

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО КБ УБРиР)**

студента 4 курса 421 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
Экономического факультета

Королёва Святослава Юрьевича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С. М. Юсупова  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л. И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2023

**Введение.** Развитие системы управления организацией является одной из самых важных областей жизни предприятия, способной значительно повысить эффективность данного предприятия. В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие должно адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Но вместе с этим и рыночные условия постоянно меняются, выдвигая всё новые требования к бизнес-процессам предприятия. В связи с этим растёт актуальность непрерывного и своевременного совершенствования системы управления организацией, это необходимо для лучшего понимания и владения сегодняшней рыночной ситуацией.

Удачно разработанная стратегия развития системы управления организацией в перспективе позволит сотрудникам разрешать самые трудные задачи и проблемы, которые перед ними поставит руководство. И наоборот, при отсутствии таковой стратегии развития системы управления коллектив окажется апатичен, подвержен внутренним конфликтам и нездоровой конкуренции, что может крайне негативно повлиять на разрешение даже простейшей рабочей задачи.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: исследование развития системы управления организацией, а также разработка мероприятий по её совершенствованию на примере ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития» («УБРиР»).

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- дать понятие цели и значение развития системы управления организацией рассмотреть их специфику;
- изучить тенденции, критерии и показатели развития системы управления организацией;
- дать общую характеристику деятельности ПАО КБ «УБРиР»;
- проанализировать систему управления организацией в ПАО КБ «УБРиР»;

- выявить проблемы развития системы управления организацией в ПАО КБ «УБРИР»;
- внести предложения по цифровизации архива, по замене ПО для обеспечения доступа к виртуальному рабочему столу, по совмещению компетенций специалиста технической поддержки с основной должностью сотрудника в целях развития технических средств управления в рамках развития системы управления организацией в ПАО КБ «УБРИР»;
- рассмотреть предложение по замене ПО для обеспечения общего доступа к виртуальному рабочему столу в развитии технических средств управления в целях развития системы управления организацией в ПАО КБ «УБРИР»;
- предложить совершенствование технических средств в ПАО КБ «УБРИР» (совмещению должности специалиста технической поддержки);
- проанализировать возможность совершенствования развития коммуникаций через создание онлайн-руководства с описанными типовыми техническими проблемами и создание онлайн-системы обработки кредитных заявок в ПАО КБ «УБРИР»;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе, «Теоретические основы развития системы управления организацией», рассмотрены понятие, цели и значения развития системы управления организацией, разобраны элементы, критерии и показатели эффективности системы управления, а также исследованы тенденции развития системы управления организацией в современном мире.

Развитие системы управления организацией — это область осуществляемой в организации управленческой деятельности, в которой с

применением инструментов планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала организации по увеличению её производственного потенциала, повышению уровня его использования и, следовательно, получение принципиально новых результатов деятельности.

Развитие системы управления организацией представляет собой развитие совокупности взаимосопряженных элементов, которые образуют единство, упорядоченную целостность; базисом упорядочения системы управления, как правило, выступают цели её функционирования:

- совершенствование организации производства товаров и услуг с учётом потребности потребителей на основе имеющихся ресурсов.

- развитие стимулирования работы персонала путём создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты, создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

- улучшение процесса разработки стратегии развития предприятия;

- упрощение возможностей создания условий для творческой активности персонала, с высоким приоритетом развития лидерства в ключевых должностях.

- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами, между менеджментом разного организационного уровня.

- повышение адаптивности предприятия к динамично изменяющимся условиям как внешней, так и внутренней среды посредством оптимизации поиска и освоения новых рынков и определения необходимых ресурсов и источников их обеспечения.

- усовершенствование процесса выработки мероприятий для достижения намеченных целей организации.

В настоящее время в современной управленческой науке принято выделять следующие элементы системы управления:

- совокупность функций управления;
- объект управления;
- субъект управления;
- организационная структура управления;
- менеджмент как подразделение;
- технические средства управления;
- информация;
- методология управленческой деятельности;
- технологические факторы;
- финансовые факторы;
- управленческие решения как фактор функционирования

Для выражения эффективности функционирования системы управления используются следующие понятия:

- эффективность труда отдельного сотрудника управленческого аппарата;
- производительность управленческой деятельности либо его конкретных отделений;
- эффективность управленческой деятельности с процессуальной точки зрения (при разработке и воплощении отдельно взятого управленческого решения);
- эффективность управленческих механизмов (методология и рычаги стимулирования);
- реальная польза от улучшения управления

Во второй главе, «Анализ системы управления в ПАО КБ «УБРИР», дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании, а также проанализирована её система управления.

В частности, в ходе исследования технических средств управления удалось выявить наличие устаревших систем документооборота и

нефункциональное ПО, установленное на персональных компьютерах сотрудников.

Кроме того, в процессе изучения системы внутренних коммуникаций были сделаны выводы о низкой компьютерной грамотности персонала и неспособности разрешать типовые технические проблемы, что в совокупности негативно влияет непосредственно на систему внутренних коммуникаций в данной организации, как вертикальных, так и горизонтальных.

Руководству ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки системы управления организацией и предпринять меры по их устранению.

В третьей главе, «Направления совершенствования системы управления в ПАО КБ «УБРИР», было предложено следующее:

1) в рамках технических средств управления:

А) перевести классическую (бумажную) систему документооборота в цифровой формат, в базу данных табличной формы для увеличения скорости доступа к информации, её доступности (сохранности), а также редактирования содержания. С точки зрения социального аспекта данное мероприятие позволит сократить дискомфорт, вызываемый от традиционной работы с архивом, а также сократит время сотрудника на работу с архивом, что в свою очередь освободит время для решения управленческих и рабочих задач.

Б) заменить установленное в настоящий момент ПО для предоставления ПК общего доступа к виртуальному рабочему столу на электронное облачное хранилище данных Google Drive, от компании Google. С функциональной точки зрения данное мероприятие позволит разрешить ранее не разрешенную проблему невозможности стабильного и эффективного файлообмена. Кроме того, это значительно сократит затраты на корпоративную лицензию на данное ПО, поскольку предыдущая программа обходилась

компании в 75000р./год на филиал, в то время как бесплатная лицензия Google Drive (15гб хранилище) позволит сократить данные расходы до нуля.

2) в рамках системы коммуникаций:

А) совмещение должности специалиста технической поддержки на уровне филиала ПАО КБ «УБРиР» как дополнительной компетенции с уже имеющимися обязанностями одного из сотрудников, наиболее технически подкованного – предполагается, что за это будет дополнительное вознаграждение добавочно к основной заработной плате. Предполагается, что для этого необходимо, во-первых, разработать внутрибанковские курсы повышения технической квалификации для сотрудников, их цель – дать навыки для решения технических проблем в повседневной работе; во-вторых, разработать и провести онлайн-тестирование среди сотрудников филиала по разрешению общетехнических проблем, с которыми можно столкнуться в повседневной работе – это позволит выявить самого технически подкованного сотрудника, подходящего для дальнейшего обучения; в-третьих, отправить сотрудника, который имеет лучшие результаты теста, на курсы повышения технической квалификации. Таким образом, проведение данного мероприятия позволит облегчить работу специалистов дистанционной технической поддержки и упростит разрешение технических проблем на уровне отдельных филиалов, что в свою очередь усовершенствует рабочий процесс; при этом неизбежным недостатком данного решения является повышение издержек на персонал

Б) следующее мероприятие заключается в том, чтобы расписать типовые проблемы, с которыми сталкивается большинство сотрудников, в отдельном онлайн-руководстве для сотрудников: документа, где в доступной форме изложены шаги для решения типовых проблем. Должен указать, что для разрешения данной проблемы

нецелесообразным решением были бы курсы повышения квалификации для всего персонала в целом – это значительно увеличило бы издержки на персонал. Эффективность данного мероприятия можно рассмотреть как с точки зрения экономического аспекта, так и с точки зрения социального аспекта. С точки зрения экономического аспекта, потребуется некоторые вложения ресурсов (время, затраты на дизайн и копирайтинг) на разработку такого онлайн-руководства, но в конечном итоге это опять же сократит время «простоя» в работе сотрудников, поскольку для решения технических проблем в повседневной работе потребуется меньше времени. Это в совокупности увеличит показатели производительности труда и степень удовлетворенности сотрудников трудом. Через конкретные показатели экономическую эффективность данного мероприятия можно выразить следующим образом:

1) затраты на разработку онлайн-руководства предполагают затраты на дизайн и изображения, привлечение агентов технической поддержки и специалиста по рерайтингу с аутсорса для разработки основного текста. Предполагаю, что затраты на дизайн составят в пределах 10000 рублей, а затраты на рерайтинг 2500 рублей – такие выводы делаю на основе средних цен дизайнеров и специалистов по рерайтингу на фриланс-биржах, привлечение агента технической поддержки по времени на 5 часов обойдется компании в  $187,5 * 5 = 937,5$  рублей. Агент технической поддержки формирует основной текст, специалист по рерайтингу делает его более профессиональным и легким для восприятия, а дизайнер оформляет этот текст в виде документа с соответствующими изображениями.

Таким образом, общие затраты составят 13437,5 рублей.

2) долгосрочная выгода от проведения данного мероприятия заключается в уменьшении времени простоя в работе в случае выхода из строя техники – это крайне ситуативный, но сравнительно частый фактор, поэтому экономически рассчитать выгоду затруднительно.

В) для ослабления бюрократизации, этой сравнительно распространенной в крупных корпорациях проблемы, можно предложить следующий метод решения, заключающийся в упрощении бизнес-процессов; в данном контексте под этим подразумевается автоматизация рутинных задач посредством внедрения системы электронной подачи заявок на выдачу потребительских кредитов. Необходимость данного мероприятия обусловлена тем, что в настоящий момент клиенты вынуждены лично посещать отделения ПАО КБ «УБРИР», чтобы провести беседу с сотрудником банка, в ходе которой сотрудник принимает решение об одобрении или отказе в выдаче кредита. Цифровизация упростит данный бизнес-процесс и позволит уменьшить излишнюю бумажную волокиту, связанную с распечаткой и хранением документов по каждой кредитной заявке, равно как хоть и не целиком, но частично уберет одну крайне рутинную задачу. Предполагается, что клиент будет заходить на сайт ПАО КБ «УБРИР», заполнять форму заявки с ключевой информацией о себе (в т.ч. наличие кредитной истории и опыт выплаты кредитов), после эта форма заявки будет отсылаться в ближайший филиал банка, откуда сотрудник в рамках рабочей задачи примет решение об одобрении или отказе в выдаче кредита. Данное мероприятие будет являться первым шагом в длительном комплексе мероприятий по уменьшению бюрократической волокиты. Эффективность данного мероприятия можно рассмотреть как с экономической точки зрения, так и с социальной точки зрения. Таким образом, с экономической точки зрения изначально потребуются значительные вложения ресурсов на разработку и внедрение технологии электронной обработки заявок, но в долгосрочной перспективе это уменьшит рабочую нагрузку специалистов по работе с клиентами, их работа во некоторой степени сведется к обработке электронных заявок, что повысит их удовлетворенность работой и производительность труда, поскольку уменьшит количество рутинных процедур опроса клиентов в

очной беседе. Кроме того, это повысит доходы фирмы, поскольку увеличит потенциальное количество новых клиентов, которые по тем или иным причинам не могли ранее физически присутствовать в банке. Через конкретные показатели экономическую эффективность данного мероприятия можно выразить следующим образом:

1) разработка и внедрение системы электронной подачи заявок на выдачу потребительских кредитов может обойтись в 600-900 тыс. рублей, поскольку это потребует значительных временных затрат IT-отдела, работу которого необходимо оплачивать;

2) прибыль связана с увеличением количества дистанционных клиентов, что положительно отразится на доходах компании. Сложно рассчитать доходы непосредственно, поскольку невозможно точно предсказать, как именно увеличится количество дистанционных клиентов. Деятельность компаний всегда сопряжена с риском. Ориентировочно можно ожидать, что доходы компании увеличатся по меньшей мере на 30% за счёт привлечения клиентов онлайн – такой вывод сделан на основе аналогичных мероприятий по внедрению электронной системы заявок у конкурентов банка ПАО КБ «УБРИР».

**Заключение.** В ходе теоретической части работы были даны определения системы управления организацией, рассмотрены элементы системы управления, были сформулированы цели и значение системы управления организацией, а также были рассмотрены тенденции и показатели эффективности системы управления, тенденции развития системы управления организацией в настоящее время.

В ходе дальнейшей работы в практической части была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития», которая обладает 23-летним опытом оказания качественных и современных банковских услуг как физическим, так и юридическим лицам, входят в список 30 крупнейших

банков России и победителя престижной европейской digital-премии Tagline Awards 2022.

Проведенный анализ финансовых и экономических показателей деятельности ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития» позволяет говорить о том, что в настоящее время исследуемая организация имеет достаточно устойчиво-положительное состояние.

Дальнейший анализ развития системы управления в исследуемой организации показал, что технические средства управления являются устаревшими, вертикальные и горизонтальные коммуникации затруднены ввиду низкой компьютерной грамотности персонала и чрезмерного количества бумажной работы, а большая часть персонала является малоинициативной и воспринимает материальные средства стимулирования значительно лучше нематериальных.

Таким образом, руководству ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления внутренними конфликтами и предпринять меры по их устранению.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их экономическая и социальная эффективность. Таким образом, общие затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления организацией в ПАО КБ «УБРиР» составят 1.005.875 руб. При условии, что в 2021 году чистая прибыль организации составила 1.07 млрд. руб., то данные затраты на проведение мероприятий будут незначительны, но в долгосрочной перспективе принесут существенный экономический и социальный эффект. Поэтому можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия будут эффективны для ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития».