвестно, что менеджеры тратят от 75 до 90 процентов своего рабочего времени на общение с другими людьми. Коммуникация – это средство, с помощью которого изменяется поведение подчиненного и происходят изменения в его действиях.

Слово «коммуникация» произошло от латинского слова «communis», что означает «общий». Таким образом, общение означает обмен общими идеями. Суть коммуникации заключается в том, чтобы заставить получателя и отправителя настроиться вместе на конкретное сообщение. Это относится к

обмену идеями, чувствами, эмоциями, знаниями и информацией между двумя или более лицами. В управлении ничего не происходит до тех пор, пока не произойдет коммуникация.

Коммуникация – это двусторонний процесс, поскольку она включает в себя как информацию, так и понимание. Она может быть письменной, устной, жестовой. Коммуникация считается формальной, когда она следует формальным каналам, предусмотренным в организационной структуре. Это неформальное общение, когда оно не идет по формальным каналам. Коммуникация течет вниз от начальника к подчиненным и вверх от подчиненных к начальнику. Она также протекает между двумя или более лицами, действующими на одном и том же уровне власти.

Таким образом, из представленной характеристики очевидно, что административно-управленческая деятельность обладает чрезвычайно широким функционалом. Основной чертой характеризующей данное направление организационной деятельности является её управленческий характер.

Далее перейдём к аспектам, непосредственно касающимся современных методов оптимизации административно-управленческой деятельности в контексте финансового кредитования, в соответствии с темой нашего исследования.

Наиболее перспективным и современным для российской практики методом оптимизации административно-управленческой деятельности является, по нашему мнению, аутсорсинг.

Поскольку введение нового понятийного конструкта в исследование требует его определения в рамках данной работы, далее представим ряд наиболее известных в менеджменте определений аутсорсинга.

Многие авторы пытаются уточнить понятие аутсорсинга. В.М. Гибсон определил аутсорсинг как «передачу деятельности и рутинных функций внешним подразделениям»[19]. По мнению У. Перри, аутсорсинг – это выплата денег другим организациям для выполнения всей или части деятельности

организации[45]. В.Д. Энгельке утверждал, что аутсорсинг – это решение, посредством которого определенный товар или услуга получают извне компании/организации[62]. Наконец, Ф. Кракер утверждал, что аутсорсинг – это поиск новых методов использования новых поставщиков товаров и услуг для использования их знаний и опыта в нашей деятельности[30].

В руководящих документах, CIPS[59] определяет аутсорсинг как «процесс заключения контракта с наиболее подходящим сторонним поставщиком услуг». Он может принимать различные формы, включая проектирование, строительство, управление, финансирование (одним из примеров является ГЧП (государственно-частное партнерство), администрирование и предоставление соответствующих услуг. Это может также включать передачу активов (включая людские ресурсы). Аутсорсинг также предполагает обеспечение беспрепятственного осуществления всех связей с внутренними оперативными департаментами и клиентами.

Есть и другие определения, например, «...предоставление в долгосрочной перспективе неосновных бизнес-процессов внешним поставщикам таких процессов организации, которые востребованы в ней, но организация больше не хочет осуществлять их самостоятельно»[47].

С. О. Календжян: «Заключение контрактов с поставщиками услуг третьих сторон на оказание основных вспомогательных услуг организации, которая, как правило, зависит от таких услуг для достижения своих собственных основных бизнес-целей. Цель аутсорсинга заключается в обеспечении того, чтобы поставщики услуг использовались для оптимизации рентабельного предоставления этих услуг. К аутсорсингу всегда следует подходить с целью повышения отдачи от вложенных средств, а не просто для экономии средств без учета эффективности и качества обслуживания»[25].

Также термин «аутсорсинг» можно объяснить как аббревиатуру, состоящую из трех английских слов «OUTside reSOURCe usING». Это выражение является термином американского делового английского языка и

означает «использование внешних ресурсов». В теории аутсорсинг – достаточно популярная тема, с помощью которой многие специалисты отмечают тенденцию и эффективность использования внешних ресурсов в управлении компанией. В целом она теоретически представлена как современное направление менеджмента, которое служит для методологической поддержки процесса передачи элементов деятельности компании внешнему исполнителю. Прорыв в развитии аутсорсинга с позиций экономической теории можно отнести к работам Р. Х. Коуза (опубликованным в 1937 г.) и О. Э. Уильямсона (опубликованным в 1961 г.) [49]. По мнению В. Леви, эффективное распределение ресурсов в экономике может быть достигнуто только в том случае, если права собственности четко определены и затем эффективно реализуемы, при очень низких затратах на ведение переговоров. Как правило, эти затраты называются транзакционными издержками. Между основными принципами теории транзакционных издержек и теорией неполного контроля существует зависимость [34]. За счет конкретного применения транзакционных издержек можно в стандартной конкурентной модели резко повысить ее способность к рационализации наблюдаемой реальной динамики обменного курса. В процессе своего развития аутсорсинг стал сложным объектом ведения бизнеса, поэтому его можно охарактеризовать с разных точек зрения. Можно найти множество определений разных авторов. По мнению К.Б. Саксена, «аутсорсинг – это передача внутренней хозяйственной деятельности или группы аналогичных видов деятельности и активов внешнему производителю или поставщику услуг, который в состоянии предложить требуемую услугу в согласованный срок и по согласованной цене» [51]. Это особая форма сотрудничества в отношении внутренне выполняемых процессов, когда объект исполнения согласован в договоре. Этим аутсорсинг отличается от других типов «партнерств». В настоящее время аутсорсинг используется во всем мире как один из инструментов стратегического управления компанией, а именно как инструмент оптимизации потребления ресурсов компании, направленный

на достижение основных стратегических целей компании. Практическое использование и применение аутсорсинга широко и популярно во многих отраслях промышленности во всех развитых странах, поскольку оно приносит много положительных эффектов. В наших географических условиях, несмотря на первоначальное недоверие к нему, его практическое применение сейчас лучше, и аутсорсинг находит свое применение во многих отраслях. Причина – проникновение на наш рынок ноу-хау иностранных компаний и их методологии менеджмента. На практике невозможно передать все виды деятельности на аутсорсинг. Идеально – определить план, основанный на философии бизнеса компании, то есть сосредоточиться на ядре интересов компании, а не на аутсорсинге этой базы[52]. Эта процедура логична – необходимо иметь какую-то область, которой компания полностью занимается, и не отдавать ее другой компании. При этом само существование компании окажется под угрозой. Организация может передать на аутсорсинг не только те виды деятельности компании, которые отнесены к категории «некоммерческого бизнеса», что означает процессы, обеспечивающие поддержку деятельности в компании – это означает, что правильно выбрать процесс, в котором не ожидается противодействия изменениям или противодействие настолько слабо, насколько это возможно, и потребность в изменениях сильна. Поэтому это должен быть процесс, который не работает оптимально или есть какие-то, превышающие оптимальный уровень, затраты и качественные резервы их уменьшения.

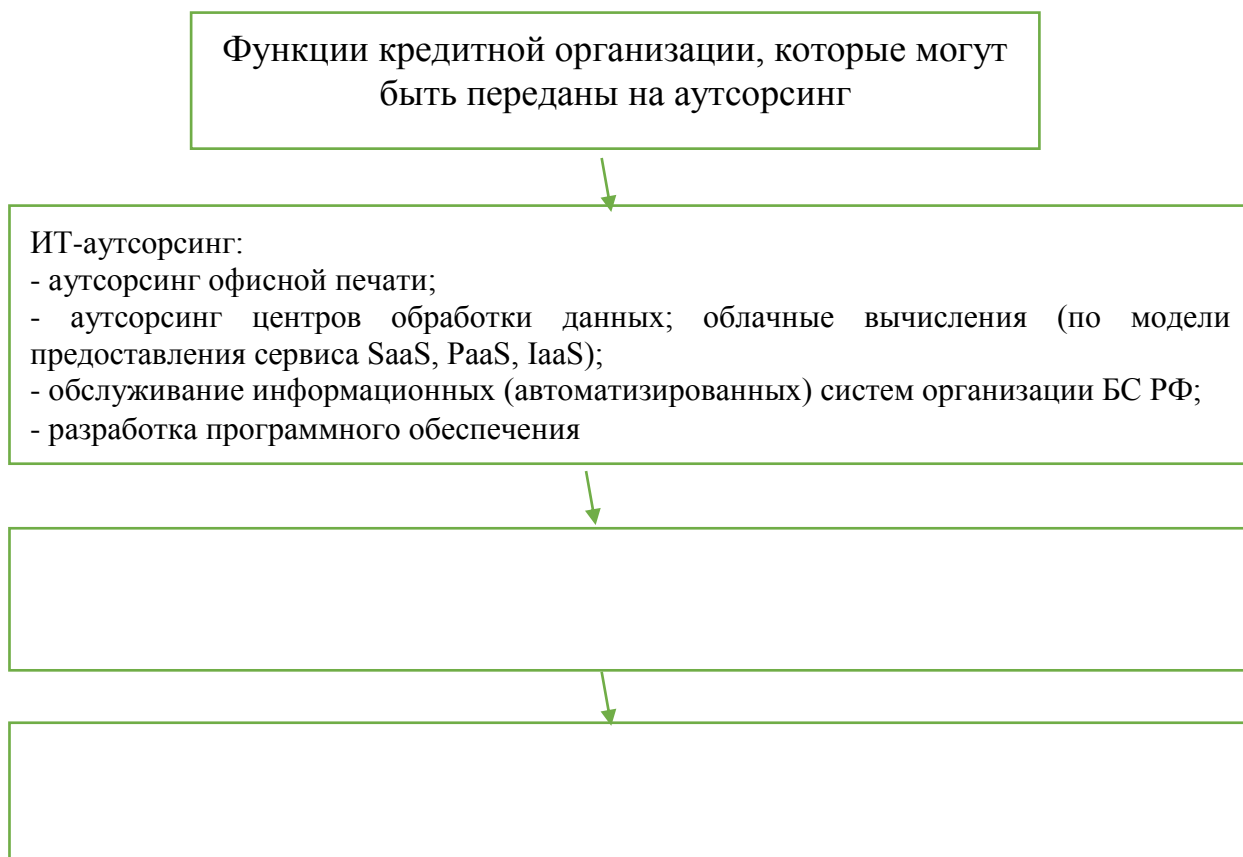
Концепция аутсорсинга существует уже много веков. Адаму Смиту широко приписывают разработку этой идеи в рамках его «теории конкурентных преимуществ», и в течение двадцатого века обрабатывающие отрасли превратили аутсорсинг из свободной экономической теории в свою основную стратегию роста.

Итак, что же такое аутсорсинг? Проще говоря, аутсорсинг – это процесс, с помощью которого организация делегирует некоторые из своих внутренних

операций или процессов третьей стороне. В то время как в контракте (соглашении об аутсорсинге) право собственности или контроль над этими процессами, как правило, остаются за материнской компанией, в то время как третьи стороны несут ответственность за выполнение и отчетность по заранее определенным задачам.

Следует отметить, что наиболее значимые аспекты реализации аутсорсинга в кредитных организациях были отражены в Стандарте Банка России, принятом и введённом в действие Приказом от 06 марта 2018 № ОД-568.[8] В данном Стандарте достаточно подробно изложены требования к проведению оценки услуг организации-аутсорсера, требования к содержанию соглашения об аутсорсинге отдельных функций, содержание задач и объем ответственности руководства учреждений при заключении соглашения об аутсорсинге отдельных функций. Там же, в Приложении 3 к Стандарту, приведён примерный перечень функций кредитной организации, которые могут быть переданы на аутсорсинг.

Наглядно данный перечень мы представили на рисунке 1.



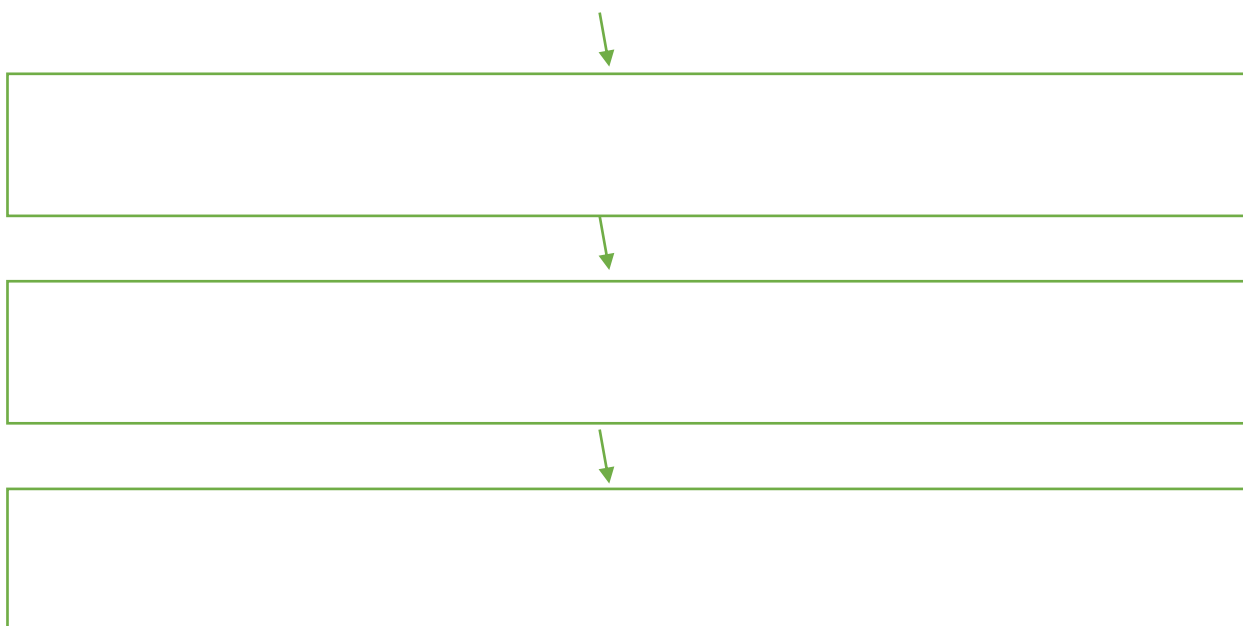


Рисунок 1. Функции кредитной организации, которые могут быть переданы на аутсорсинг

Анализ представленной на рисунке 1 информации позволяет сделать вывод, что в данном документе Банка России кредитным организациям предоставляется возможность передачи значительной части своего функционала, имеющего отношение к административно-управленческой деятельности, на аутсорсинг.

Далее рассмотрим виды аутсорсинга, уже нашедшие практическое применение в деятельности кредитных организаций.

Существует несколько видов аутсорсинга, которые стали особенно распространенными.

В первую очередь это ИТ-аутсорсинг (ИТА), который предполагает, что внешний поставщик услуг несет ответственность за управление конкретными программными приложениями для финансового учреждения. Решения по управлению серверами и инфраструктурой, сетевое администрирование, изолированные облачные центры и разработка программного обеспечения являются наиболее распространенными функциями, которые передаются на аутсорсинг, и ИТА, как правило, реализуется для экономии времени и денег

кредитных организаций, обеспечивая гибкость с точки зрения хранения данных, предложения продуктов и скорости обслуживания.

Другим распространенным видом аутсорсинга является аутсорсинг бизнес-процессов (АБП). Это устоявшаяся методология для сокращения неэффективных внутренних операционных процессов и вместо этого привлечения третьей стороны для управления всем бизнес-процессом, таким как бухгалтерский учет, финансы, обслуживание клиентов или управление персоналом. АБП предлагает убедительное ценностное предложение для бизнеса с точки зрения повышения операционной эффективности и снижения затрат и не зависит от экономических циклов. Тем не менее, поскольку АБП подразумевает, что организации передают повседневное обслуживание основных бизнес-процессов, это нелегкое решение для кредитной организации.

Наконец, новой тенденцией в аутсорсинге среди финансовых учреждений является относительно новая концепция «полноценного аутсорсинга продуктов». По мнению исследователей, эта третья форма аутсорсинга в банковском секторе начинает набирать обороты в Европе, и финансовые учреждения заключают партнерские соглашения с лицензированными и регулируемым ЦБкредитными организациями, чтобы взять на себя обширные участки цепочки создания стоимости банка. Во многих случаях полноценный аутсорсинг продукта передает разработку продукта, операции, соблюдение требований, регулируемую инфраструктуру и ИТ третьей стороне, в то время как кредитная организация сохраняет право собственности на указанные задачи и вместо этого сосредотачивает свое время на клиентском интерфейсе и своем балансе.

Эта новая тенденция банковского аутсорсинга позволяет кредитной организации получить конкурентное преимущество и наладить бережливые и гибкие операции по всей цепочке создания кредитного продукта, чтобы предоставлять продукты и услуги быстрее и дешевле, чем когда-либо прежде. Тем не менее, каждая форма аутсорсинга идет рука об руку со своим собственным набором преимуществ и недостатков в банковском секторе.

Каковы преимущества аутсорсинга в банковской сфере?

По своей сути аутсорсинг имеет смысл для любой организации, пытающейся выполнять внутренние процессы с имеющимся временем, деньгами или набором навыков. Тем не менее, в то время как затраты и время раньше были основной причиной аутсорсинга нестратегических функций, таких как расчет заработной платы или логистика, всплеск технологических инноваций и растущее количество кредитных организаций дали широкий спектр новых возможностей и причин для аутсорсинга более крупных и важных функций, относящихся к их деятельности.

Вообще говоря, аутсорсинг позволяет кредитным организациям улучшить операционные показатели, значительно повысить скорость, снизить операционный риск и повысить эффективность за счет лучшей консолидации и централизации функций. Кредитные организации, которые стремятся сохранить все внутри компании, как правило, в конечном итоге разрабатывают серию вертикально интегрированных хранилищ, что приводит к обширному дублированию и избыточности между ними и финансовыми рынками.

Эти дублирующие структуры и негибкие услуги не только приводят к неоправданно высоким затратам, но и снижают гибкость и наносят ущерб качеству обслуживания из-за вопиющих несоответствий. Вот почему кредитные организации должны избегать этих ловушек любой ценой – и есть некоторые ключевые стратегические преимущества, которые кредитная организация может получить, отказавшись от этой модели и вместо этого обратившись к аутсорсингу.

Аутсорсинг часто гарантирует, что кредитные организации получают более широкий доступ к возможностям мирового класса, чрезвычайно быстрый запуск проектов и сравнительный анализ информации о других подобных организациях для улучшения отчетности и принятия стратегических решений. Используя эту специализацию с большей экономией на масштабе, сторонние поставщики могут впоследствии предложить кредитным организациям более низкие затраты, которые увеличивают их конкурентное преимущество.

Однако, прежде всего, ключевым преимуществом аутсорсинга для кредитных организаций является максимально возможный доступ к передовым технологиям. Согласно исследованию, все большее число кредитных организаций в настоящее время стремятся передать на аутсорсинг ключевые процессы, чтобы предотвратить их вытеснение быстро растущими конкурентами. Вот почему 88% банков сейчас говорят, что у них есть конкретные стратегические планы по развитию сотрудничества с финансовыми аутсорсерами, а 90% банков с существующими партнерствами по аутсорсингу говорят, что они удовлетворены текущими соглашениями о сотрудничестве[25].

Этот шаг имеет смысл. В конце концов, сотрудничая, а не конкурируя с инновационными финансовыми аутсорсерами, кредитные организации эффективно реализуют дихотомную задачу: они не только получают гибкость, сокращают затраты и предоставляют лучшие продукты, передавая их на аутсорсинг, но и укрепляют существующие конкурентные преимущества на ключевых финансовых рынках. Сторонним поставщикам остается делать обширные инвестиции в технологии, развивать методологию и персонал, в то время как небольшие кредитные организации могут сосредоточить свои ресурсы на более эффективном удовлетворении потребностей клиентов, одновременно избавляясь от архаичных методов работы со слишком большой бюрократией и дублированием.

Тем не менее, стоит отметить, что решение о передаче на аутсорсинг основных функций кредитных организаций и их бизнес-процессов также не обходится без определенной степени риска. Хотя аутсорсинг в банковском секторе в теории невероятно прост, его также может быть трудно выполнить без определенной степени осторожности.

Недалековидные аутсорсинговые сделки часто наносят ущерб репутации кредитных организаций или качеству предоставления им услуг, если экономические выгоды от сделки были переоценены или стороны не смогли

установить надлежащую базу для ценообразования и контроля деятельности аутсорсера. Точно так же кредитные организации, как известно, терпят неудачу после завершения срочных партнерских отношений по аутсорсингу, потому что они все еще фактически не готовы самостоятельно управлять процессами перехода и после заключения сделки.

Таким образом, кредитные организации должны быть очень осторожны, прежде чем заключать какое-либо соглашение об аутсорсинге со сторонним поставщиком.

Какие услуги передаются на аутсорсинг в сфере финансового кредитования? Выше мы уже рассмотрели мнение Бака России, изложенное в Стандарте, но данный перечень не является исчерпывающим.

Финансовые учреждения в постоянно меняющихся экономических условиях подталкиваются к пересмотру своих основных функций, чтобы обеспечить лучшие конкурентные условия. Это постоянное стремление к переоценке и повышению гибкости привело к неизбежной эрозии между тем, что считается основной и неосновной функцией кредитной организации, что открывает путь для целого ряда новых возможностей аутсорсинга на этом пути[51]. Динамичные решения по управлению финансовой деятельностью позволили кредитным организациям как централизовать, так и передать на аутсорсинг различные процессы и услуги, не теряя права собственности на эти функции.

Что касается операционных функций, то кредитные организации все чаще передают на аутсорсинг ряд типичных операций. Координация торговых подтверждений особенно проста для того, чтобы передать её на аутсорсинг наряду с выверкой ценных бумаг и выписок по счетам, осуществлением финансовых операций и расчетов. При этом, строго говоря, любой аспект административно-управленческой деятельности может быть передан на аутсорсинг – от работы систем взаимозачета и прогнозирования денежных

потоков до управления ликвидностью, учета бэк-офиса и управления кредитами.

Управление денежными средствами часто является одним из первых процессов, передаваемых на аутсорсинг, поскольку более крупные и специализированные финансовые организации обычно имеют возможность быстрее обрабатывать больше транзакций, что позволяет кредитным организациям ускорить процесс и оптимизировать свои денежные средства. Обработка банковских выписок, планирование и платежи также обычно передаются на аутсорсинг – способ для новой динамики управления банковскими счетами третьих лиц, которая включает открытие и закрытие счетов, управление документами и администрирование доверенностей.

Таким образом, проведенный нами анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности в кредитных организациях позволяет сделать выбор в пользу аутсорсинга, как наиболее перспективного и современного метода оптимизации исследуемой деятельности. Процессы, функции и услуги, которые кредитная организация выбирает для аутсорсинга, не ограничены возможностями или выбором. Крупные действующие поставщики финансовых услуг теперь полностью оснащены для полноценного аутсорсингового партнерства с кредитными организациями. Однако в эпоху растущей конвергенции регулирования и настороженности в отношении доверия и контроля в финансовом секторе кредитные организации также должны действовать осторожно.

В любое соглашение о совместном обслуживании или партнерство по аутсорсингу должен быть включен обширный объем должной осмотрительности в принятии стратегических решений. Тем не менее, несмотря на очевидный риск, подавляющие преимущества аутсорсинга в секторе финансового кредитования просто нельзя недооценивать. Передав часть административно-управленческих функций на аутсорсинг, кредитная организация может стать более компактной, гибкой и предложить лучшее качество оказания услуг.

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ИССЛЕДОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика объекта исследования

Микрокредитная организация ООО МФК «ЮПИТЕР б» осуществляет свою деятельность с 2011 года. На рынке микрофинансовых услуг РФ данная организация крупнейшей по количеству филиалов: > 250 филиалов в 96 городах РФ.

Компания имеет лицензию Банка России на осуществление микрофинансовой деятельности № 2110178000979.

Юридический адрес: 199397, город Санкт-Петербург, улица Кораблестроителей, дом 32 корпус 1 литер а, помещение 38н, комната 9.

Основной вид деятельности: Деятельность микрофинансовая (64.92.7)

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

ООО МФК «ЮПИТЕР 6» находится под контролем Центрального Банка РФ и числится в реестре микрофинансовых организаций на 20 апреля 2021 г.

Правовыми основами деятельности являются:

Федеральный закон от 02.07.2010 N 151-ФЗО микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях[1];

Федеральный закон от 03.07.2016 N 230-ФЗО защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях[2];

Указание Банка России от 20.01.2020 N 5391-УО порядке формирования микрофинансовыми организациями резервов на возможные потери по займам[9];

Указание Банка России от 19.11.2020 N 5627-УО ведении Банком России государственного реестра микрофинансовых организаций[10];

Указание Банка России от 13.01.2017 N 4263-УО сроках и порядке составления и представления некредитными финансовыми организациями в Банк России отчетности об операциях с денежными средствами[11];

Базовый стандарт совершения микрофинансовой организацией операций на финансовом рынке[6];

Базовый стандарт по управлению рисками микрофинансовых организаций;

Базовый стандарт защиты прав и интересов физических и юридических лиц - получателей финансовых услуг, оказываемых членами саморегулируемых

организаций в сфере финансового рынка, объединяющих микрофинансовые организации[7].

Таким образом, ООО МФК «ЮПИТЕР 6» представляет собой организацию, действующую на рынке микрокредитования, деятельность которой регламентирована федеральным и ведомственным законодательством.

2.2 Анализ существующих административно-управленческих процессов в организации

Микрофинансовые компании (МФК) – вид микрофинансовой организации, осуществляющей микрофинансовую деятельность с учетом установленных ограничений Федеральным законом «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 02.07.2010 N 151-ФЗ, имеющими минимальный размер собственных средств (капитала) в размере 70 миллионов рублей, и имеющей право привлекать для осуществления такой деятельности денежные средства физических лиц, в том числе не являющихся ее учредителями (участниками, акционерами), с учетом ограничений, установленных Федеральным законом «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 02.07.2010 N 151-ФЗ а также юридических лиц. Микрофинансовые компании не имеют право выдавать микрозаймы физическим лицам в случае, если сумма основного долга перед микрофинансовой компанией превысит один миллион рублей, а также юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям в случае превышения ими основного долга в размере трех миллионов рублей.

Схема взаимосвязей участников микрофинансовой компании и лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится микрофинансовая компания представлена на рисунке 1.

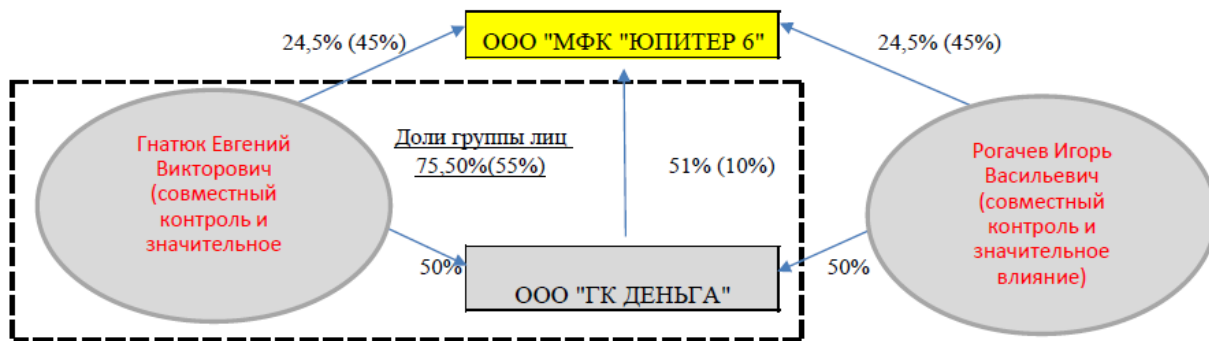


Рисунок 1 –Схема взаимосвязей участников микрофинансовой компании

Таким образом, в соответствии с представленной на рисунке 1 схемой управления ООО МФК «ЮПИТЕР 6», руководство данной организацией осуществляется совместно двумя лицами.

Далее, в рамках исследования административно-управленческих процессов, проведём анализ системы управления персоналом в организации.

Организационная структура ООО МФК «ЮПИТЕР 6» представлена на рисунке 2.

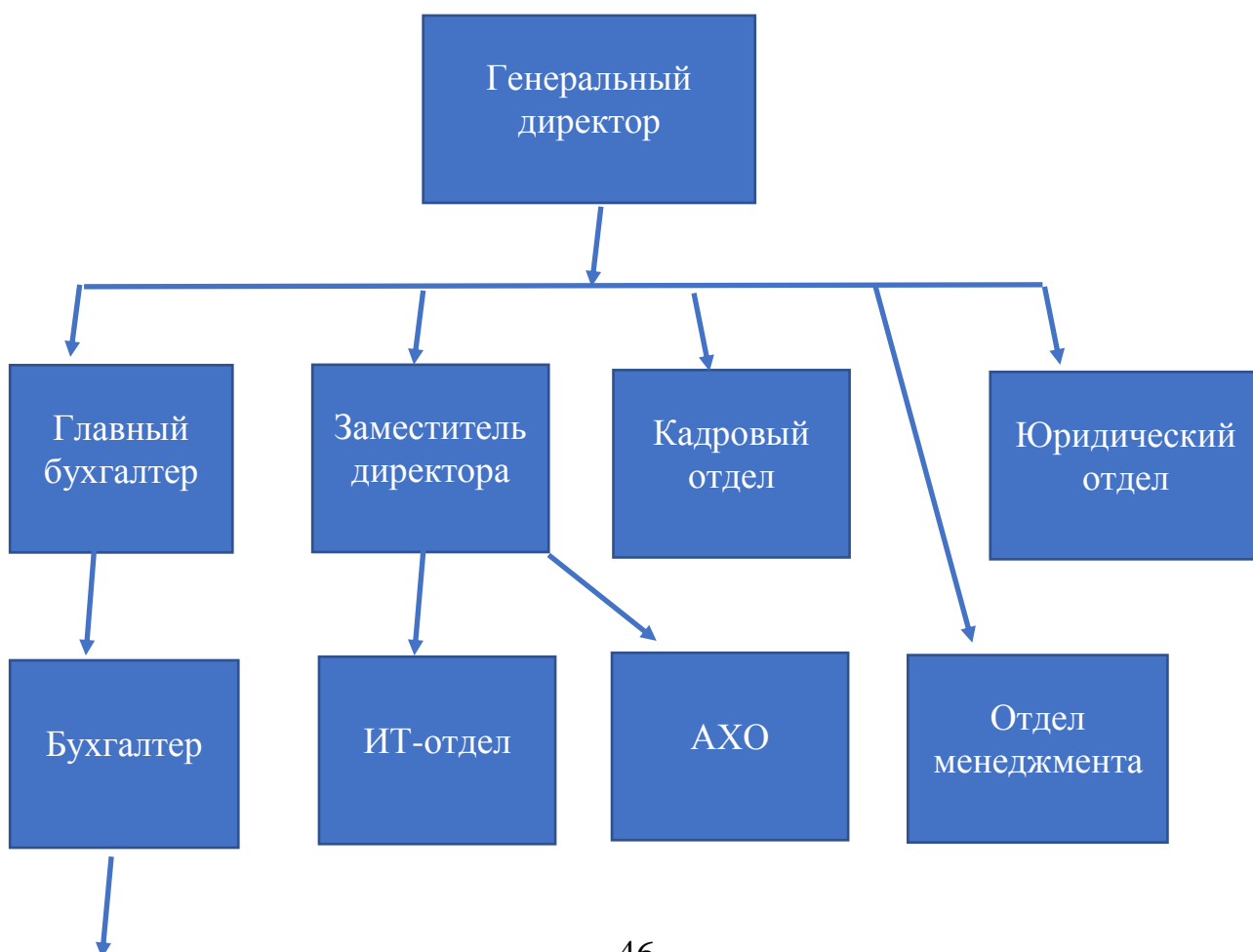


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО МФК «ЮПИТЕР 6»

Организационная структура управления ООО МФК «ЮПИТЕР 6» функциональная в сочетании с линейной структурой построенная на основе вертикальной иерархии управления, базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Высшим руководством в организации является директор. Каждый сотрудник отчитывается перед директором, это объясняется тем, что именно руководитель в конечном итоге отвечает за выполнение всех задач.

Организация делится на отдельные структурные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Права, обязанности и ответственность директора регламентируется законодательными и правовыми актами Российской Федерации.

Бухгалтерский учет в компании осуществляется бухгалтерией. Главный бухгалтер подчиняется директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации. Бухгалтерия организации обеспечивает обработку документов, рациональное ведение записей в учетных регистрах, составление отчетности, а также занимается начислением заработной платы.

Юридическое сопровождение деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6» обеспечивает юридический отдел организации.

Деятельность по ремонту и техническому обслуживанию трансформаторов и распределительной и регулирующей аппаратуры для электричества, ремонту и техническому обслуживанию оборудования общего

назначения, а также уборке помещений находится в ведении административно-хозяйственного отдела (АХО).

Все аспекты деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6», связанные с информационными технологиями и программным обеспечением находятся в ведении ИТ-отдела.

Каждый сотрудник ООО МФК «ЮПИТЕР 6» компетентен в своей сфере деятельности и обладает достаточным уровнем знаний в финансовой отрасли в целом, любой из работников компании готов предоставить клиенту полную и корректную информацию по интересующему его вопросу. Директор оказывает помощь персоналу компании и клиентам в случае возникновения затруднений.

Изучив в процессе прохождения преддипломной практики структуру бизнес-процессов ООО МФК «ЮПИТЕР 6» мы выявили, что к интересующей нас сфере административно-управленческой деятельности относятся следующие её виды:

- деятельность по обслуживанию систем обеспечения безопасности;
- деятельность по ремонту и техническому обслуживанию электронного и оптического оборудования;
- деятельность по ремонту и техническому обслуживанию трансформаторов и распределительной и регулирующей аппаратуры для электричества;
- деятельность по широкополосному доступу к информационно-коммуникационной сети Интернет по проводным сетям;
- деятельность по уборке зданий;
- деятельность по ведению и составлению бухгалтерской отчётности;
- деятельность по технической поддержке информационных технологий;
- деятельность по ремонту и техническому обслуживанию оборудования общего назначения;
- деятельность в сфере маркетинга и рекламы

– HR-деятельность.

Из представленного выше перечня видов административно-хозяйственной деятельности, осуществляемой специалистами ООО МФК «ЮПИТЕР б», можно произвести их группировку по двум основным направлениям – аутсорсинговые бизнес-процессы и IT-аутсорсинг.

Под аутсорсинговыми бизнес-процессами мы подразумеваем передачу сторонней организации (аутсорсеру) части функциональных процессов, не считающихся основными для данной кредитной организации. К таким процессам относятся, в данном конкретном случае функции по разного рода ремонту и техническому обслуживанию имеющегося в ведении ООО МФК «ЮПИТЕР б», уборка помещений, обеспечение безопасного режима функционирования, ведение части финансовой отчётности и HR-деятельность.

Под IT-аутсорсингом мы подразумеваем передачу информационных систем ООО МФК «ЮПИТЕР б» в управление специализированным организациям: обслуживание техники, поддержка и обслуживание информационных систем (почты, локальных сетей, web-ресурсов), разработка и обслуживание ПО, обеспечение компьютерной безопасности.

Таким образом, проведённый нами анализ существующих административно-управленческих процессов в организации, позволил установить, что во-первых, субъектами административно-управленческой деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР б», в контексте результатов исследования, проведённого нами в главе 1, являются генеральный директор, главный бухгалтер, заместитель директора, ведущие специалисты (руководители) кадрового, IT, АХО и юридического отделов; во-вторых в организации присутствует ряд видов административно-управленческой деятельности, которая может быть передана на аутсорсинг сторонней организации в целях сокращения финансовых расходов на персонал, аренду помещений, расходные материалы и пр.

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Финансовые результаты и финансовое состояние являются основными категориями, отражающими успешность и стабильность функционирования коммерческой компании в рыночных условиях. Ключевым вопросом анализа является выявление их взаимосвязи и обоснование направлений взаимного влияния для принятия правильных управленческих решений. Финансовое состояние компании отражает конечные результаты ее деятельности, представляющие интерес для владельцев (акционеров), деловых партнеров и регулирующих органов. Среди многочисленных факторов обеспечения финансовой устойчивости компании особенно значимыми являются финансовые результаты. Следует отметить, что проблема оценки их влияния на финансовое состояние важна как на этапе формирования прибыли, так и на этапе ее использования.

Проводимый нами в данном разделе анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6» осуществлялся на основе финансовой отчетности данной организации за 2018-2020 гг.

Динамика показателей бухгалтерского баланса ООО МФК «ЮПИТЕР 6» представлена в таблице 1.

Таблица 1 Бухгалтерский баланс ООО МФК «ЮПИТЕР 6», тыс. руб./%

№ п/п	Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5
РАЗДЕЛ I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	51 858/6,3%	15 272/7,7%	104 344/72/3%
2	Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	709 596/87,5%	174 849/88,2	33 357/23,1%
3	Нематериальные активы	233/0,02%	329/0,1%	426/0,2%
4	Основные средства	2 884/0,3%	378/0,1%	431/0,2%
5	Требования по текущему налогу на прибыль	7 705/0,9%	193/0,09%	194/0,1%
6	Отложенные налоговые активы	3 492/0,4%	4 487/2,2%	5 070/3,5%
7	Прочие активы	34 806/4,2%	2 645/1,3%	461/0,2
8	ИТОГО АКТИВОВ	810 574/100%	198 153/100%	144 283/100%
РАЗДЕЛ II. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				

9	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	372 067/69,4%	54 578/90,1%	30 117/95,4%
10	Обязательства по текущему налогу на прибыль	-	714/1,1%	-
11	Отложенные налоговые обязательства	-	-	331/1%
12	Прочие обязательства	163 693/30,6%	5 264/8,6%	1 091/3,4%
13	ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	535 760/100%	60 556/100%	31 539/100%
РАЗДЕЛ III. КАПИТАЛ				
14	Уставный (складочный) капитал	21 050/7,6%	21 010/15,2%	10/0,008%
15	Добавочный капитал	102 000/34,7%	102 000/74,1%	102 000/90,4%
16	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	151 764/55,2%	14 587/10,6%	10 734/9,5%
17	ИТОГО КАПИТАЛА	274 814/100%	137 597/100%	112 744/100%
18	ИТОГО КАПИТАЛА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	810 574	198 153	144 283

В соответствии с данными, представленными в таблице 1, в структуре активов ООО МФК «ЮПИТЕР 6» в 2019-2020 гг. занимают финансовые (оборотные) активы, что вполне соотносится с особенностями осуществляемой организацией деятельности.

В структуре оборотных активов наибольший удельный вес в течении всего анализируемого периода занимает дебиторская задолженность 90-99 %. Такая особенность считается нормальной для организаций в сфере микрофинансовой деятельности.

Также следует отметить, что в общей структуре баланса ООО МФК «ЮПИТЕР 6» долгосрочные пассивы на конец 2020 года превышают краткосрочные (Приложение 1), что, учитывая фактический размер собственного капитала и резервов позитивно сказывается на финансовой устойчивости данной кредитной организации. Также следует отметить, что доля кредиторской задолженности в структуре пассивов снизилась в 2020 году.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность, следует отметить, что организация на протяжении 2018-2020 гг., имеет активное сальдо (кредиторская задолженность меньше дебиторской).

Результаты рассчитанных по данным финансовой отчётности коэффициентов, характеризующих финансовое положение ООО МФК «ЮПИТЕР 6» представлены в таблице 2.

Наименование коэффициентов	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	Изменение 2020 к 2018
Показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент автономии	0,85	0,63	0,43	+0,42
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,95	0,89	0,86	+0,09
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	192,58	103,15	77,48	+115,1
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,43	0,46	0,52	-0,09
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,43	0,21	0,31	+0,12
Коэффициент прогноза банкротства	0,87	0,88	0,23	+0,64
Показатели ликвидности				
Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб)	2,856	1,527	1,706	+1,15
Коэффициент критической ликвидности (Ккр)	4,671	2,327	2,423	+2,248
Коэффициент покрытия (Кп)	4,689	2,337	2,435	+2,254
Показатели деловой активности				
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	7,53	8,78	12,59	-5,06
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,26	4,88	4,93	-0,67
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	12,31	13,59	17,22	-4,91
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	23	25	29	-7
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,32	11,31	15,22	-5,88
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	9,5	11	13	-4,5

Анализируя данные, представленные в таблице 2, можно констатировать очевидную положительную динамику. К позитивным тенденциям можно отнести увеличение показателей автономности, маневренности собственного капитала и обеспеченности запасов собственными источниками. Уменьшение показателя соотношения собственных и заемных средств ООО МФК «ЮПИТЕР б» свидетельствует о его независимости от кредиторов. Увеличение показателя оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует об увеличении ликвидности организации и скорости погашения долгов перед кредиторами. Значительное увеличение коэффициента прогноза банкротства является положительной характеристикой, свидетельствующей об увеличении в структуре баланса организации доли оборотных средств.

Расчётные показатели ликвидности ООО МФК «ЮПИТЕР б», значительно превышающие нормативные значения (0,2-0,5) свидетельствуют о высоком уровне платёжеспособности организации и являются нормой для микрофинансовых организаций, которым необходим значительный объём свободных средств.

Динамика показателей общих и административных расходов ООО МФК «ЮПИТЕР б» представлена в таблице 3.

Таблица 3 Общие и административные расходы ООО МФК «ЮПИТЕР б», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	За 12 месяцев 2020 г.	За 12 месяцев 2019 г.	За 12 месяцев 2018 г.	Изменение 2020 к 2018, %
1	2		3	4	5
1	Расходы на персонал	98 834	(16 836)	(8 555)	1 155,2
2	Амортизация основных средств	410	(193)	(137)	299,2
3	Амортизация нематериальных активов	72	(97)	(56)	128,5
4	Расходы по аренде	76 983	(8 148)	(51)	150 947,05
5	Профессиональные услуги (охрана, связь и другие)	23 088	(2 817)	(1 128)	2 046,8
6	Реклама и маркетинг	19 170	(3 504)	(15)	127 800

7	Прочие налоги, за исключением налога на прибыль	62	(156)	(5)	1 240
8	Расходы на создание резервов - оценочных обязательств	7 744	(2 497)	(64)	12 100
9	Командировочные расходы	1 210	(262)	(361)	335,1
10	Расходы на услуги кредитных организаций и банков-нерезидентов	15 349	(14 043)	(7 862)	195,2
11	Расходы на проведение аудита и публикацию отчетности	(95)	(95)	(326)	29,1
12	Прочее	139 396	(20 072)	(6 127)	2 275,1
13	ИТОГО	384 383	(68 720)	(24 687)	1 557,02

Данные, представленные в таблице 3, свидетельствуют о значительном росте административно-управленческих расходов. Наибольший удельный вес в структуре административно-управленческих расходов приходится на персонал, аренду помещений, рекламу и маркетинг и профессиональные услуги.

Штатная численность персонала ООО МФК «ЮПИТЕР 6» в динамике за 2018-2020 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 Динамика штатной численности персонала ООО МФК «ЮПИТЕР 6» за 2018-2020 гг.

№ п/п	Должность/ подразделение	2020	2019	2018
1	Генеральный директор	1	1	1
2	Заместитель директора	1	1	1
3	Бухгалтерия:	254	105	54
	Главный бухгалтер	1	1	1
	Бухгалтер	3	2	1
	Кассир	250	102	52
4	Кадровый отдел	3	2	1
5	Юридический отдел	3	2	1
6	ИТ-отдел	4	2	1

7	АХО	25	15	9
8	Отдел менеджмента	5	2	1
9	Всего:	296	130	69

Согласно данным, представленным в таблице 4, ООО МФК «ЮПИТЕР 6» является кредитной организацией, активно использующей стратегию расширения ранка оказания соответствующих услуг, о чём свидетельствует динамика увеличения численности персонала организации, насчитывающей на данный момент 250 филиалов в РФ.

Основную долю в штатной структуре организации составляют кассиры, чьи функциональные обязанности заключаются в непосредственной работе с клиентами организации.

Таким образом, проведённый анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6» позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, финансовое состояние организации устойчивое. Во-вторых, наблюдается значительный рост расходов, связанных с административно-управленческой деятельностью организации.

3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Выбор оптимальной модели административно-управленческих процессов в организации

В целом, выбор модели аутсорсинга административно-управленческих процессов решение ряда принципиально важных вопросов. Говоря о результатах применения аутсорсинга в деятельности кредитных организаций в целом и ООО МФК «ЮПИТЕР 6» в частности, главный вопрос, который возникает, можно сформулировать следующим образом: уверен ли получатель аутсорсинга, что если учесть все параметры аутсорсинга, то все равно выгодно отдавать данное направление деятельности организации на аутсорсинг? Вспомогательный вопрос: не следует ли организации принимать решение об аутсорсинге только тогда, когда поставщик услуг аутсорсинга сопоставим с их заказчиком по уровню развития организационных процессов, правовой форме, финансовому положению и т. д.? Ответив на эти вопросы, потенциальный получатель услуг аутсорсинга может далее переходить к проблематике непосредственно выбора оптимальной для него модели аутсорсинга.

Здесь прежде всего необходимо остановиться на понимании того, что, в принципе, подразумевать под термином «модель аутсорсинга»?

В российском менеджменте понимание модели аутсорсинга крайне размыто. Так некоторые авторы понимают аутсорсинг в целом как единую модель организационного управления[28].

Ряд авторов, напротив, демонстрируют чрезвычайно широкое понимание моделей аутсорсинга. По их мнению, к таковым следует отнести следующие:

1) Управление оборудованием. В основе данной модели авторы видят привлечение стороннего специалиста для управления имеющимся в учреждении оборудованием и персоналом, его эксплуатирующим;

2) Выборочный аутсорсинг. Данная модель не особо авторами, по всей видимости понимается, поскольку в отсутствии конкретики, тем не менее

отмечена её гибкость, повышенная приспособляемость к изменениям и технологическим инновациям, а также меньшая рисковость;

3) **Тактический аутсорсинг.** Под данной моделью авторами понимается разовое привлечение аутсорсера на договорной основе для решения одной и ряда тесно взаимосвязанных задач;

4) **Стратегический аутсорсинг.** По мнению авторов, данная модель предполагает совместную работу потребителя и поставщика услуг аутсорсинга на основе взаимных интересов;

5) **Трансформационный аутсорсинг.** По смыслу пояснений авторов, данная модель предполагает на основе передачи на аутсорсинг функций одного подразделения (в данном случае ИТ-отдела), дальнейшую реорганизацию всего учреждения для «...снижения затрат, улучшения обслуживания и предоставления новых возможностей служащим». Как авторам видится правовое обоснование полной реорганизации учреждения под аутсорсинг, учитывая использование термина «служащий», оставим без комментариев;

6) **Переходный аутсорсинг.** Под данной моделью авторами понимается технологическое переоснащение учреждения, с возможностью его практического осуществления силами сторонней организации. По нашему мнению, в таком случае, тактическая и переходная модели аутсорсинга по сути идентичны;

7) **Аутсорсинг деловых процессов.** Данная модель, по мнению авторов, предполагает полную передачу управления отдельным подразделением учреждения под контроль сторонней организации;

8) **Совместные предприятия.** Данная модель предполагает создание совместного предприятия с внешним поставщиком услуг, чтобы получить доступ к техническим навыкам и ресурсам, не передавая сотрудников и не теряя контроль над новой организацией. Смысл такого аутсорсинга в контексте предполагаемых затрат представляется нам неочевидным, по крайней мере на уровне Администрации МО;

9) Отношения на основе выгоды. «Обе стороны вносят авансовый платёж и разделяют прибыль по мере её накопления»[55]. Данный пункт, как и ряд других был внесён авторами, по-видимому, для количества.

Ещё один подход к сущности модели аутсорсинга заключается не в дифференциации самих процессов аутсорсинговой деятельности, а моделировании процедуры принятия решения об аутсорсинге[40]. По нашему мнению, такой подход к характеристике моделей аутсорсинга малоперспективен, поскольку сама процедура принятия решения о передаче на аутсорсинг имеет определённую последовательность, десятилетиями проверявшуюся на практике в зарубежных госучреждениях и вариативность здесь маловероятна. Впрочем, автор и сама это признаёт, провозглашая представленную модель «универсальной».

Также можно отметить обзорное исследование, проведённое группой авторов под названием «Модели и методы аутсорсинга». В данной работе проведён обзор подходов к принятию решения об аутсорсинге, который авторы почему-то назвали «модели», что, по нашему мнению, является принципиально неверным, поскольку модель – это образец, пусть и с определённой степенью условных допущений, но дающая представление о процессе в целом. По мнению же авторов, изложенном в заключении, после описания «моделей» аутсорсинга, «...цельные модели, представленные в аналитической форме – отсутствуют, имеются лишь отдельные модели, охватывающие те или иные этапы процесса аутсорсинга, в частности, этапы оценки эффективности аутсорсинга, выбора аутсорсера»[38, с. 140]. Также авторы делают вполне ожидаемый вывод по поводу возможностей практического использования представленных ими «моделей» аутсорсинга: «...использование таких моделей отдельно не позволяет корректно вырабатывать решение об аутсорсинге, а их комплексное использование затруднено возможностями совместимости»[38, с. 141].

Таким образом, в качестве промежуточного вывода, мы можем констатировать отсутствие чёткой методологии в сущностном понимании видов аутсорсинга, на основе которых можно было бы сформировать модели аутсорсинга, приемлемые для целей нашего исследования.

Применительно к проблематике нашего исследования термин «модель аутсорсинга» следует определить, по нашему мнению, как «...стандартизованную процедуру по передаче вспомогательных функций (работ, услуг) сторонним юридическим и физическим лицам, а также индивидуальным предпринимателям, имеющую целями повышение качества и снижение себестоимости выполнения данных функций (работ, услуг) в кредитной организации».

Исходя из вышеприведённого анализа практики использования моделей передачи отдельных функций учреждений на аутсорсинг, для ООО МФК «ЮПИТЕР 6» модель данного процесса в краткосрочной перспективе должна состоять из следующих элементов:

1. Создание рабочей группы в ООО МФК «ЮПИТЕР 6» из специалистов экономического, правового и административно-хозяйственного профиля с целью разработки локальных внутриорганизационных положений, определяющих организационно-структурные, кадровые и прочие административные решения, связанные с передачей отдельных функций ООО МФК «ЮПИТЕР 6» на аутсорсинг;

2. Проведение детального внутреннего аудита вспомогательных бизнес-процессов ООО МФК «ЮПИТЕР 6», с целью формирования перечня функций, которые целесообразно передать организации-аутсорсеру. Здесь нам следует пояснить, что данный этап является комплексом следующих последовательно осуществляемых процедур аналитического и правового характера:

- 1) Выявление состава административно-управленческих функций в деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6».

- 2) Группировка административно-управленческих функций в деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6» на основные активы (функции,

исполнение которых может находиться только в компетенции ООО МФК «ЮПИТЕР 6») и вспомогательные бизнес-процессы (функции, передача которых стороннему хозяйствующему субъекту не влечёт негативных экономических, организационных и правовых последствий).

3) Для выявленных вспомогательных бизнес-процессов в деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР 6» (ряд которых уже установлен нами в процессе анализа его деятельности) произвести сравнительную оценку фактического качества и фактических затрат на выполнение каждой функции подразделением ООО МФК «ЮПИТЕР 6» и ряда наиболее эффективно действующих этой же сфере сторонних организаций.

4) По результатам сравнительной оценки, принять решение о целесообразности передачи каждого вспомогательного бизнес-процесса на ООО МФК «ЮПИТЕР 6» аутсорсинг.

3) Заключение с организациями-исполнителями Соглашение об исполнении услуг аутсорсинга. В Соглашении считаем целесообразным прописать его следующие существенные условия:

- 1) наименование услуги;
- 2) категория потребителей услуг;
- 3) содержание услуги и условия (формы) ее оказания;
- 4) показатели, характеризующие качество и (или) объем оказания услуги;
- 5) допустимые (возможные) отклонения от установленных показателей, характеризующих объем оказания услуги;

6) реквизиты нормативного правового акта, устанавливающего стандарт (порядок) оказания услуги, а при отсутствии такого нормативного правового акта – требования к условиям и порядку оказания услуги, установленные сторонами Соглашения;

- 7) предельные цены на оплату услуги;

8) реквизиты счета, открытого исполнителю услуг в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации;

9) порядок и сроки представления отчета об исполнении соглашения, по форме, установленной таким соглашением;

10) сроки и порядок определения сроков осуществления оплаты по соглашению;

11) согласие исполнителя услуг на проведение уполномоченным представителем ООО МФК «ЮПИТЕР 6» проверок соблюдения им условий, установленных соглашением;

12) ответственность сторон соглашения, заключаемого по результатам отбора исполнителей услуг, за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по указанному соглашению.

Дальнейшие шаги по оптимизации и повышению эффективности процесса передачи отдельных функций ООО МФК «ЮПИТЕР 6» на аутсорсинг возможным будет определить исходя из наработанного практического опыта осуществления данной деятельности, а также опираясь на положительные примеры из отечественной практики, и, возможно зарубежной, но адаптируя её к современным российским правовым и экономическим реалиям.

Таким образом, по результатам предпринятой нами попытки выбора уже действующей модели аутсорсинга административно-управленческих процессов, мы можем констатировать отсутствие чёткой методологии в сущностном понимании видов аутсорсинга, на основе которых можно было бы сформировать модели аутсорсинга, приемлемые для целей нашего исследования. Применительно к проблематике нашего исследования термин «модель аутсорсинга» следует определить, по нашему мнению, как «...стандартизованную процедуру по передаче вспомогательных функций (работ, услуг) сторонним юридическим и физическим лицам, а также индивидуальным предпринимателям, имеющую целями повышение качества и снижение себестоимости выполнения данных функций (работ, услуг).

Мы считаем, что данное обстоятельство, в немалой степени обусловлена правовой неопределённость самого термина «аутсорсинг» в российском законодательстве. Между тем, анализ законодательства в области закрепления

правовой легитимности передачи отдельных функций кредитных организаций на аутсорсинг, позволил вделать вывод о наличии определённых позитивных тенденций, обусловленных введением Стандарта Банка России СТО БР ИББС-1.4-2018 в 2018 году, в контексте проблематики нашего исследования.

Опираясь на имеющийся отечественный и зарубежный опыт использования аутсорсинга в оптимизации административно-управленческой деятельности кредитных организаций, а также отдельные положения Стандарта Банка России СТО БР ИББС-1.4-2018, нами была предложена модель полного цикла процесса осуществления отдельных административно-управленческих функций ООО МФК «ЮПИТЕР б» от анализа возможностей и целесообразности передачи административно-управленческих функций ООО МФК «ЮПИТЕР б» на аутсорсинг, и до заключения Соглашения с организацией-аутсорсером, включая его существенные условия.

3.2 Анализ экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов

Проведённое нами во второй главе данной работы исследование административно-управленческой и финансово-хозяйственной деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР б» позволило выявить проблемную область в деятельности данной организации: её динамичное расширение повлекло, наряду с увеличением прибыли, также высокий уровень роста административно-управленческих расходов на персонал (на 1 155,2%), и, как следствие расходов на аренду помещений (на 150 947,05%), а также рекламу и маркетинг (на 127 800%).

В связи с вышеизложенным нами предлагается передать часто неосновных административно-управленческих функций ООО МФК «ЮПИТЕР б» на аутсорсинг сторонним организациям, профессионально специализирующимся на предоставлении определённых услуг.

Сравнительный анализ существующей и оптимизированной штатной структуры ООО МФК «ЮПИТЕР 6» представлен в таблице 5.

Таблица 5 Сравнительный анализ существующей и оптимизированной штатной структуры ООО МФК «ЮПИТЕР 6»

№ п/п	Должность/ подразделение	2020	2021 (план)
1	Генеральный директор	1	1
2	Заместитель директора	1	1
3	Бухгалтерия: Главный бухгалтер Бухгалтер Кассир	254 1 3 250	251
4	Кадровый отдел	3	1
5	Юридический отдел	3	1
6	ИТ-отдел	4	1
7	АХО	25	1
8	Отдел менеджмента	5	1
9	Всего:	296	258

Таким образом, численность персонала ООО МФК «ЮПИТЕР 6» уменьшится на 38 сотрудников. В подразделениях, ранее обеспечивающих административно-управленческую деятельность, останутся специалисты, необходимые для осуществления текущего и итогового контроля деятельности организаций-аутсорсеров.

Предполагаемая экономия в результате использование метода аутсорсинга, при условии его научно обоснованного и грамотно юридически оформленного использования, как свидетельствует отечественная и зарубежная практика, составляет не менее 30% от расходов, которые организация несёт, самостоятельно реализуя свои административно-управленческие функции в полном объеме.

Средняя заработная плата 38 сотрудников ООО МФК «ЮПИТЕР 6», обеспечивающих административно-управленческую деятельность, составляет 78 000 руб.

Следовательно, сумма, затраченная на оплату труда 38 сотрудников, составляет в год:

$$\Sigma \text{зарп} = 78\,000 * 38 * 12 = 35\,568\,000 \text{руб.}$$

Аренда помещений, из расчета 6 м³ на одного сотрудника, при стоимости 5 000 руб. за м² составит в год:

$$\Sigma \text{аренда} = 38 * 5000 * 6 * 12 = 13\,680\,000 \text{руб.}$$

Расходы на рекламу и маркетинг, согласно данным таблицы 3, составляют 19 170 000 руб.

Общая сумма расходов по вышеуказанным видам административно-управленческой деятельности составляет:

$$\Sigma \text{общ. расх.} = 35\,568\,000 + 13\,680\,000 + 19\,170\,000 = 68\,418\,000 \text{руб.}$$

Рассчитаем общую сумму расходов ООО МФК «ЮПИТЕР 6» в случае внедрения мероприятий по аутсорсингу административно-управленческой деятельности:

$$\Sigma \text{аутс} = (35\,568\,000 + 13\,680\,000 + 19\,170\,000) * 70\% = 47\,892\,600 \text{руб.}$$

Рассчитаем сумму экономии средств (разница между фактическими и планируемыми расходами на административно-управленческую деятельность):

$$\Sigma \text{э} = 68\,418\,000 - 47\,892\,600 = 20\,525\,400 \text{руб.}$$

Таким образом, по результатам проведённого нами анализа экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов можем констатировать, что в случае внедрения разработанной нами модели аутсорсинга экономия средств ООО МФК «ЮПИТЕР 6» составит 20 525 400 руб. также следует отметить, что критерии оценки качества услуг, оказываемых данной организацией сторонними аутсорсерами в результате реализации предложенной нами модели аутсорсинга административно-управленческих процессов в ООО МФК «ЮПИТЕР

б) выявляются, как в ходе текущего контроля уполномоченными на это представителями данной кредитной организации, так и после завершения выполнения организацией-аутсорсером функций (работ/услуг), определённых Соглашением об аутсорсинге, посредством деления показателей объёмов, качества и стоимости работ/услуг, переданных аутсорсеру на фактические показатели объёмов, качества и стоимости работ/услуг. Если результат деления плановых и фактических показателей равен или выше единице – это свидетельствует об эффективности оказания услуг организацией аутсорсером. Если результат деления плановых и фактических показателей ниже единицы – организация-аутсорсер неэффективна и Соглашение должно быть расторгнуто.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведённого в рамках данной работы исследования, мы можем сделать следующие выводы.

Проведённый анализ понятия административно-управленческой деятельности, позволил утверждать, что являющаяся основой данного конструкта категория «управление» – это универсальный процесс во всей организованной социально-экономической деятельности. Она не ограничивается только конкретным производственным предприятием, магазином или офисом. Это оперативная сила во всех сложных организациях, пытающихся достичь определенных заявленных целей. Управление необходимо для коммерческой фирмы, государственных предприятий, служб образования и здравоохранения, военных организаций, торговых ассоциаций и так далее. «Административность» в данном конструкте подчёркивает (определяет), что данная деятельность не связана с должностным функционалом, непосредственно регулирующим производственные процессы. Следовательно, в контексте темы нашего исследования, к административно-управленческой деятельности относятся планирование, организация, управление, координация и контроль финансово-экономической деятельности и персонала кредитной организации.

Проведённый анализ отечественной и зарубежной практики оптимизации административно-управленческой деятельности в кредитных организациях позволяет сделать выбор в пользу аутсорсинга, как наиболее перспективного и современного метода оптимизации исследуемой деятельности. Процессы, функции и услуги, которые кредитная организация выбирает для аутсорсинга, не ограничены возможностями или выбором. Крупные действующие поставщики финансовых услуг теперь полностью оснащены для полноценного аутсорсингового партнерства с кредитными организациями. Однако в эпоху растущей конвергенции регулирования и настороженности в отношении доверия и контроля в финансовом секторе кредитные организации также должны действовать осторожно.

В любое соглашение о совместном обслуживании или партнерство по аутсорсингу должен быть включен обширный объем должной осмотрительности в принятии стратегических решений. Тем не менее, несмотря на очевидный риск, подавляющие преимущества аутсорсинга в секторе финансового кредитования просто нельзя недооценивать. Передав часть административно-управленческих функций на аутсорсинг, кредитная организация может стать более компактной, гибкой и предложить лучшее качество оказания услуг.

Проведёнными нами анализ существующих административно-управленческих процессов в организации, позволил установить, что во-первых, субъектами административно-управленческой деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР б», в контексте результатов исследования, проведённого нами в главе 1, являются генеральный директор, главный бухгалтер, заместитель директора, ведущие специалисты (руководители) кадрового, ИТ, АХО и юридического отделов; во-вторых в организации присутствует ряд видов административно-управленческой деятельности, которая может быть передана на аутсорсинг сторонней организации в целях сокращения финансовых расходов на персонал, аренду помещений, расходные материалы и пр.

Проведённый анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО МФК «ЮПИТЕР б» позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, финансовое состояние организации устойчивое. Во-вторых, наблюдается значительный рост расходов, связанных с административно-управленческой деятельностью организации.

По результатам предпринятой нами попытки выбора уже действующей модели аутсорсинга административно-управленческих процессов, мы можем констатировать отсутствие чёткой методологии в сущностном понимании видов аутсорсинга, на основе которых можно было бы сформировать модели аутсорсинга, приемлемые для целей нашего исследования. Применительно к проблематике нашего исследования термин «модель аутсорсинга» следует определить, по нашему мнению, как «...стандартизованную процедуру по

передаче вспомогательных функций (работ, услуг) сторонним юридическим и физическим лицам, а также индивидуальным предпринимателям, имеющую целями повышение качества и снижение себестоимости выполнения данных функций (работ, услуг).

Мы считаем, что данное обстоятельство, в немалой степени обусловлена правовой неопределённость самого термина «аутсорсинг» в российском законодательстве. Между тем, анализ законодательства в области закрепления правовой легитимности передачи отдельных функций кредитных организаций на аутсорсинг, позволил вделать вывод о наличии определённых позитивных тенденций, обусловленных введением Стандарта Банка России СТО БР ИББС-1.4-2018 в 2018 году, в контексте проблематики нашего исследования.

Опираясь на имеющийся отечественный и зарубежный опыт использования аутсорсинга в оптимизации административно-управленческой деятельности кредитных организаций, а также отдельные положения Стандарта Банка России СТО БР ИББС-1.4-2018, нами была предложена модель полного цикла процесса осуществления отдельных административно-управленческих функций ООО МФК «ЮПИТЕР 6» от анализа возможностей и целесообразности передачи административно-управленческих функций ООО МФК «ЮПИТЕР 6» на аутсорсинг, и до заключения Соглашения с организацией-аутсорсером, включая его существенные условия.

По результатам проведённого нами анализа экономической эффективности разработанной модели административно-управленческих процессов можем констатировать, что в случае внедрения разработанной нами модели аутсорсинга экономия средств ООО МФК «ЮПИТЕР 6» составит 20 525 400 руб. также следует отметить, что критерии оценки качества услуг, оказываемых данной организации сторонними аутсорсерами в результате реализации предложенной нами модели аутсорсинга административно-управленческих процессов в ООО МФК «ЮПИТЕР 6» выявляются, как в ходе текущего контроля уполномоченными на это представителями данной кредитной организации, так и после завершения выполнения организацией-

аутсорсером функций (работ/услуг), определённых Соглашением об аутсорсинге, посредством деления показателей объёмов, качества и стоимости работ/услуг, переданных аутсорсеру на фактические показатели объёмов, качества и стоимости работ/услуг. Если результат деления плановых и фактических показателей равен или выше единице – это свидетельствует об эффективности оказания услуг организацией аутсорсером. Если результат деления плановых и фактических показателей ниже единицы – организация-аутсорсер неэффективна и Соглашение должно быть расторгнуто.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях : Федер. закон от 02.07.2010 N 151-ФЗ в ред. от 31.07.2020 // Собрание законодательства РФ. – 2010. – N 27. – С. 3435.

2. О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон "О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях : Федер. закон от 03.07.2016 N 230-ФЗ в ред. от 08.12.2020 // Собрание законодательства РФ. – 2016.. – N 27 (Часть I). – Ст. 4163.

3. Об утверждении Примерного перечня должностей, отнесенных к категории административно-управленческого персонала федеральных государственных бюджетных учреждений, подведомственных Федеральной службе по ветеринарному и фитосанитарному надзору : Приказ Россельхознадзора от 16.06.2015 N 418 (Зарегистрировано в Минюсте России 06.07.2015 N 37908) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>(дата обращения 23.05.2021).

4. Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета федеральному государственному бюджетному учреждению "Ситуационно-аналитический центр Министерства энергетики Российской Федерации" субсидии в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации : Приказ Минэнерго России от 26.10.2020 N 936 (Зарегистрировано в Минюсте России 20.01.2021 N 62147) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 23.05.2021).

5. О предельной доле оплаты труда работников административно-управленческого персонала федеральных государственных бюджетных учреждений и федеральных казенных учреждений, находящихся в ведении

Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, в фонде оплаты труда указанных учреждений и примерном перечне должностей, относящихся к административно-управленческому персоналу : Приказ Минтруда России от 14.10.2013 N 535н (Зарегистрирован в Минюсте России 26.12.2013 N 30852) // Российская газета. – 2014. – N 6.

6. Базовый стандарт совершения микрофинансовой организацией операций на финансовом рынке : утв. Банком России, Протокол от 27.04.2018 N КФНП-12 // Документы Банка России. – URL: <https://cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/90002/19> (дата обращения: 20.04.2021).

7. Базовый стандарт защиты прав и интересов физических и юридических лиц - получателей финансовых услуг, оказываемых членами саморегулируемых организаций в сфере финансового рынка, объединяющих микрофинансовые организации : утв. Банком России, Протокол от 22.06.2017 N КФНП-22 // Документы Банка России. – URL: <https://cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/90010/13> (дата обращения: 20.04.2021).

8. Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Управление риском нарушения информационной безопасности при аутсорсинге : стандарт Банка России СТО БР ИББС-1.4-2018 (принят и введен в действие Приказом Банка России от 06 марта 2018 № ОД-568) // Вестник Банка России. – 2018. – № 27. URL: <https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/st-14-18.pdf> (дата обращения: 06.02.2021).

9. О порядке формирования микрофинансовыми организациями резервов на возможные потери по займам : Указание Банка России от 20.01.2020 N 5391-У // Вестник Банка России. – 2020. – N 21.

10. О ведении Банком России государственного реестра микрофинансовых организаций : Указание Банка России от 19.11.2020 N 5627-У : зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2021 N 62239 // Вестник Банка России. – 2021. – N 9.

11. О сроках и порядке составления и представления некредитными финансовыми организациями в Банк России отчетности об операциях с

денежными средствами : Указание Банка России от 13.01.2017 N 4263-У : зарегистрировано в Минюсте России 29.03.2017 N 46158 // Вестник Банка России. – 2017. – N 38.

12. Концепция информатизации (автоматизации) деятельности государственного архива. – Москва, 2014. – URL: <https://archives.gov.ru/sites/default/files/2014-koncepciya-informatization-gosarchive.pdf> (дата обращения 23.05.2021).

13. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / Аникин Б.А., Рудая И.Л. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

14. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты: Уч. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Н. Белоглазовой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 144 с.

15. Бородай, В.А. Основы менеджмента : учебное пособие. / Бородай В.А., Ковыляев К.Н., Кондрашина О.Н., Майданевич Ю.П., Псарева Н.Ю., Шиндряева И.В. – Нижний Новгород: НОО Профессиональная наука, 2019. – 161 с.

16. Вейрих, Х., Кунц Х. Менеджмент: глобальная перспектива. 10-е изд. / Вейрих, Х., Кунц Х. – Нью-Йорк : Профессиональное образование, 2017. – 676 с.

17. Гетц, Б.Э. Управленческое планирование и контроль. / Гетц, Б.Э. – Нью-Йорк: Макгроу-Хилл, 2009. – 352 с.

18. Гёрге, Д.М., Джонс Г.Р. Управление организационным поведением. / Гёрге, Д.М., Джонс Г.Р. – Нью-Йорк : Эддисон, 2013. – 577 с.

19. Гибсон, В.М. Аутсорсинг может сэкономить деньги и повысить эффективность / Гибсон В.М. // Социальное обеспечение. – 2015. – № 3. – С. 19.

20. Говиндараджа, М. Принципы управления. / Говиндараджа М. – Нью-Дели : Прентис Холл, 2012. – 672 с.

21. Горевский, А.С. Аутсорсинг в банковских кредитных технологиях / Горевский А.С. // Вектор науки ТГУ. – 2011. – №2. – С.297-300.

22. Дебра, Л.Н., Джеймс К.К. Организационное поведение, основы, реалии и проблемы. / Дебра Л.Н., Джеймс К.К. – Нью-Йорк : Профессиональное образование, 2013. – 540 с.
23. Джеймс, А.Ф., Фриман Р.Э. Менеджмент. 6-е изд. / Джеймс А.Ф., Фриман Р.Э. – Нью-Дели : Прентис Холл, 2014. – 531 с.
24. Друкер, П.Ф. Практика управления. / Друкер П.Ф. – Нью-Йорк: Харпер и Роу, 2005. – 420 с.
25. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности организаций. / Календжян, С.О. – Москва: Дело, 2017. – 272 с.
26. Караченцев, К. Аутсорсинг на мировом рынке финансовых услуг: особенности, риски / К. Караченцев // Банковский вестник. – 2008. – С. 34-40. – URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/1419.pdf> (дата обращения: 01.06.2021).
27. Козлова, А. С. Развитие банковского аутсорсинга в России / А. С. Козлова. // Молодой ученый. – 2012. – № 11 (46). – С. 164-167. – URL: <https://moluch.ru/archive/46/5723/> (дата обращения: 01.06.2021).
28. Котляров И. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения / И. Котляров // Вопросы экономики. 2015. № 9. С. 45—64.
29. Коул, Г.А. Персонал и управление человеческими ресурсами, 5-е изд. / Коул Г.А. – Гонконг, 2015. – 580 с.
30. Кракер, Ф. Достоверно об аутсорсинге. / Кракер Ф. – Олдершот, Англия, 1996. – 234 с.
31. Крейтнер, Р.Д. Менеджмент. 6-е изд. / Крейтнер, Р.Д. – Нью-Йорк : Профессиональное образование, 2017. – 620 с.
32. Кунц, Г., О’Доннелл К. Принципы управления: анализ управленческих функций. / Кунц Г., О’Доннелл К. – Нью-Йорк: Макгроу-Хилл, 1972. – 390 с.
33. Кэрролл, С.Д., Гиллен Д. Классические функции управления: действительно ли они устарели? / Кэрролл С.Д., Гиллен Д. // Обзор Академии управления. – 2015. - № 4. – С. 132–136.

34. Леви, В. Аутсорсинговые стратегии: возможности и риски / Леви В. // Стратегии организационного лидерства. – 2014. – № 6. – С. 20-25.
35. Лоранж, П. Системы стратегического планирования. / Лоранж П. – Нью-Джерси: Прентис-Холл; Штайнер, 2009. – 591 с.
36. Лори, Д.М. Управление и организационное поведение. 4-е изд. / Лори Д.М. – Лондон : Питтман, 2016. – 480 с.
37. Луи, Э.Б., Дэвид Л.К. Управление организацией. 5-е изд. / Луи Э.Б., Дэвид Л.К. – Мобил-Каунти : Университет Южной Алабамы, 2014. – 471 с.
38. Махмутов, И.И. Модели и методы аутсорсинга / Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2015. – № 1. – С. 133-157. – URL: <https://kpfu.ru/portal/docs/F1753126468/Mahmutov.pdf> (дата обращения: 05.03.2021).
39. Махони, Т.А., Кэрролл С.Д. Развитие управленческой деятельности: исследовательский подход / Махони Т.А., Кэрролл С.Д. // Административная наука. – 2014. – № 2. – С. 93-105.
40. Мухина, И.С. Модель определения и передачи процессов на аутсорсинг / И.С. Мухина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12. – С. 609-611.
41. Надеин, Н.В. Аутсорсинг на рынках деловых услуг / Н.В. Надеин // Актуальные аспекты современной науки. – 2015. – № 8. – С. 55–62.
42. Назмутдинов, В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. / Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф.– Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
43. Новиков, Д.А. Методология управления. / Д.А. Новиков. – Москва : Либроком, 2011. – 128 с.
44. Пенфилд, Р.В. Модели распределения времени и эффективность менеджеров / Пенфилд Р.В. // Управление персоналом. – 2016. - № 6. – С. 245–255.

45. Перри, У.С. Повышение качества аутсорсинга / Перри У.С. // Управление информационными системами. – 2006. – № 5. – С. 110-121.
46. Петерсон Э., Пловман Э.Г. Организация и управление бизнесом. 8-е изд. / Петерсон Э., Пловман Э.Г. – Хомвуд : Ирвин, 2014. – 347 с.
47. Рейнерс, Д.Д. Поставка аутсорсинговых услуг и контроль их качества в действующих контактах / Рейнерс Д.Д. // Муниципальное управление. – 2015. – № 4. – С. 181-189.
48. Роберта, С.Р., Бернад В.Т. Управление с упором на качество и конкурентоспособность. 2-е изд. / Роберта С.Р., Бернад В.Т. – Сэдл-Ривер, Нью-Джерси : Прентис Холл, 2014. – 712 с.
49. Рудая, И. Л. Аутсорсинг: методология и практика: Монография. – Самара: Издательство Универс-груп, 2009. – 230 с.
50. Савинский, С.Е. Преимущества использования IT-аутсорсинга в коммерческих банках / С.Е. Савинский // Инновационные технологии в финансовом менеджменте. – 2016. – № 1. – С. 352–353.
51. Саксен, К.Б. Управление бизнес-процессами через аутсорсинг: стратегическое партнерство / Саксен К.Б. // Управление бизнес-процессами. – 2014. – № 5. – С. 687-715.
52. Сен, Ф.М. От аутсорсинга бизнес-процессов к аутсорсингу информационных процессов: некоторые проблемы / Сен Ф.М. // Управление человеческими ресурсами. – 2016. – № 7. – С. 145-155.
53. Стефанович, Л. Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость / Л. Стефанович // Банковский вестник. – 2016. – С. 10-15. – URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10297.pdf> (дата обращения: 01.06.2021).
54. Терри, Д.Р. Принципы менеджмента. / Д.Р. Терри. – Хомвуд : Ирвин, 1972. – 648 с.
55. Технология аутсорсинга в сфере социального обслуживания / авт.-сост. : О. И. Проня, М. В. Пикинская, И. Д. Пестова, Я. В. Григорьева. – Сургут : Изд-во бюджетного учреждения Ханты-Мансийской автономного округа

Югры «Методический центр развития социального обслуживания», 2013. – С. 10-11.

56. Фламгольц, Э.Г. Эффективный управленческий контроль: теория и практика. / Фламгольц Э.Г. – Москва : Волтерс Клувер, 2016. – 570 с.

57. Франк, Р., Лес, Г. Управление административными процессами в организации. 2-е изд. / Франк Р., Лес, Г. – Прага : Элсивер, 2017. – 312 с.

58. Херси, П.А. Джонсон Д.Э. Управление организационным поведением с использованием человеческих ресурсов. 7-е изд. / Херси П.А. Джонсон Д.Э. – Нью-Дели : Прентис Холл, 2017. – 512 с.

59. Чартерный институт закупок снабжения (The Chartered Institute of Procurement & Supply – CIPS). – URL: <https://www.cips.org/en/cips-for-individuals/what-is-procurement/> (дата обращения: 02.03.2021)

60. Эверетт, Э.А., Рональд Д.Э. Управление производством: концепция и модели. 5-е изд. – Нью-Дели : Прентис Холл, 2018. – 430 с.

61. Экклс, Р.Г., Нориа, Н. Вне шумихи: заново открывая сущность управления. / Эверетт Э.А., Рональд Д.Э. – Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 1992. – 205 с.

62. Энгельке, В.Д. Виртуальные времена / Энгельке В.Д. // Перспективы аутсорсинга. – Кёльн, 2001. – 412.

63. Ячменева, В.М. Администрирование: сущность, подходы, принципы / Ячменева В.М. // Теория и практика управления. – 2007. – № 3. – С. 74-74.

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2021 г.
дата


(подпись)

(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

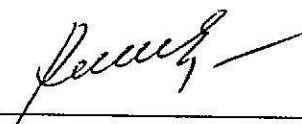
УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиГД
 Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
«16» «06» 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Совершенствование административно-управленческих процессов в
организации на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6»

Руководитель	<u>16.06.2021</u> подпись, дата	 должность, ученая степень	<u>Т.Б. Коняхина</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u>16.06.2021</u> подпись, дата		<u>О.В. Люкшин</u> инициалы, фамилия

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Совершенствование административно-управленческих процессов в организации
на примере ООО Микрофинансовая компания «ЮПИТЕР 6»

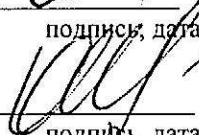
Консультанты по
разделам:

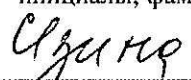
Теоретическая часть
наименование раздела


подпись, дата

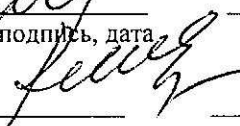

инициалы, фамилия

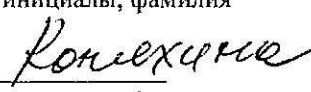
Аналитическая часть
наименование раздела


подпись, дата


инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела


подпись, дата


инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата


инициалы, фамилия