

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

— А. Васильева А.В. Васильева
«08» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

тему: Совершенствование системы управления в Негосударственном
пенсионном фонде «Благосостояние»

Исполнитель
студент группы 372- зб

Е.А. Жолудева 07.06.2018
(подпись, дата)

Е. А. Жолудева

Руководитель
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 07.06.2018
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова 07.06.2018
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 07.06.2018
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
« 15 » 03 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Жолудева Елена Александровна

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование системы управления в Негосударственном пенсионном фонде «Благосостояние»

(утверждена приказом от 12.03.2018 № 573-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 07.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, учебные пособия, статьи, интернет-ресурсы

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические аспекты исследования систем управления организаций;

2 Диагностика системы управления НПФ «Благосостояние»;

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления НПФ «Благосостояние».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.):

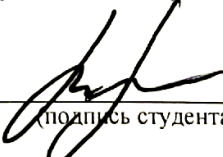
Приложение А Положение о премировании работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние».

6 Дата выдачи задания: 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Л.В., доцент, канд. техн. наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): по экономической части Рыбакова Л.В., доцент, канд. техн. наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 15.03.2018


(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 90 стр., 22 таблицы, 24 рисунка, 1 приложение, 50 источников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, УПРАВЛЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МЕРОПРИЯТИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления на примере НПФ «Благосостояние». Объект исследования – НПФ «Благосостояние». Предмет исследования – анализ и оценка системы управления НПФ «Благосостояние».

В первой части работы рассматриваются теоретические аспекты исследования систем управления организаций. Для этого раскрывается понятие системы управления как условие обеспечения эффективности деятельности организации. Изучаются направления совершенствования систем управления. Проводится обзор систем управления НПФ в РФ.

Во второй части работы производится диагностика системы управления НПФ «Благосостояние». Для этого даётся краткая характеристика НПФ «Благосостояние» и проводится анализ его внешней и внутренней среды. Проводится анализ системы управления НПФ «Благосостояние».

В третьей части проводится разработка мероприятий по совершенствованию системы управления НПФ «Благосостояние». Выявляются недостатки системы управления НПФ «Благосостояние». Формируются мероприятия по совершенствованию системы управления НПФ «Благосостояние». Даётся оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты исследования систем управления организаций	8
1.1 Система управления как условие обеспечения эффективности деятельности организации	8
1.2 Направления совершенствования систем управления	19
1.3 Обзор систем управления НПФ в РФ	28
2 Диагностика системы управления НПФ «Благосостояние»	35
2.1 Краткая характеристика НПФ «Благосостояние» и анализ его внешней среды	35
2.2 Анализ внутренней среды НПФ «Благосостояние»	45
2.3 Анализ системы управления НПФ «Благосостояние»	56
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления НПФ «Благосостояние»	68
3.1 Выявленные недостатки системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние»	68
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние»	72
3.3 Оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий	77
Заключение	82
Библиографический список	86
Приложение А Положение о премировании работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние»	91

ВВЕДЕНИЕ

С современных условиях система управления на предприятии выступает как структура, обеспечивающая проведение указаний руководства на низовые уровни, и получение информации о реализации тех или иных приказов и распоряжений, а также прочей информации руководством. Возможно говорить о том, что без системы управления никакая организация не сможет существовать, так как не будет воли, посредством которой было бы возможным реализовать достижение поставленных целей.

Актуальность исследования системы управления в современных организациях обуславливается тем, что рыночная экономика предъявляет жёсткие требования к её характеристика. С одной стороны, она должна требовать чёткого исполнения инструкций вышестоящих органов нижестоящими, а с другой – быть достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения рыночной среды, вкусов покупателей, отношений с государством и прочих факторов. При этом, к тому же она должна быть достаточно экономичной для того, чтобы обеспечивать реализацию достижения предприятием и экономических целей, так как никакое предприятие не может достаточно долго функционировать, если его деятельность убыточна.

Особое значение изучение системы управления имеет в финансовых организациях, нашей страны, среди которых важное место занимают негосударственные пенсионные фонды (НПФ). Если срок присутствия на рынке банков и страховых компаний в РФ составляет уже почти 30 лет, то для негосударственных пенсионных фондов данный срок почти в 3 раза меньше. В этих условиях НПФ должны осуществлять поиск приемлемых структур управления, оценивать их применимость к их деятельности, постоянно модернизировать их для того, чтобы они оставались адекватными текущему состоянию рынка и развитию организации. При этом, учитывая тот факт, что российский рынок в целом и рынок пенсионных накоплений находятся в стадии формирования и для него характерны существенные колебания, вопрос

формирования эффективной системы управления является крайне важным.

Ещё одним аспектом, делающим рассмотрение системы управления предприятием необходимым, является требование к системе управления обеспечивать возможности развития организации. Отчасти данные возможности реализуются через адаптацию, однако, в процессе деятельности организаций часто возникают ситуации, в которых необходимо принятие нестандартных управленческих решений, либо создание механизмов и структур, обеспечивающих разработку и принятие таких решений. Отсюда следует, что организационная структура организации и её система управления должны обладать свойством адаптации к требованиям друг к другу, так как только это позволит получить сформировать такие структуры управления, которые будут отвечать вызовам времени.

Происходящий в настоящее время в системе НПФ процесс развития приводит к тому, что для большинства крупных фондов актуальным является вопрос территориального развития. Обслуживая крупные федеральные ведомства, а также территориально распространённые предприятия, НПФ должны иметь такую систему управления, которая бы позволяла эффективно управлять своими подразделениями. Как показывает опыт других финансовых организаций, требуется такая система управления, которая бы исключала возможности масштабных хищений, а также сокрытия неэффективной основной деятельности. Для НПФ это тем более важно, так как такие организации обеспечивают сохранение пенсионных накоплений граждан, которые позволяют им жить в старости. Предельная важность данного аспекта выражается в том, что российское государство приняло решение о возмещении пайщикам обанкротившихся НПФ их взносов, а сегодня действует программа гарантирования пенсионных накоплений. Участие в такой программе невозможно, если не будет создана современная система управления, учитывающая в своей деятельности подобные риски и имеющая возможности по их нейтрализации в обычном режиме.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий,

направленных на совершенствование системы управления на примере НПФ «Благосостояние».

Объект исследования – НПФ «Благосостояние».

Предмет исследования – анализ и оценка системы управления НПФ «Благосостояние».

Задачи работы:

- 1) выявить значение системы управления как условия обеспечения эффективности деятельности организации;
- 2) рассмотреть направления совершенствования систем управления;
- 3) провести обзор систем управления НПФ в РФ;
- 4) дать краткую характеристику НПФ «Благосостояние» и провести анализ его внешней и внутренней среды;
- 5) проанализировать систему управления НПФ «Благосостояние»;
- 6) выявить недостатки системы управления НПФ «Благосостояние»;
- 7) сформировать мероприятия по совершенствованию системы управления НПФ «Благосостояние» и дать оценку экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

Информационную базу исследования составила бухгалтерская финансовая отчетность НПФ «Благосостояние», а также публикации периодической печати, учебные и научные издания по теме разработки и совершенствования систем управления, публикации государственных регулирующих органов и данные сети Интернет.

Временной период исследования – 2015-2017 гг.

Использованы такие методы исследования, как метод сравнения, расчётный, графический, аналитический.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Система управления как условие обеспечения эффективности деятельности организации

Дадим определение системы управления организацией. Анализ научной и учебной литературы позволяет выделить следующие её определения:

1) система управления организацией представляет собой свод действующих в организации, обязательных для исполнения формальных правил и процедур;¹

2) система управления организацией – это совокупность процедур информационного и энергетического воздействия культуры организации, определяемой её лидерами и собственниками, а также структуру, объективно обусловленную цепочкой создания ценности организации;²

3) система управления организацией представляет собой ... образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы – органы (субъекты) управления (должности, подразделения), коммуникационные каналы, набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий;³

4) система управления предприятия описывается как определенная целостность, состоящая из инструментария (интеллекта системы), организационной структуры, ее графического образа и процессов управления (динамики системы).⁴

Таким образом, возможно сделать вывод о том, что система управления на предприятии является сложным, комплексным понятием, которое включает в себя комплекс составных элементов, придающих ей необходимую

¹ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – №8. С. 58.

² Долгая А.А. Понятие и сущность системы управления организацией // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2013. – №1. С. 101.

³ Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, 2006. С. 19.

⁴ Фрейдина Е. В. Исследование систем управлени. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. С. 137.

функциональность.

Рассмотрим составляющие понятия «система управления организацией». В наиболее общем виде структура системы управления организации представлена в таблице 1.⁵

Таблица 1 – Структура элементов системы управления организации

Методология управления	Процесс управления	Структура управления	Средства управления	Объект управления
Цели, задачи, принципы	Коммуникации	Функциональные структуры	Планы, задания, бюджеты	Производство
Законы, принципы	Варианты процесса управления	Система обучения персонала	Система документооборота	Сбыт и маркетинг
Средства, методы	Разработка и реализация управленческих решений	Организационные структуры	Сети связи	Кадры
Школы управления	Выбор информационного обеспечения			Финансы
Управленческая деятельность как процесс		Управленческая деятельность как явление		

В качестве основных составляющих любой системы управления организацией выступают:

- объект управления;
- субъект управления;
- подсистема целенаправленного взаимодействия (рисунок 1).

В состав подсистемы целенаправленного воздействия входят методология управления, процесс управления и средства управления.

В качестве объекта управления выступает организационная структура в широком смысле, представляющая собой работников предприятия, их отношения, отношениях между группами лиц и другие объекты, на которое возможно целенаправленное воздействие с целью управления.

⁵ Денисов Д.В. Эволюция подходов к определению организации и её системы управления // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – №1. С. 125.

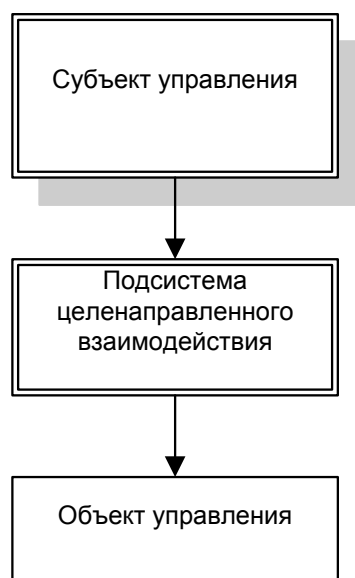


Рисунок 1 – Структура системы управления организацией по А.А. Долгой ⁶

В качестве субъектов управления организацией выступают центры активности и центры ответственности. В качестве таковых рассматривают руководителей, коллегиальные органы или комитеты, которые осуществляют управленческое воздействие. При этом, субъект управления на одном уровне управления может быть объектом управления на более высоком уровне. Основное назначение субъекта управления в системе управления организацией – обеспечение управляемости данной системы.

В качестве основной цели функционирования субъекта управления выступает разработка управленческого решения, обеспечивающего эффективность функционирования организации в целом или на том или ином участке.

Подсистема целенаправленного взаимодействия есть упорядоченное воздействие субъекта на объект – управленческий акт.

Возможно рассматривать цели субъекта управления на двух уровнях:

– на локальном уровне – с целью обеспечения непосредственного исполнения принятых решений;

– на интегративном уровне – с целью приведения организации как

⁶ Долгая, А.А. Понятие и сущность системы управления организацией // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2013. – №1. – С. 102.

системы к поставленным перед ней целям.

Следует отметить, что достижение интегративной цели является критерием эффективности деятельности субъекта управления.

В качестве основных требований к субъекту управления организацией выступают:

1) Субъект управления должен реализовывать закон необходимого разнообразия, то есть иметь возможность варьировать свои действия для достижения необходимого эффекта;

– система управления должна иметь все те свойства и характеристики, которые присущи кибернетической системе:

- единство;
- целостность;
- организованность;
- эмерджентность.

3) Субъект управления должен быть принципиально активным, знать цели, пути их достижения, постоянно генерировать идеи и выполнять свои функции.

4) Система управления должна быть всегда центром ответственности.

5) Субъект управления должен быть законопослушным.

6) Субъект управления должен быть более высокого социально-культурного уровня по отношению к внешней среде, чтобы быть способным адекватно реагировать на воздействие внешней среды и влиять на развитие этого уровня.

7) Субъект управления должен иметь более высокий по отношению к объекту творческий и интеллектуальный потенциал.

С точки зрения системы управления как совокупности составляющих её подсистем, возможно выделить представить её структуру следующим образом (рисунок 2).⁷

⁷ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – №8. С. 59.

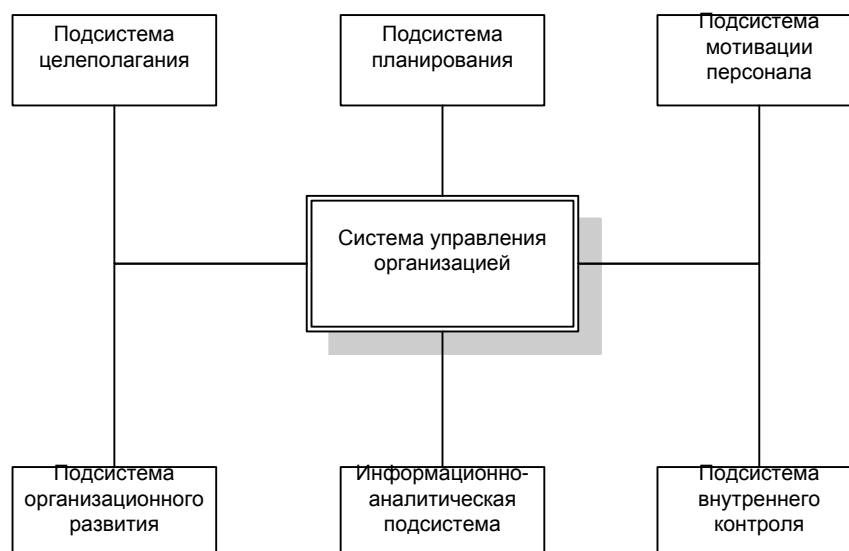


Рисунок 2 – Система управления как совокупность подсистем

Рассмотрим данные подсистемы:

1) Подсистема целеполагания.

В её рамках систематически вырабатываются цели и задачи на всех уровнях организационной иерархии, для всех процессов и проектов. Процедуры определения целей и задач, краткосрочных и долгосрочных, стратегических и оперативных, для процессов и проектов, описываются в регламентах бизнес-процессов.

2) Подсистема планирования.

В рамках данной подсистемы вырабатываются планы. Методология планирования, стратегического и оперативного, инвестиционного проектирования и управления проектами является важной составляющей системы управления. Руководители и специалисты должны уметь правильно планировать и обязаны уделять этому существенную часть своего рабочего времени.

3) Подсистема мотивации персонала.

Разнообразные формы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования способны повышать или понижать эффективность управления. Руководитель должен ясно понимать, почему работники выполняют его решения, что заставляет их делать работу лучше и быстрее. Более того,

руководителю следует применять те методы стимулирования, которые подходят именно к тому индивиду, оказывающему решающее влияние на качество товара или процесса. Важное место в деятельности компаний занимают программы социальной защиты занятых и участия в жизни местного сообщества.

4) Подсистема внутреннего контроля.

В рамках данной подсистемы оценивается состояние управляемых объектов и процессов на предмет соответствия целевым и функциональным нормативам. Уровень и предмет диагностики может быть разным, например, владельческий контроль, внутренний аудит или стратегический контроль. Важно также понимать, какие риски имеют место, как они могут повлиять на деятельность организации. Тщательное выявление всех фактов хозяйственной деятельности, их правильная оценка и верное понимание обеспечивают обратную связь от объекта управления к субъекту управления. С помощью данной подсистемы руководитель видит, что и почему происходит в управляемом объекте, своевременно и адекватно оценивая его состояние.

5) Информационно-аналитическая подсистема.

Информационно-аналитическая система представляет собой механизм, посредством которого существует возможность донесения тем или иным образом управленческой информации, характеризующей объект управления и особенности реализации управляющих воздействий до субъекта управления.

6) Подсистема организационного развития.

Единожды осуществив организационное начинание, создав бизнес-модель, учредители, руководители и персонал в дальнейшем занимаются совершенствованием деятельности организации. Для этого необходим особый контур управления, который позволяет решать сложные задачи реорганизации и реструктуризации. Очень часто в этот контур включаются внешние консультанты, обладающие опытом и располагающие нужными методиками решения подобных задач. Внедрение новых бизнес-процессов, приобретение дочерних компаний, продажа бизнеса, новые стандарты учета, открытие

филиалов требуют наличия соответствующих знаний и привлечения квалифицированных специалистов.⁸

Функции системы управления состоят в следующем.

1) Формирование условий для самоорганизации индивидов:

– разработка и внедрение управленческой, финансовой, правовой и организационно-функциональной структур;

– распределение функций управления между индивидами;

– регламентация основных и вспомогательных бизнес-процессов;

– установление порядка и форм полномочий и ответственности отдельных индивидов и их групп, в том числе высшего руководства;

– определение критериев и порядка оценки деятельности отдельных индивидов и их групп;

– определение порядка оплаты труда, форм материального и нематериального стимулирования;

– установление системы ценностей, норм поведения, внутрифирменных стандартов, традиций, обычаев.

2) Определение ключевой идеи деятельности:

– формулирование сущности, предназначения организации для внутренних и внешних участников;

– определение целевых групп клиентов, подхода к работе с ними;

– формирование портфеля стратегических групп товаров;

– установление ключевых направлений развития организации в целом и ее важнейших подразделений;

– определение фирменного стиля, включая изображение торговой марки, корпоративную символику.

3) Целеполагание для всей организации, ее подразделений, а также для каждого бизнес-процесса или проекта:

– формулирование миссии и видения будущего;

⁸ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – №8. С. 60-61.

- установление генеральной цели, стратегических целей и задач;
- формирование системы долгосрочных и краткосрочных целей и задач для подразделений, бизнес-процессов, проектов или отдельных индивидов;
- определение критериев оценки достижения целей и задач.

4) Создание системы планирования исполнения целей и задач:

- стратегическое планирование;
- оперативное планирование;
- планирование и управление проектами;
- инвестиционное проектирование;
- оперативно-календарное планирование;
- производственное планирование.

5) Организация исполнения планов и проектов:

- установление порядка поиска и анализа управленческих проблем;
- разработка и реализация механизма подготовки, принятия и исполнения управленческих решений;
- организация внутреннего документооборота;
- формирование и выдача планово-контрольных заданий;
- координация деятельности индивидов и их групп в рамках подразделений, бизнес-процессов или проектов;
- внедрение автоматизированных систем управления производством или технологическими процессами;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

б) Установление обратной связи:

- оценка исполнения долгосрочных и краткосрочных целей и задач, планов и проектов;
- контроль над сроками и качеством исполнения планово-контрольных заданий, производственный учет;
- управленческий учет и управленческая отчетность;
- организация и осуществление внутреннего контроля, внутреннего аудита, владельческого контроля;

- внедрение корпоративных информационных систем;
- оценка качества систем, процессов, товаров.⁹

По мнению С.С. Саркисяна, возможно выделить также прогнозирование и координирование. С учётом данных функций, взаимосвязь их всего комплекса может быть представлена следующим образом (рисунок 3).¹⁰

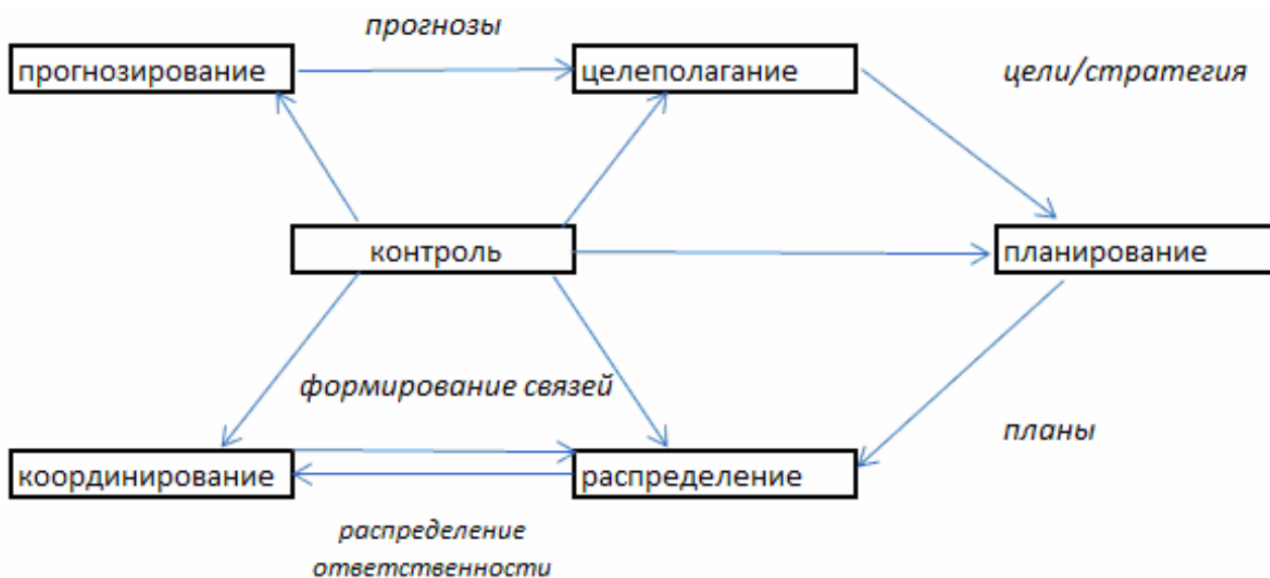


Рисунок 3 – Взаимосвязь функций в системе управления организацией

Д.В. Денисов выделяет следующие подходы к построению систем управления предприятием:

- классический;
- институциональный;
- гуманистический;
- системный.¹¹

Классический подход к построению системы управления исходит из принципа разделения труда. На уровне производственного процесса подход заключается в анализе деятельности работника с целью роста его

⁹ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – №8. С. 57.

¹⁰ Саркисян С.С. Внутрифирменное планирование и его место в системе управления организации с точки зрения системного подхода // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – №1. С. 93.

¹¹ Денисов Д.В. Эволюция подходов к определению организации и её системы управления // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – №1. С. 122.

производительности труда путем интенсификации труда, анализа рабочего времени и рабочих движений, нормирования труда, правил подбора и обучения рабочих. Разделение труда в самой системе управления предприятием привело к формулировке концепции системы управления как своеобразной машины по подготовке и реализации управленческих решений, которая работает при наличии четкой, извне поставленной цели. Функциональная организационная структура, каждое звено которой имело свои четко прописанные функции и задачи, обеспечивала рациональное функционирование организации и нивелирование до минимума «человеческого фактора». Система управления была настроена на максимизацию прибыли, что в провозглашенных условиях бесплатности информации, равного доступа к ресурсам, отсутствия внешних факторов влияния означало оптимизацию производственной функции – максимальное увеличение объемов производства с одновременным снижением себестоимости продукции.

Институциональный подход ввел в систему управления понятие контрактов и транзакционных издержек, по сути, показав, что каждая фирма на любом этапе своего развития испытывает влияние внешней среды, взаимодействует со многими контрагентами и вынуждена соизмерять свои действия с действиями других институтов. Перед системой управления ставится цель оптимизации транзакционных издержек и роста фирмы до момента достижения равенства предельных внутренних и внешних транзакционных издержек.

По мере усложнения задач управления предприятиями, насыщения рынков, усиления конкурентного соперничества появился гуманистический подход, так как изменившиеся условия функционирования потребовали изменения роли работника в производстве и управлении, использования его творческого потенциала. Система управления перенесла свое внимание на социальную составляющую организации, стала использовать методический аппарат поведенческих наук (социологии и психологии) в изучении взаимодействия работников, мотивации труда, качества трудовой жизни,

характера власти, лидерства для повышения эффективности деятельности предприятия через удовлетворение материальных и нематериальных потребностей работников.

Причиной появления системного подхода явились объективные изменения условий в экономической, социальной, политической и этической сферах. Появилась зависимость от стабильности выполнения долгосрочных обязательств поставщиками и потребителями, государственной политики регулирования рынка, взаимоотношений с другими странами, разницы в темпах инфляции, уровня благосостояния работников, глобализации сырьевых, финансовых рынков и других факторов, выходящих за рамки связей непосредственно между предприятиями. Система управления рассматривает организацию как открытую систему, функционирующую в постоянно изменяющихся условиях микро-и макросреды, наряду с задачами производства, финансирования, дистрибуции, коммуникаций с покупателями, обязательно выстраивающую отношения с институтами власти, общества с учетом их многообразия и взаимосвязи всех элементов организации и внешней среды. Системный подход обеспечивает разработку и реализацию глобальной стратегии предприятия, его устойчивое развитие и адаптивность к изменяющимся условиям.¹²

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) система управления предприятием представляет собой комплексно понятие, включающее в себя комплекс составных элементов, которые определяют её функциональные возможности;

2) в качестве основных структурных элементов системы управления предприятием выступают объект и субъект управления, а также подсистема целенаправленного взаимодействия. В состав подсистемы целенаправленного взаимодействия входят методология, процесс и средства управления;

¹² Денисов Д.В. Эволюция подходов к определению организации и её системы управления // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – №1. С. 124.

3) как любая сложная система, система управления предприятием реализуется с помощью подсистем, среди которых выделяются такие, как подсистемы целеполагания, планирования, мотивации персонала, внутреннего контроля, организационного развития и информационно-аналитическая подсистема;

4) построение систем управления предприятие может основываться на нескольких подходах – классическом, институциональном, гуманистическом, системном. Выбор подхода осуществляется исходя из предпочтений субъекта управления и текущей ситуации, с учётом установленных для системы управления целей.

1.2 Направления совершенствования систем управления

По мнению А. Ореховой, в качестве обобщающих показателей эффективности системы управления на предприятии выступают:

- эффективность управленческого труда сотрудников аппарата управления;
- эффективность процесса управления, в частности функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения;
- эффективность с учетом иерархии управления, системы управления;
- эффективность структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др. механизмов управления.¹³

По мнению П.В. Магданова, частными ключевыми факторами эффективности системы управления в коммерческой организации выступают следующие.

1) Высокое качество обратной связи:

- целостность, достоверность и актуальность сведений о внешней и внутренней среде объекта управления;
- быстрота и своевременность поступления информации об объекте управления;

¹³ Орехова А.С. Обеспечение эффективности управления деятельностью предприятия // Транспортный бизнес в России. – 2012. – №6. С. 67.

– низкий уровень неопределенности в коммуникациях между субъектом и объектом управления;

– полная конфиденциальность и безопасность процессов информационного обеспечения;

– высокая степень обработки данных об объекте управления.

2) Функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес-процессов:

– полнота и объем реализуемых управленческих функций и задач;

– высокий уровень развития организационного и методологического видов обеспечения процесса управления;

– совершенство философии управления и высокий уровень развития организационной культуры в управляемом объекте;

– высокий уровень подготовки управленческого персонала и его полное соответствие выполняемым функциям и задачам;

– высокая степень вовлечения руководителей среднего и низшего уровня и специалистов в процесс управления.

3) Эффективность управленческих решений:

– соответствие решений критериям цели, необходимости, агрегированного результата, альтернативных возможностей и стоимости;

– высокая степень удовлетворенности бенефициаров управленческими решениями, процедурами их принятия и исполнения.

4) Предвидение кризисных ситуаций в объекте управления:

– низкий совокупный уровень рисков, потенциальных и наступивших;

– высокий уровень организации, полнота функций и задач управления рисками в управляемом объекте;

– высокая степень развития методологического обеспечения процесса управления рисками;

– результативность антикризисных планов и мероприятий.

5) Изыскание новых возможностей развития объекта управления:

– высокая результативность планов по удержанию клиентов и

привлечению новых групп клиентов;

– высокая результативность планов по освоению новых видов продукции, выходу на новые рынки сбыта, входу в новые сферы;

– рентабельность собственного капитала на уровне не ниже среднего по рынку при его динамичном росте;

– высокая доля продаж от новых видов продукции, новых групп клиентов при общей тенденции роста объема продаж.¹⁴

Оценка эффективности систем управления. аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1) Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценке эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2) Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств,

¹⁴ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – №8. С. 61.

используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих

органов, номенклатуре решаемых подразделениями задач, уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут применяться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении директивных указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т.п.

3) Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и прочего.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему

и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

Следует указать, что значительное влияние на эффективность системы управления оказывают различные факторы, взаимосвязь которых представлена на рисунке 4.¹⁵

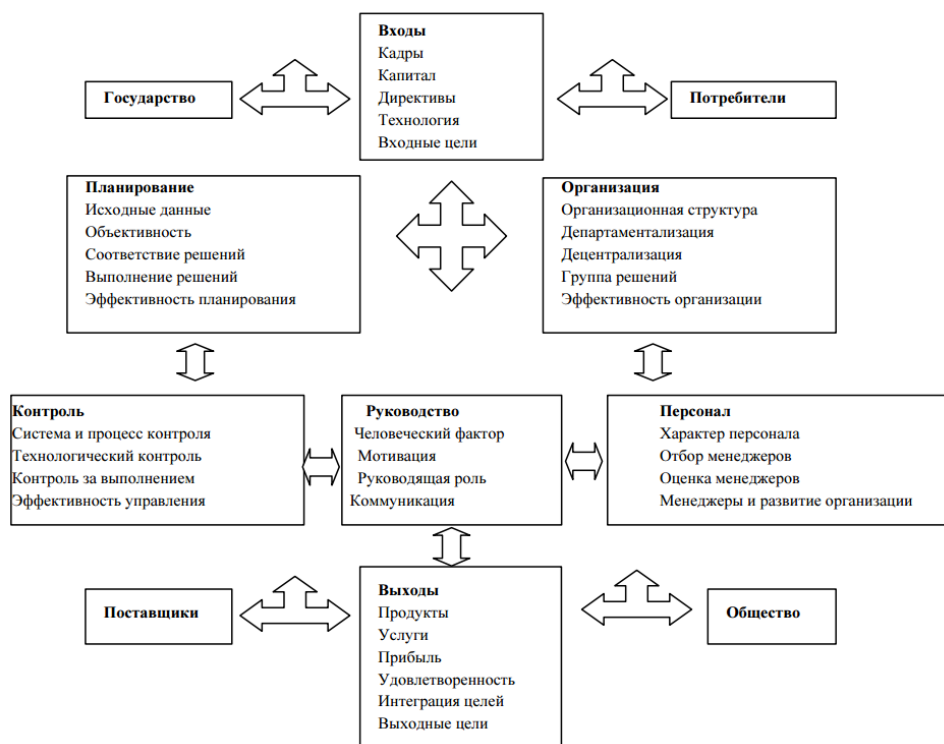


Рисунок 4 Взаимосвязь факторов, влияющих на систему управления организации

¹⁵ Денисов Д.В. Эволюция подходов к определению организации и её системы управления // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – №1. С. 126.

Одним из наиболее популярных способов совершенствования системы управления на предприятиях в настоящее время является применение системы сбалансированных показателей (ССП) KPI/BSC.

Концепция СПП была разработана в начале 1990-х гг. командой Гарвардской бизнес-школы под управлением Роберта Каплана и директором Института Нолана Нортон Дейвидом Нортоном с целью устранить недостатки классических систем показателей.¹⁶

Р. Каплан и Н. Нортон назвали свою разработку «Balanced Scorecard», чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»).

Каплан и Нортон провели среди крупных американских компаний исследование на тему «Измерение результативности» (Performance Measurement). Отправным пунктом исследования была неудовлетворенность руководства компаний классическими системами показателей, которые основаны на использовании исключительно финансовых данных, в то время как на стоимость бизнеса уже давно оказывают существенное влияние нематериальные активы: сильный брэнд, знания и опыт ключевых сотрудников, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий.

Другая важная проблема состояла в трудности осуществления контроля за выполнением стратегического плана. Отсутствие механизма, позволяющего отслеживать выполнение поставленных задач в долгосрочной перспективе, сводило на нет процесс планирования.

Концепция СПП рассматривает финансовые показатели компании лишь как одну из четырех равнозначных составляющих, отдавая должное другим рыночным факторам – человеческому потенциалу, операционной эффективности и взаимоотношениям с потребителями. Во-вторых, ключевое значение приобретают не столько значения отдельных показателей, сколько их взаимодействие и сбалансированность. Это позволяет оценивать темпы роста бизнеса и выявлять возможные отклонения от плана. Стратегия любой

¹⁶ Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Инфра-М, 2005. С. 13.

компания превращается, таким образом, в систематизированную, а главное, понятную всем последовательность шагов - микрозадач, выполнение которых контролируется на разных уровнях управления.

Одна из самых сильных сторон ССП состоит в том, что она выступает в качестве платформы для интеграции самых разнообразных, зачастую уже используемых элементов управления. Однако, как в случае с хорошим блюдом, секрет заключается не в количестве компонентов, а в правильной их комбинации.¹⁷

На основе проведенных эмпирических исследований Р. Каплан и Н. Нортон доказали, что успешные компании в своих системах целей учитывают, как минимум, четыре перспективы: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и рост». Схема применения ССП представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схема применения ССП

¹⁷ Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Проспект, 2006. С. 53.

Логика ССП предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от того, какие стратегические цели компания перед собой ставит. Стратегия содержит только избранные цели, к которым относятся цели, позиционирующие компанию на рынке, но не те, которые необходимы ей для осуществления оперативной деятельности. Таким образом, ССП включает не все цели предприятия. ССП – это модель стратегии, а не предприятия.

Концентрация исключительно на стратегических целях сокращает число целей, включаемых в ССП. Компромисс между слишком малым и слишком большим числом стратегических целей может быть достигнут при следовании принципу «двадцать – достаточно». Таким образом, в каждой из перспектив ССП формулируются в среднем пять целей.¹⁸

С целью повышения управляемости компании в систему можно включать и большее число целей, но общее их число, как правило, не должно быть больше 25.

Причинно-следственные цепочки демонстрируют взаимозависимости между отдельными стратегическими целями и тем самым информируют о возникающих при достижении целей взаимных эффектах. Знание зависимостей между целями и значимости самих целей способствует формированию единого понимания стратегии и улучшает командную работу менеджмента.

При определении взаимосвязей система целей компании еще раз подвергается ревизии. Некоторые цели, в свете выявленных взаимосвязей, могут потерять свое значение, в то время как значение других, наоборот, возрастает.¹⁹

Показатели конкретизируют содержание стратегических целей, причем зачастую только наличие показателя помогает до конца понять суть формулировки стратегической цели. В процессе подбора показателей «расплывчатые» формулировки приобретают более конкретное содержание. Тем самым устраняется возможность различной интерпретации формулировок.

¹⁸ Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Проспект, 2006. С. 70.

¹⁹ Джумиго Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления // Известия Алтайского государственного университета. – 2009. – №1. С. 168.

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

1) Управление эффективностью системы управления основывается на измерении её показателей. При этом, могут использоваться как количественные, так и качественные показатели, определяемые не путём непосредственного измерения, а на основании экспертной оценки. В качестве основных показателей выступают показатели эффективности управления, показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, показатели рациональности организационной структуры.

2) Важным направлением управления и повышения уровня эффективности системы управления является система сбалансированных показателей, с помощью которой производится увязка стратегических перспектив и стратегических мероприятий через измерение установленного перечня индикаторов и сравнение их с целевыми значениями.

1.3 Обзор систем управления НПФ в РФ

Правовые основы функционирования негосударственных пенсионных фондов (НПФ) в РФ регламентированы Федеральным Законом №75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» от 07.05.1998 г. Согласно ст. 4 Закона, НПФ может создаваться в организационно-правовой форме акционерного общества.

Структура управления крупнейшего НПФ в РФ представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура управления НПФ Сбербанка

Анализ системы управления данного НПФ позволяет сделать вывод о том, что она построена по принципу выделения департаментов. В рамках департаментализации предполагается выделение основных направлений её деятельности в департаментах, которые относительно слабо связаны друг с другом и содержат в себе все необходимые функции для реализуемой деятельности.

В данном случае применяется функциональная департаментализация. Применение дивизиональной департаментализации в НПФ РФ в настоящее время малоэффективно, так как они выполняют, преимущественно, 1-2 вида деятельности.

Также, на рынке присутствуют и смешанные модели систем управления. Например, у НПФ «Будущее» система управления может быть представлена следующим образом (рисунок 7).



Рисунок 7 – Система управления НПФ «Будущее»

Следует учитывать, что данный подход характерен для средних по размерам НПФ, так как выделение в них департаментов оправдано только для направлений работы, которые должны быть сосредоточены в рамках отдельной структурной единицы. Остальные службы реализуются в рамках управлений и отделов.

Необходимо отметить, что для небольших НПФ (например, НПФ «Гефест») наиболее распространена система управления, предполагающая стандартную линейную или линейно-функциональную структуру. Отказ от выделения департаментов в данных организациях, как правило,

обуславливается и узостью деятельности НПФ и слишком значительными накладными затратами на их содержание, так как рост специализации внутри департаментов не позволяет покрыть издержки, связанные с выделением данных структурных единиц.

Важное значение в деятельности НПФ, особенно крупных, имеет подразделение, занимающееся управлением территориальными отделениями (филиалами, представительствами и другими). Для крупных НПФ принята следующая схема (рисунок 8).

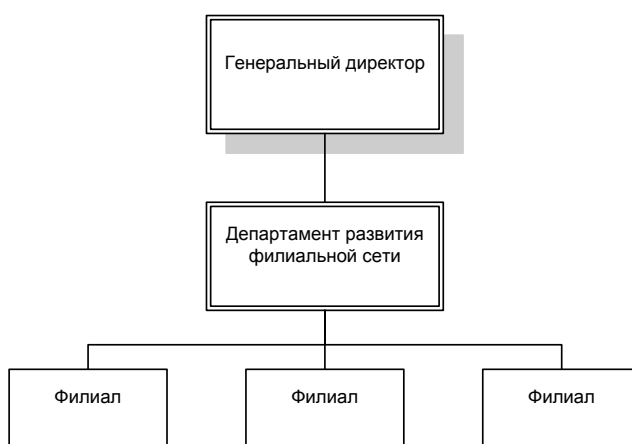


Рисунок 8 – Место департамента управления филиальной сетью

Достоинством данной схемы является то, что все проблемы филиалов НПФ решаются в одном подразделении. Однако, это может затруднять решение отдельных вопросов, находящихся на стыке департаментов, либо функционально принадлежащих другим подразделениям.

Также, в случае небольшого количества филиалов и территориально удалённых подразделений применяется следующая схема управления филиальной сетью (рисунок 9).

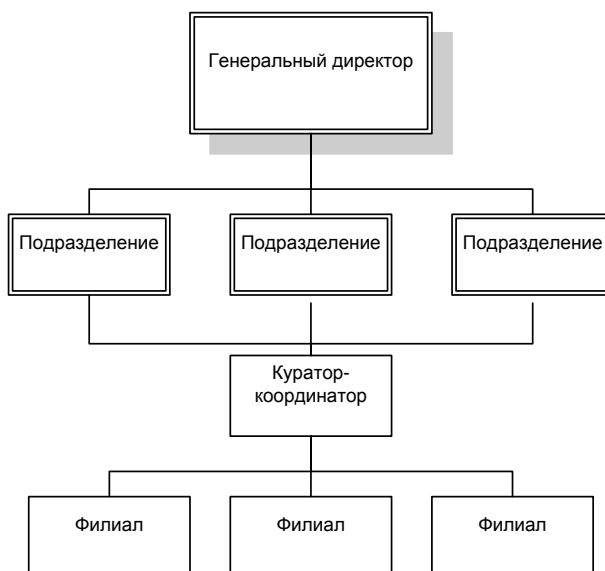


Рисунок 9 – Организация системы управления территориальными подразделениями с использованием куратора

Для данной схемы характерно наличие куратора как координатора деятельности подразделений, который обеспечивает им связь с другими подразделениями. Этим обеспечивается более гибкое управление, однако, вопросы управления одним филиалом могут быть распределены между несколькими разноплановыми подразделениями, что размывает ответственность за результат.

Кроме того, особенностью системы управления НПФ в российских условиях является наличие попечительского совета. Наличие данного совета предусматривается ст. 6 Закона №75-ФЗ. В соответствии со ст. 31 данного Закона, порядок формирования и деятельности попечительского совета определяется положением о попечительском совете, утверждаемом общим собранием акционеров фонда.

Попечительский совет фонда является коллегиальным совещательным органом, состоящим не менее чем из 5 человек, предварительно рассматривающим и представляющим свои рекомендации по следующим вопросам, включаемым в повестку дня общего собрания акционеров и совета директоров (наблюдательного совета) фонда:

- 1) внесение в устав общества изменений, связанных с уменьшением

уставного капитала фонда;

2) реорганизация или ликвидация фонда;

3) изменение установленной уставом фонда максимальной доли от доходов, полученных фондом от размещения средств пенсионных резервов и инвестирования средств пенсионных накоплений, направляемой в собственные средства фонда.

Решение по вопросу об изменении установленной уставом фонда и направляемой в собственные средства фонда максимальной доли от доходов, полученных фондом от размещения средств пенсионных резервов и инвестирования средств пенсионных накоплений, принимается общим собранием фонда только по предложению попечительского совета фонда. В попечительском совете фонда вкладчики, участники и застрахованные лица (их представители) должны иметь в совокупности не менее $\frac{3}{4}$ общего числа голосов всех членов попечительского совета, что позволяет представить данную структуру следующим образом (рисунок 10).

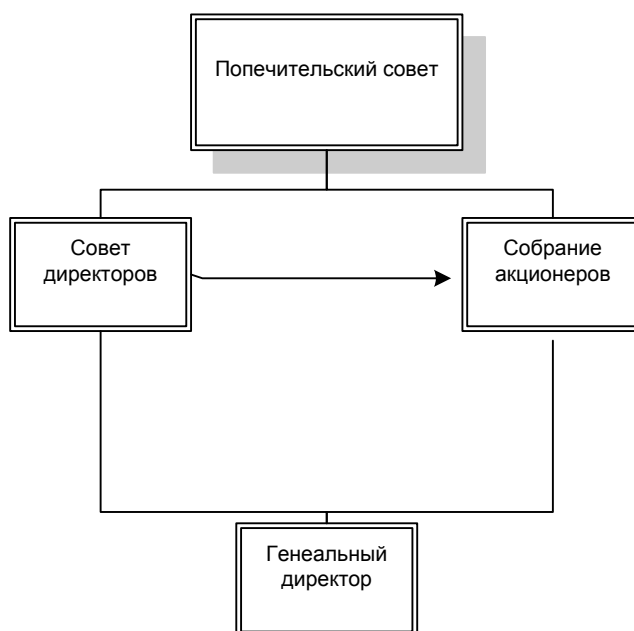


Рисунок 10 – Система управления НПФ со стороны владельцев и попечительского совета

Во взаимоотношениях на рынке для НПФ используется типовая система,

представленная на рисунке 11.

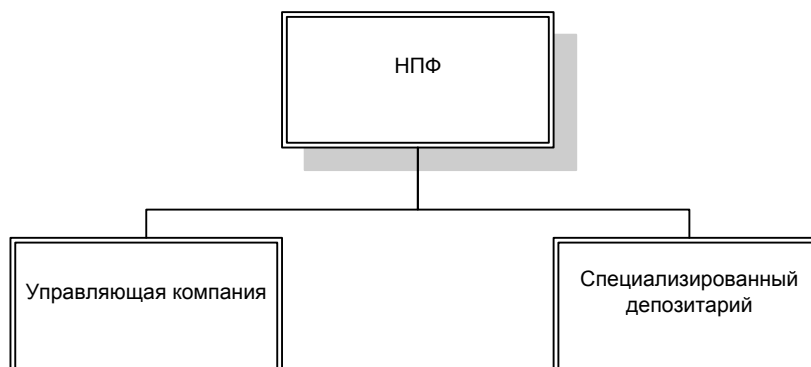


Рисунок 11 – Система управления размещением средств НПФ

Управляющая компания предоставляет услуги НПФ по размещению её средств на фондовом рынке. При этом, управляющие компании осуществляют управление как пенсионными резервами, так и средствами пенсионных накоплений.

Роль специализированного депозитария в деятельности НПФ состоит в учёте прав на ценные бумаги, которыми владеет НПФ в процессе управления ими со стороны управляющей компании.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования, возможно сформулировать следующие выводы:

1) Увеличение размеров НПФ приводит к тому, что в структуре их системы управления начинают выделяться специализированные подразделения – департаменты, в рамках которых инкапсулируется вся деятельность по тому или иному направлению. НПФ меньших размеров используют либо смешанную модель, состоящую из отдельных департаментов, либо модель, не использующую департаментов.

2) В зависимости от количества территориально удалённых подразделений НПФ, используется либо подход, связанный с выделением отдельного подразделения для работы с ними (в т.ч. – департамента), либо использование функциональной подчинённости в рамках отдельных направлений деятельности с использованием координирующего сотрудника

(подразделения).

3) Ввиду наличия регламентации на уровне закона, НПФ обязаны иметь одним из органов управления попечительский совет. Кроме того, деятельность НПФ по размещению денежных средств на рынке ценных бумаг проводится с использованием управляющих компаний и специальных депозитариев, что определяется спецификой деятельности данных организаций.

По итогам проведённого в главе 1 исследования возможно сформулировать такие выводы, как:

1) Система управления предприятия описывается как определенная целостность, состоящая из инструментария, организационной структуры, ее графического образа и процессов управления. С целью обеспечения функционирования системы управления к ней предъявляются требования, носящие как общесистемный, так и специальный характер.

2) Совершенствование систем управления осуществляется на основании их оценки, проводимой с привлечением групп показателей, среди которых важнейшими являются показатели эффективности, показатели содержания и организации процесса управления, а также рациональности организационной структуры. В качестве распространённого метода совершенствования системы управления выступает система сбалансированных показателей, нацеленная на достижение стратегических целей и увязывающая их и стратегические мероприятия через систему контрольных показателей.

3) Основными особенностями систем управления НПФ в РФ на современном этапе выступают усиление департаментализации при увеличении размеров НПФ, использование отдельных структур для управления территориальными подразделениями, наличие регламентированных законом органов управления и взаимодействия, таких, как попечительский совет, специальный депозитарий и управляющая компания.

2 ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

2.1 Краткая характеристика НПФ «Благосостояние» и анализ его внешней среды

Некоммерческая организация «Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» (НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ») работает на рынке пенсионных услуг 22 года. Исключительным видом деятельности фонда является негосударственное пенсионное обеспечение участников фонда в соответствии с договорами негосударственного пенсионного обеспечения на основании лицензии № 234/2 от 22 марта 2005 года.

В числе организаций, внесших взносы в совокупный вклад учредителей фонда:

- ОАО «Российские железные дороги»;
- Общественная организация «Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей» и другие.

На протяжении 18 лет НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» успешно реализует корпоративную программу негосударственного пенсионного обеспечения работников холдинга «Российские железные дороги». Также в числе клиентов фонда по негосударственному пенсионному обеспечению – АО «Федеральная пассажирская компания», ООО «Локомотив» и другие компании.

Региональная сеть фонда включает 72 структурных подразделения. Подразделения фонда реализуют полный набор услуг по пенсионному обеспечению по единым корпоративным стандартам.

Агентство RAEX («Эксперт РА») присвоило фонду рейтинг надежности ruAAA «Наивысший уровень финансовой надежности». По заключению экспертов, в среднесрочной перспективе существует высокая вероятность исполнения фондом своих обязательств даже в условиях существенных неблагоприятных изменений макроэкономических и рыночных показателей.

Среди активов фонда значатся такие компании как:

- Банк «Абсолют»;
- Страховая компания «Благосостояние»;
- Транспортная компания ТрансКонтейнер (11,2 % акций);
- Управляющая компания «ТрансФинГруп» (19,9 % акций).

Проведём анализ масштабов деятельности Филиала в г. Чита НПФ «Благосостояние» (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Количество вкладчиков, чел.	4698	4353	4481	-345	128	-7,3	2,9
Количество участников, тыс. чел.	122,5	124,3	126,7	1,8	2,4	1,5	2,0
Количество участников, получающих негосударственную пенсию из фонда, тыс. чел.	33,1	34,6	35,6	1,5	1,0	4,7	2,8
Доход от размещения пенсионных резервов, млн. руб.	1827	1930	1799	103	-131	5,6	-6,8
Доходы, направленные на формирование страховых резервов, млн. руб.	381	882	639	501	-243	131,4	-27,5
Пенсионные резервы фонда, млрд. руб.	28,8	32,7	36,9	3,9	4,2	13,7	12,7
Страховой фонд, млрд. руб.	2,7	3,6	4,6	0,9	1,0	34,2	28,3

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается неустойчивая динамика количества вкладчиков организации. Так, если в начале периода их количество составляло 4,7 тыс. чел., то в 2016 году оно снизилось на 345 чел. или на 7,3 %. В 2017 году фиксируется обратная тенденция – увеличение количества вкладчиков на 128 чел. или на 2,9 %. Количество участников НПФ «Благосостояние» в периоде постоянно увеличивалось – на 1,8 тыс. чел. в 2016 году и на 2,4 тыс. чел. по итогам 2017

года, показав, таким образом, рост на 1,5 % и 2 % по годам.

Количество получающих из НПФ «Благосостояние» пенсий также устойчиво увеличивалось. Если на начало периода их количество составляло 33,1 тыс. чел., то в 2016 году оно выросло до 34,6 тыс. чел., а в 2017 году – до 35,6 тыс. чел., показав по годам рост на 4,7 % и 2,8 % соответственно.

Доходы от размещения пенсионных резервов в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» были неустойчивыми. Так, в 2016 году они выросли на 5,6 % – с 1827 до 1930 млн. руб., а в 2017 году – сократились на 6,8 % – до 1799 млн. руб.

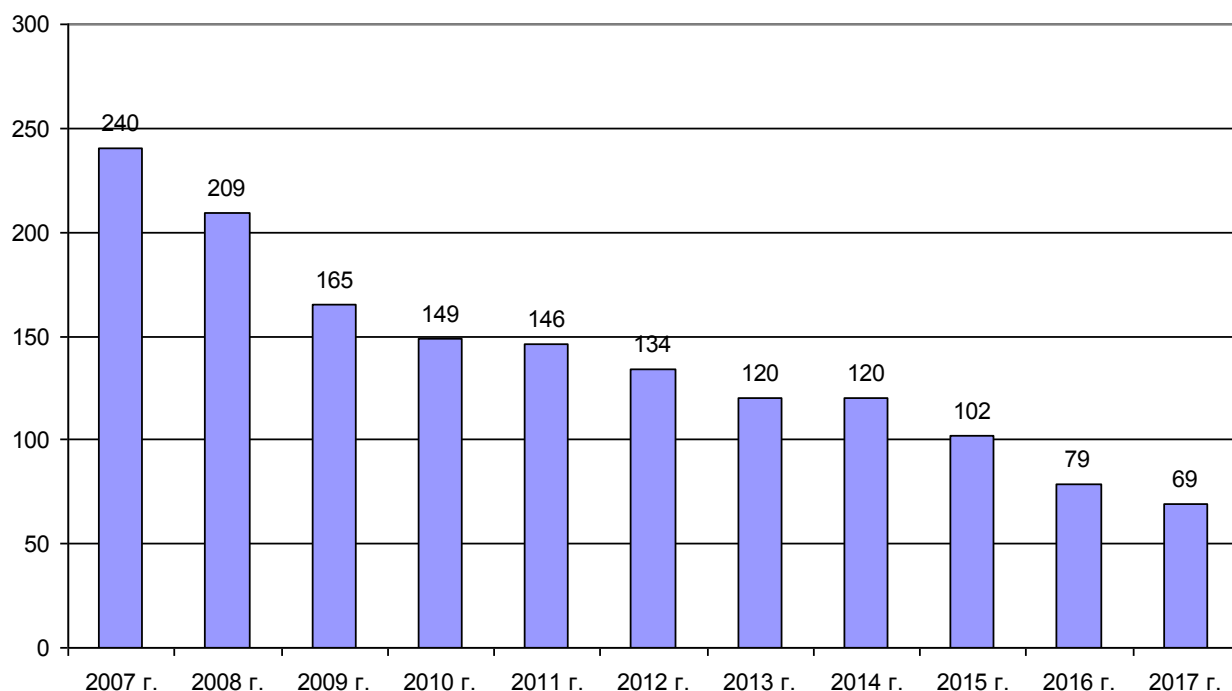
Также неустойчивым был и объём доходов, направленных на формирование страховых резервов. Если в начале периода их объём составлял 381 млн. руб., то в 2016 году – 882 млн. руб. или в 2,3 раза больше. По итогам 2017 года фиксируется снижение показателя на 27,5 % – до 639 млн. руб.

Объём пенсионных резервов организации постоянно увеличивался. Так, составляя в 2015 году 28,8 млрд. руб., в 2016 году они увеличились до 32,7 млрд. руб. или на 13,7 %, а по итогам 2017 года – до 36,9 млрд. руб. или ещё на 12,7 %. Объём страхового фонда НПФ «Благосостояние» также увеличивался – с 2,7 до 4,6 млрд. руб. по годам, что указывает на возросшие возможности по купированию возможных негативных стрессов, которые могут произойти на рынке. Рост данного показателя по годам составил 34,2 % и 28,3 % соответственно.

С целью анализа внешней среды НПФ «Благосостояние» рассмотрим динамику количества негосударственных пенсионных фондов в РФ (рисунок 12).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по системе НПФ в РФ наблюдается сокращение количества организаций. Так, если в 2007 году их было 240 ед., то в последующие 10 лет их количество быстро сокращалось. Так, в 2013-2014 гг. оно стало в 2 раза меньше – 120 ед., а по итогам 2017 года фиксируется их сокращение до 69 ед. Данный процесс свидетельствует о процессе активной консолидации рынка НПФ в

нашей стране, ввиду того, что небольшие НПФ оказались в значительной степени неспособными к самостоятельному функционированию на данном рынке, так как эта деятельность в существенной степени является нацеленной на период 10 и более лет.



Источник: Банк России, 2007-2017 гг.

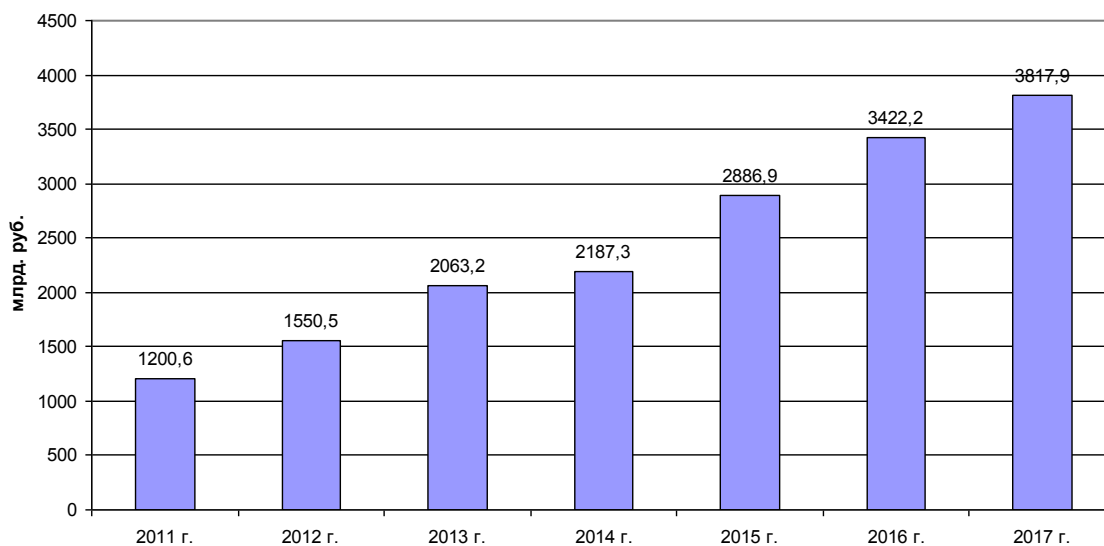
Рисунок 12 – Динамика количества НПФ в РФ в 2007-2017 гг.

В этих условиях возможности по развитию имеют только наиболее крупные НПФ связанные с гигантами отечественного рынка, что позволяет им мобилизовать к участию в них большое количество граждан-вкладчиков. При этом, основным трендом в деятельности НПФ будет повышение уровня их финансовой устойчивости.

Динамика объёмов средств, находящихся в управлении НПФ в РФ представлен на рисунке 13.

Как видно из представленного рисунка, несмотря на активное снижение количества НПФ в РФ, наблюдается увеличение объёмов средств, которыми они управляют. Так, если в 2011 году данный объём составлял 1,2 трлн. руб., то

по состоянию на конец 2017 г. – уже 3,8 трлн. руб., что указывает на активное развитие данного направления деятельности.



Источник: Банк России, 2007-2017 гг.

Рисунок 13 – Динамика объемов средств в управлении НПФ в РФ в 2011-2017 гг.

При этом, рост объемов НПФ в рассматриваемом периоде не прекращался даже в кризисные 2014-2016 годы, что указывает на высокий потенциал развития НПФ в стране. Более того, на рост объемов не повлияло даже общее уменьшение количества НПФ, что указывает на первоочередное значение данных институтов для социальной сферы страны в настоящее время, которым уделяется значительное внимание со стороны регулирующих органов.

Крупнейшие НПФ РФ по данным на начало 2018 года представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Крупнейшие НПФ РФ по состоянию на начало 2018 г.

Наименование	Имущество, млрд. руб.	Капитал и резервы, млрд. руб.	Количество застрахованных лиц, тыс. чел.
1	2	3	4
АО НПФ «Сбербанка»	468,2	20,3	6828,1
НПФ «Газфонд»	406,4	–	–
НКО НПФ «Благосостояние»	348,8	–	–
АО «НПФ Будущее»	295,8	2,3	4445,2

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
АО «НПФ Лукойл-Гарант»	284,0	9,1	3507,8
АО «НПФ Сафмар»	201,3	8,4	2270,9
ОАО «НПФ РГС»	198,9	13,6	3162,8
ОАО «НПФ Газфонд пенсионные накопления»	181,2	9,4	1468,7
АО «НПФ электроэнергетики»	141,3	8,0	1059,9
АО НПФ ВТБ Пенсионный фонд	140,2	6,5	1543,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что основные игроки на рынке негосударственного пенсионного обеспечения РФ – связанные с крупнейшими предприятиями организации. Так, среди владельцев НПФ в данном списке выступают такие организации, как Сбербанк, Газпром, РЖД, Лукойл, Росгосстрах, предприятия электроэнергетики, банк ВТБ, Райффайзенбанк и другие. Объёмы активов, находящиеся в управлении данных негосударственных пенсионных фондов превышают 100 млрд. руб. и более, а количество застрахованных – 1 млн. чел. Крупнейшим среди данных организаций является НПФ Сбербанка, который управляет средствами почти в 500 млрд. руб. и имеет количество застрахованных в размере 6,8 млн. руб., что составляет 4,7 % всего населения страны.

По показателям размеров НКО НПФ «Благосостояние» является третьим, что указывает на высокий уровень значимости данной организации в деятельности по негосударственному пенсионному страхованию.

Основу деятельности НПФ составляют инвестиции полученных пенсионных накоплений в доходные активы. В результате этого, важнейшим показателем, характеризующим деятельность НПФ является доходность его активов, что представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Доходность активов отдельных НПФ РФ в 2017 г.

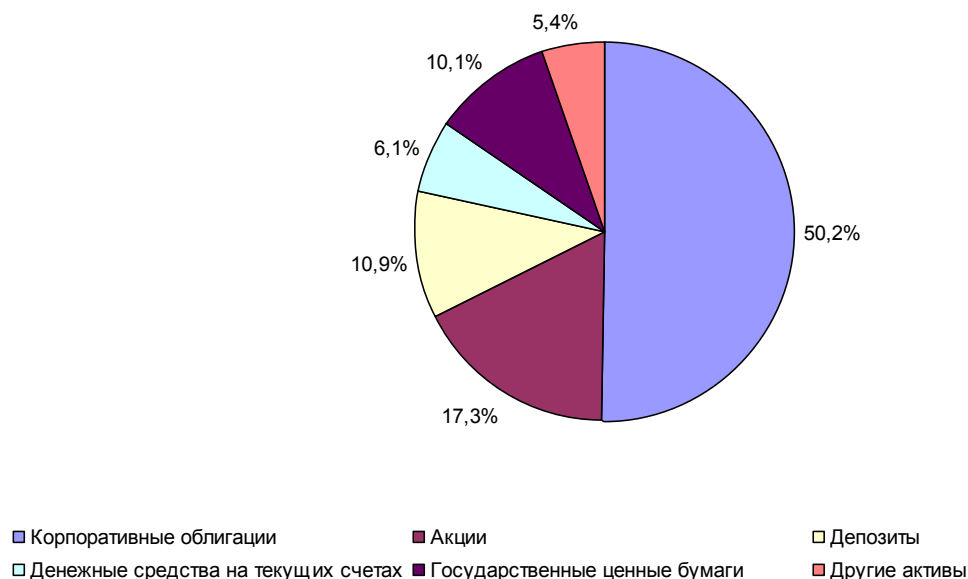
Наименование	Уровень доходности, % годовых
1	2
НПФ Гефест	14,21
НПФ Алмазная осень	11,94
НПФ Роствертол	11,36
НПФ Сбербанка	10,34
НПФ Согласие	10,17

Продолжение таблицы 4

1	2
НПФ Автоваз	7,87
НПФ Сафмар	2,49
НПФ Доверие	2,26

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что уровень доходности НПФ в нашей стране имеет существенный разброс. Так, наиболее доходные НПФ имеют уровень доходности более 10 %, однако, на рынке также присутствуют компании, которые демонстрируют существенно меньшую доходность, сопоставимую с уровнем инфляции – чуть более 2 % годовых, что говорит о существенной разнице в направлениях инвестиций НПФ в части их доходности.

Структура вложений в активы по их видам в НПФ в РФ представлена на рисунке 14.



Источник: Банк России, 2007-2017 гг.

Рисунок 14 – Структура вложений в активы НПФ в РФ в 2017 г.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основным направлением вложений НПФ в условиях РФ являются

корпоративные облигации, доля которых составляет более половины всего объёма вложений – 50,2 %. Второй по значимости статьёй является статья вложений в акции, доля которой 17,3 %. Ещё 10,9 % приходится на депозиты, а доля государственных ценных бумаг составляет 10,1 %. Доля денежных средств на счетах НПФ составляет 6,1 %, прочие активы – 5,5 %. Исходя из данной структуры возможно сделать вывод о консервативном подходе к формированию пенсионных активов со стороны НПФ, так как облигации предлагают меньший уровень доходности, нежели чем акции, однако, гарантируют его.

Для проведения PEST-анализа проведём анализ профиля среды. Оценки силы влияния факторов представлены на основании экспертного мнения. Полученные результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ профиля среды НПФ «Благосостояние»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
1	2	3	4	5
Политические факторы				
Политика санкций в отношении РФ привела к снижению притока иностранных финансовых ресурсов и росту их цены на рынке	0,2	8	–	-1,6
Наблюдается стабильность политической системы и расклад основных политических сил в РФ	0,7	5	+	+3,5
Политика санкций постоянна в отношении РФ, в результате чего наблюдается консолидация политических сил в обществе	0,1	2	–	-0,2
Экономические факторы				
Стабильность налогового законодательства	0,2	4	+	+0,8
Экономика страны находится в стадии восстановительного роста	0,3	7	+	+2,1
Отсутствует конкуренция со стороны иностранных финансовых институтов, что отрицательно сказывается на уровне развития рынка пенсионных накоплений	0,2	3	–	-0,6
Спрос на услуги организации ограничивается, преимущественно, работниками АО РЖД	0,3	5	–	-1,5
Социальные факторы				

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
У населения не сформирована потребность в формировании пенсионных накоплений, что сдерживает развитие и рынка и компании	0,8	5	–	-4,0
Снижение ставок в экономике и повышение жизненного уровня приводит к увеличению привлекательности долгосрочных накоплений	0,2	4	+	+0,8
Технологические факторы				
Формы обслуживания и работы с клиентами жёстко регламентированы требованиями ЦБ РФ, в результате чего разница между компаниями невелика, и даёт преимущества крупным организациям	0,3	2	+	+0,6
Отсутствие значимой разницы в технологии между предприятиями и организациями отрасли НПФ	0,7	3	+	+2,1

С целью получения общей оценки влияния внешней среды на НПФ «Благосостояние» PEST-анализ (таблица 6).

Таблица 6 – PEST-анализ НПФ «Благосостояние»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Политика санкций в отношении РФ привела к снижению притока иностранных финансовых ресурсов и росту их цены на рынке	-1,6	1 Стабильность налогового законодательства	+0,8
2 Наблюдается стабильность политической системы и расклад основных политических сил в РФ	+3,5	2 Экономика страны находится в стадии восстановительного роста	+2,1
3 Политика санкций постоянна в отношении РФ, в результате чего наблюдается консолидация политических сил в обществе	-0,2	3 Отсутствует конкуренция со стороны иностранных финансовых институтов, что отрицательно сказывается на уровне развития рынка пенсионных накоплений	-0,6
Итого	+1,7	4 Спрос на услуги организации ограничивается, преимущественно, работниками АО РЖД	-1,5
S - социальные факторы		Итого	+0,8
1 У населения не сформирована потребность в формировании пенсионных накоплений, что сдерживает развитие и рынка и компании	-4,0	T — технологические факторы	
2 Снижение ставок в экономике и повышение жизненного уровня приводит к увеличению привлекательности долгосрочных накоплений	+0,8	1 Формы обслуживания и работы с клиентами жёстко регламентированы требованиями ЦБ РФ, в результате чего разница между компаниями невелика, и даёт преимущества крупным организациям	+0,6
Итого	-3,2	2 Отсутствие значимой разницы в технологии между предприятиями и организациями отрасли НПФ	+2,1
		Итого	+2,7

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что в целом благоприятными для НПФ «Благосостояние» являются политические, экономические и технологические факторы. В то же время, социальные факторы для организации существенно менее благоприятны, так как имеют сильно отрицательную оценку (– 3,2 балла).

Совокупная оценка среды:

$$C = 1,7 + 0,8 - 3,2 + 2,7 = + 2,0$$

Таким образом, в целом оценка среды положительная, что позволяет сделать вывод о том, что среда для ведения бизнеса для НПФ «Благосостояние» – благоприятная.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

1) НПФ «Благосостояние» является одним из лидеров негосударственного пенсионного обеспечения в нашей стране, прежде всего, за счёт активной работы с АО РЖД, работники которого составляют костяк всей клиентской базы фонда. При этом, у банка наблюдается стабильность финансовых показателей и числа клиентов, а также рост объёмов средств в управлении.

2) На рынке негосударственных пенсионных накоплений наблюдается быстрый рост уровня концентрации рынка в пользу крупных игроков, аффилированных с крупнейшими российскими предприятиями. В результате этого фиксируется снижение количества НПФ на рынке, быстро увеличивается объём привлечённых пенсионных накоплений, прежде всего, за счёт увеличения уровня надёжности и доверия к НПФ со стороны населения.

3) Проведённый PEST-анализ показывает, что в целом состояние внешней среды для НПФ «Благосостояние» – благоприятное, однако, наблюдается увеличение уровня конкуренции на рынке за счёт снижения количества негосударственных пенсионных фондов и увеличения роли крупных игроков на рынке.

4) Основное направление инвестирования средств, полученных от

участников – вложения в облигации, на которые приходится более половины всех активов. Также значительны объёмы вложений в государственные ценные бумаги и акции. Различие в направлениях инвестиций приводит к существенному разбросу уровня доходности негосударственных пенсионных фондов, которые в текущих условиях дают от 2 % до 14 % годовых.

2.2 Анализ внутренней среды НПФ «Благосостояние»

Проведём анализ внутренней среды фонда. Для этого, вначале рассмотрим особенности стратегического управления фонда. Стратегии НПФ «Благосостояние» разрабатываются центральным аппаратом организации, и представляют собой программы, нацеленные на срок 3-5 лет. Стратегии НПФ «Благосостояние» принимались на следующие периоды:

- 2006-2010 гг.;
- 2011-2013 гг.

В период 2006-2010 гг. НПФ «Благосостояние» была поставлена цель войти в число крупнейших частных НПФ, что было достигнуто.

В стратегии 2011-2013 гг. в качестве основной цели устанавливалось сохранение и упрочение лидирующих позиций НПФ «Благосостояние» на рынке пенсионных услуг РФ:

- по числу застрахованных лиц и размеру пенсионных накоплений на счетах клиентов;
- по числу участников-вкладчиков корпоративных систем негосударственного пенсионного обеспечения и числу клиентов, получающих негосударственную пенсию;
- по сохранению своего места в первой пятерке лидеров негосударственных пенсионных фондов России по показателю «совокупный размер собственного имущества».

При этом основной прирост, который ранее обеспечивался за счет развития корпоративной программы НПО в производственных дивизионах АО «РЖД» – железных дорогах, сейчас близок к стадии насыщения. Дальнейшие перспективы данного направления связаны с постоянным повышением

качества. Поэтому акцент в «Стратегии развития НПФ «Благосостояние» на 2011-2013 гг.» был сделан на следующих направлениях деятельности:

- развитие негосударственного пенсионного обеспечения – для дочерне-зависимых обществ (ДЗО) АО «РЖД», компаний-партнеров АО «РЖД», корпоративных клиентов и физических лиц открытого рынка;

- развитие обязательного пенсионного страхования, включая программу софинансирования пенсии («тысяча на тысячу») и формирование пенсионных накоплений в рамках программы «Материнский капитал», – для работников ДЗО АО «РЖД», компаний-партнеров АО «РЖД», физических лиц открытого рынка, имеющих право на накопительную часть трудовой пенсии.

Ключевые приоритеты Фонда в стратегической перспективе:

- обеспечение финансовой устойчивости Фонда, связанной с выполнением платежных обязательств перед клиентами, государством и контрагентами, при условии сохранности пенсионных сбережений клиентов и формирования необходимых резервов для покрытия финансовых рисков – поддержание сбалансированной актуарной модели соответствия фактических активов обязательствам по стоимости и срокам обеспечение оптимальных инвестиционных результатов путем повышения качества и оптимизации структуры пенсионных активов, достижение реального баланса между высокой степенью надежности и доходностью пенсионных вложений в соответствии с конъюнктурой рынка пенсионных услуг;

- поддержание приоритета рентабельности предоставления пенсионных услуг перед показателем объема привлечения: увеличение среднего счета, рост инвестиционной доходности, привлечение физических лиц в возрастной категории с приемлемым периодом накопления, снижение удельных затрат на привлечение и обслуживание клиентов.

Таким образом, суть стратегии Фонда, особенно по направлению ОПС, состояла в переходе от политики масштабного привлечения к политике повышения финансовой эффективности предоставления пенсионных услуг и снижения затрат Фонда. С этой целью использовались партнерские каналы

продаж, банковские и страховые сети, позволяющие работать с широким кругом потенциальных клиентов со средней и высокодоходной частью населения при минимальных бизнес- и репутационных рисках для Фонда

В последствии, ввиду прекращения публикации годовых отчётов о деятельности НПФ «Благосостояние», информация о стратегиях организации отсутствует.

При этом, НПФ «Благосостояние» формулирует собственную миссию следующим образом: «Мы – основа социальной обеспеченности и финансового благополучия клиентов. Деятельность фонда опирается на многолетний опыт, глубокую экспертизу пенсионного дела и чувство высокой ответственности перед людьми. Мы служим надёжной опорой компаниям, в которых социальная защита работников строится системно, справедливо и долгосрочно. Убеждены, что благодаря таким отношениям работника и работодателя Россия выйдет на новый уровень качества труда, эффективности бизнеса и благосостояния граждан.

Мы работаем для того, чтобы в новый жизненный этап – пенсионный возраст – люди вступали с ощущением свободы, независимости и комфорта.»

Рассмотрим показатель производительности труда на предприятии, как объём полученных доходов на размещённые средства в расчёте на одного работника (рисунок 15).

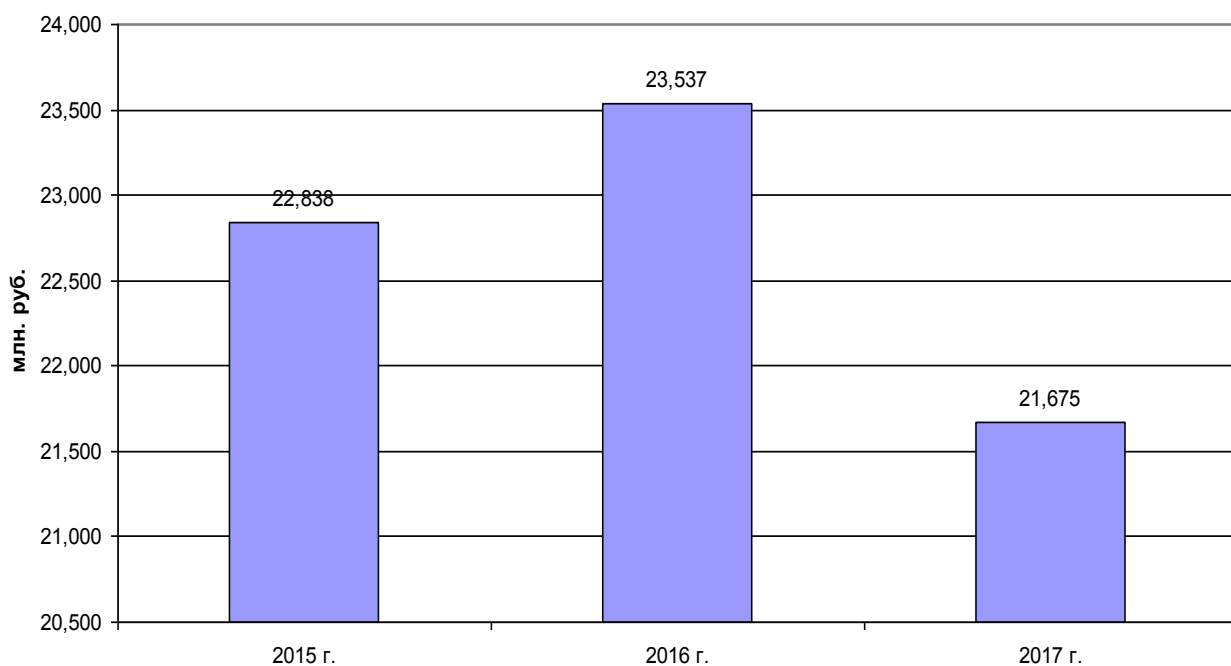


Рисунок 15 – Показатели производительности труда в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Анализ данных, представленных на вышеприведённом рисунке позволяет сделать вывод о том, что уровень производительности труда по доходам от инвестирования пенсионных накоплений в расчёте на одного работника в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» имеет разнонаправленную динамику. Так, если в 2015 году она составляла 22,8 млн. руб., то в 2016 году – уже 23,5 млн. руб. или на 3,1 % больше. В 2017 году увеличение сменилось снижением на 7,9 %, в результате чего данный показатель сократился до 21,7 млн. руб., что является отрицательным фактором в деятельности Филиала в г. Чита НПФ «Благосостояние».

Особенностью маркетинговой деятельности Филиала в г. Чита НПФ «Благосостояние» является то, объёмы затрат на них имеют очень небольшой размер, ввиду комплекса факторов, среди которых основное значение имеет то, что данная организация в значительной степени ориентирована в хозяйственной деятельности на работников АО «РЖД», а не связанные с данной организацией группы клиентов имеют небольшой размер. Общие

объёмы затрат на маркетинговую деятельность Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» представлены на рисунке 16.

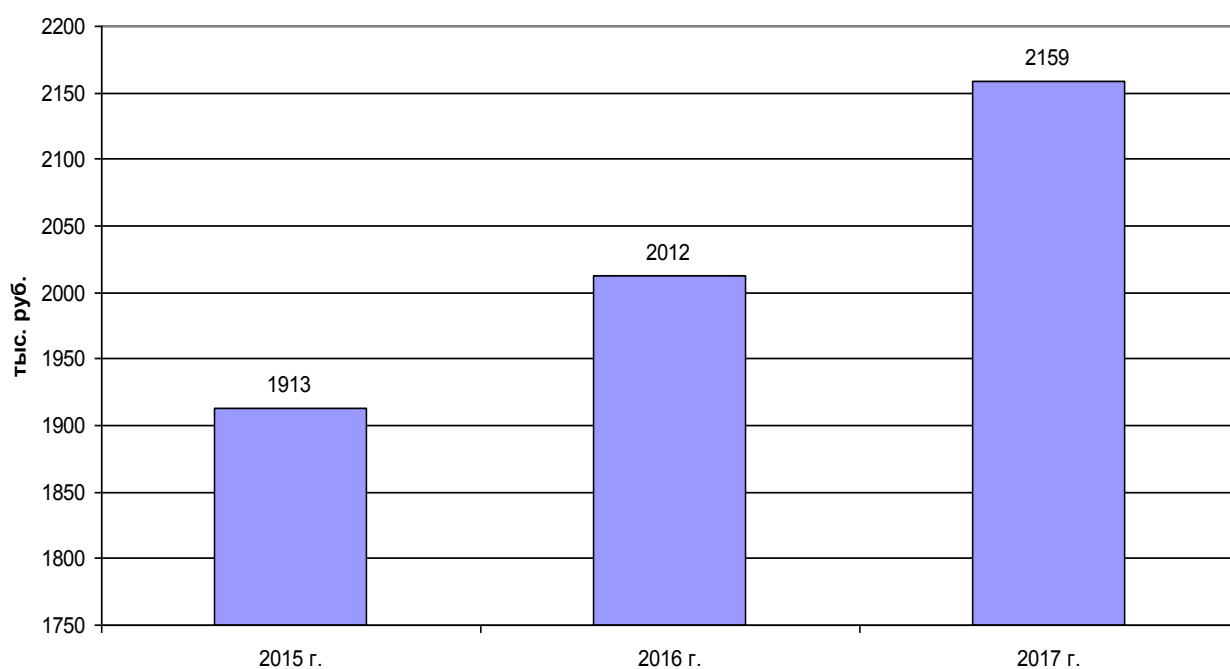


Рисунок 16 – Динамика объёмов затрат на маркетинговую деятельность в Филиале в г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом объём затрат на маркетинговую деятельность в НПФ «Благосостояние» относительно небольшой, и составляет около 20 млн. руб. При этом, если в 2015 году данная сумма составляла 19,1 млн. руб., то по итогам периода она увеличилась до 21,6 млн. руб., увеличившись на 5,2 % и 7,3 % по годам.

В качестве основных рекламных носителей в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» являются радио и газеты. Газетная реклама в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» ориентирована, прежде всего, на потенциальных клиентов-юридических лиц, в то время, как реклама на радио в НПФ «Благосостояние» используется для привлечения клиентов-физических лиц. Использование данных видов носителей обуславливается тем, что они существенно менее дороги по сравнению с рекламой в журналах и телевидении.

Основной причиной отсутствия значительной маркетинговой деятельности и рекламной активности в частности в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» является наличие постоянного ядра клиентов, что позволяет удерживать их минимальными усилиями.

Динамика уровня затрат на маркетинговую деятельность организации представлена на рисунке 17.

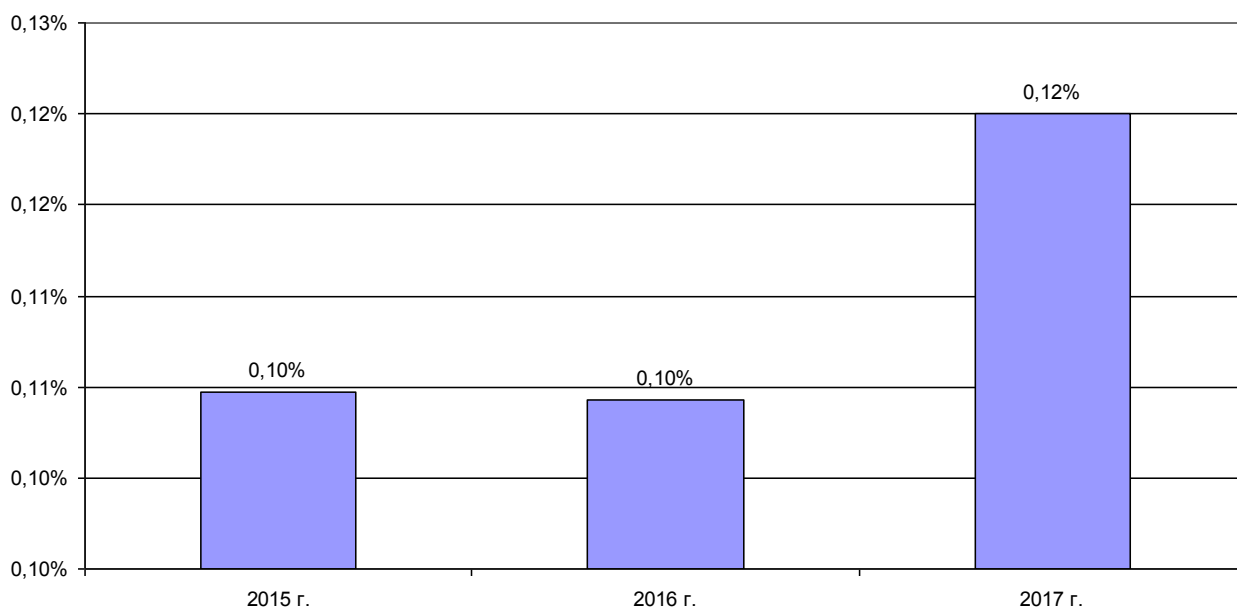


Рисунок 17 – Уровень затрат на маркетинговую деятельность Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» относительно выручки в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом доля затрат на маркетинг в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» составляет от 0,10 % до 0,12 % к выручке, что характеризует данную компанию как компанию традиционного уклада относительно маркетинга.

Структура бизнес-процесса в НПФ «Благосостояние» в целом и в Филиале г. Чита, касающихся вывода на рынок новых продуктов и обслуживания вкладчиков в общем случае представлена на рисунке 18.

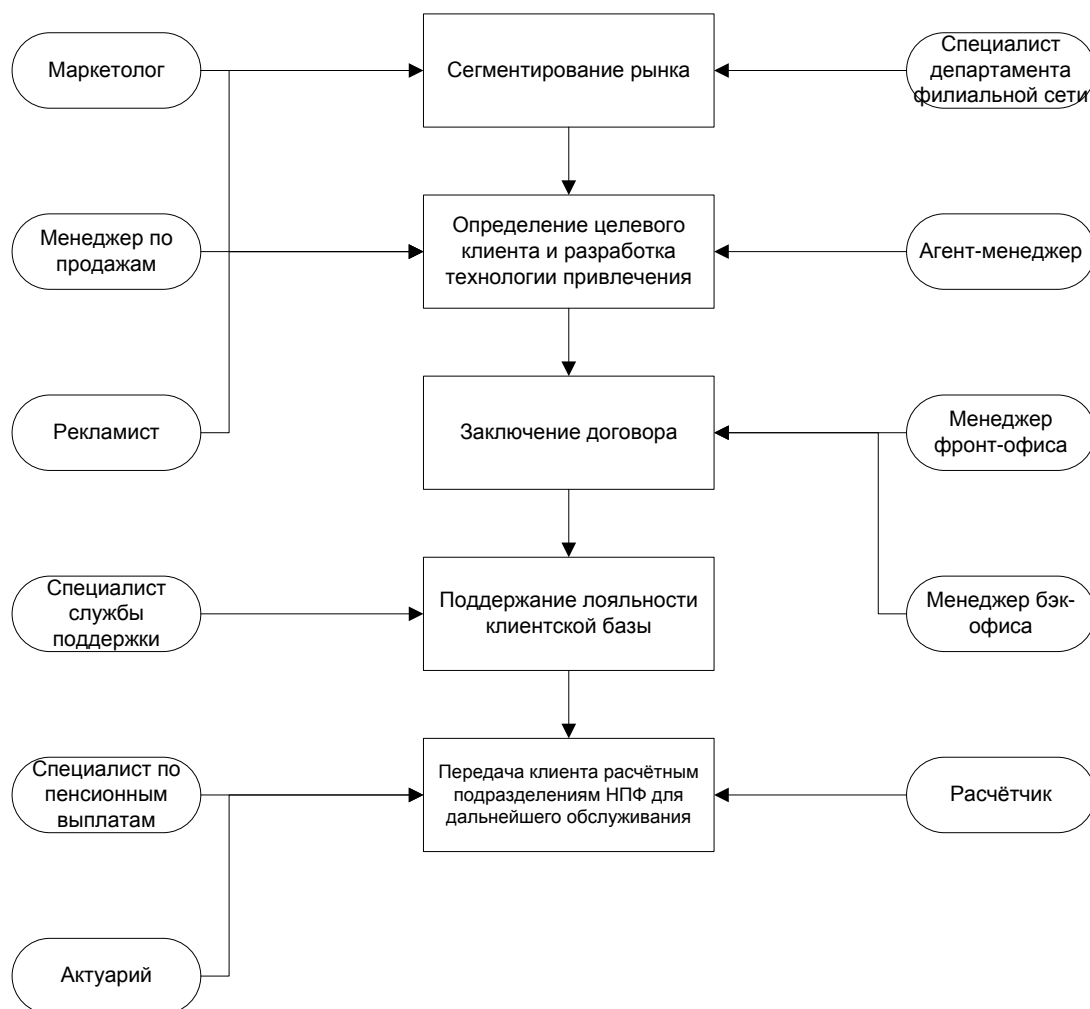


Рисунок 18 – Основной бизнес-процесс в НПФ «Благосостояние»

Особенностью данного бизнес-процесса является то, что он ориентирован на все категории клиентов. При этом, проводится несколько этапов, первым из которых является сегментирование рынка. Оно проводится маркетологом, специалистом департамента филиальной сети, менеджером по продажам, а также рекламистом. Итогом данного исследования является установление условий инвестирования пенсионных накоплений.

Вторым этапом является определение целевого клиента и разработка технологии привлечения клиентов. В ней участвуют те же лица, а также агент-менеджер, который осуществляет взаимодействие с предприятиями, с целью заключения с ними рамочных договоров об участии их работников в пенсионном обеспечении с участием НПФ «Благосостояние».

Третьим этапом является заключение договора на обслуживание

сотрудников предприятия между НПФ «Благосостояние»,либо его филиалом, и предприятием. В нём участвуют менеджер фронт-офиса и менеджер бэк-офиса фонда. В рамках договора осуществляется обслуживание физических лиц – работников предприятия, с которым заключен договор об обслуживании пенсионных накоплений, что является четвёртым этапом обслуживания.

Возможны ситуации, при которых необходимо специальное обслуживание. В этих условиях клиент передаётся специализированным подразделениям НПФ «Благосостояние».

Схема работы НПФ «Благосостояние» с пенсионными накоплениями представлена на рисунке 19.



Рисунок 19 – Схема работы НПФ «Благосостояние» с пенсионными накоплениями

Следует отметить, что деятельность НПФ «Благосостояние» контролируется значительным количеством органов. Сюда относятся такие, как Банк России в лице специализированной Инспекции НПФ, независимые актуарии, осуществляющие контроль начислений, специальный депозитарий, а также независимые аудиторы.

НПФ осуществляет сбор денежных средств в виде пенсионных

накоплений граждан, и инвестирует их в те или иные финансовые инструменты, также осуществляется получение и капитализация дохода от инвестиций. Из полученных средств формируется дополнительная пенсия участникам НПФ.

Схема негосударственного пенсионного обеспечения при взаимодействии НПФ «Благосостояние» с клиентом представлена на рисунке 20.

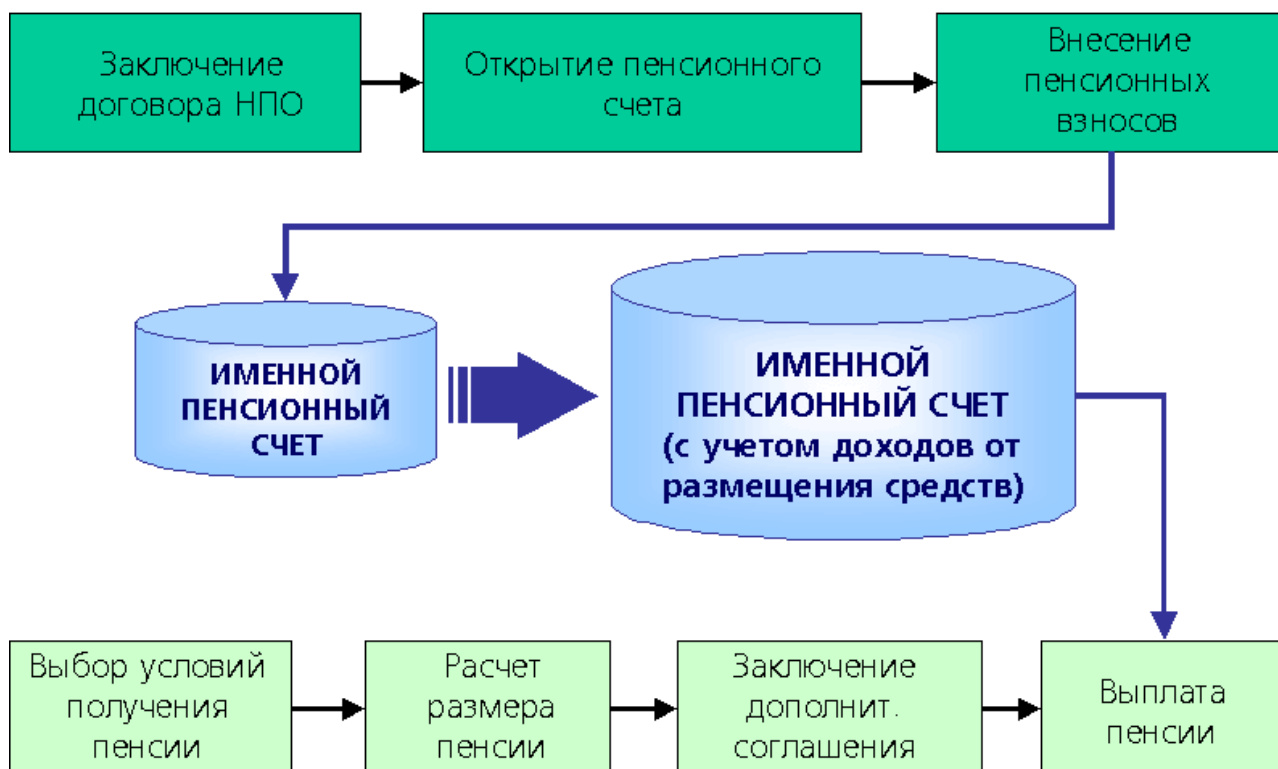


Рисунок 20 – Схема негосударственного пенсионного обеспечения при взаимодействии НПФ «Благосостояние» с клиентом

Первым этапом является заключение договора негосударственного пенсионного обеспечения. В рамках данного договора клиенту осуществляется открытие пенсионного счёта. Кроме того, может клиентом осуществляться выбор условий получения пенсии, расчёт размера пенсии, что реализуется в виде дополнительного соглашения к заключённому договору.

В процессе обслуживания клиент вносит пенсионные взносы на счёт в НПФ «Благосостояние». На этот же счёт зачисляются и доходы от размещения

средств клиента и с него же выплачивается пенсия.

Инновационная деятельность в НПФ «Благосостояние» не проводится, по следующим причинам:

1) деятельность НПФ в РФ существенно ограничена, с целью снижения рисков утраты пенсионных накоплений, что не позволяет инвестировать средства в ценные бумаги, не указываемые Банком России;

2) имеющаяся система работы НПФ «Благосостояние» с рынком также регламентирована Банком России и не предусматривает заключения договорённостей с организациями, не имеющими лицензий на управление бумагами пенсионных фондов, что также ограничивает риски.

Управленческие решения в НПФ «Благосостояние» принимаются на различных уровнях управления:

- исполнительного директора фонда;
- Дирекции;
- блоков управления;
- управлений и департаментов;
- отдельных отделов;
- территориальных подразделений.

Компетенция по принятию управленческих решений в НПФ «Благосостояние» закреплена должностными инструкциями. При этом, в должностных инструкциях фонда закреплены следующие возможные варианты реализации управленческих решений:

- устные распоряжения и приказы;
- письменные распоряжения и приказы.

С целью контроля выполнения распоряжений руководителя ведётся книга учёта распоряжений, в которую вносятся все документы, требующие длительного контроля.

В общем виде процесс разработки управленческого решения в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» может быть представлен следующим образом (рисунок 21).

Особенностью процедуры разработки управленческого решения в компании является возможность инициации разработки как непосредственно директором фонда, так и управленческим персоналом более низких уровней. При этом, в качестве совещательного органа может создаваться отраслевое совещание, однако, его собрание не является обязательным.

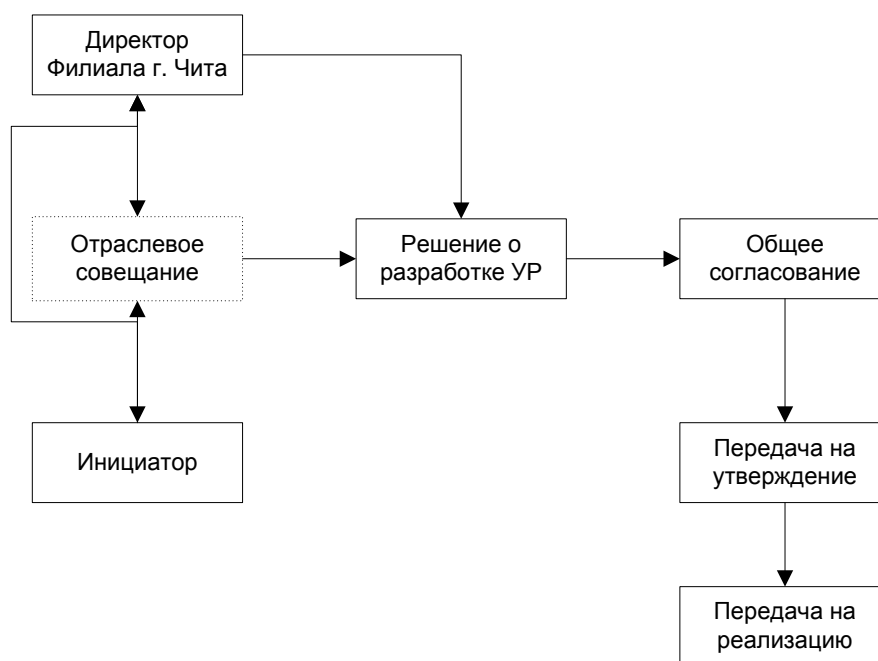


Рисунок 21 – Порядок разработки управленческого решения в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние»

В том случае, если разработка управленческого решения не требует создания отраслевого совещания, решение о разработке управленческого решения может приниматься директором самостоятельно. При необходимости, процесс разработки управленческого решения может принимать итерационный характер, требующий значительного количества согласований на уровне отраслевых совещаний.

В тех случаях, когда по результатам отраслевых совещаний достигнут консенсус по вопросам разработки решения, оно передаётся на утверждение ответственному лицу (директору, либо его заместителям, либо руководителям структурных подразделений), а также реализуются необходимые мероприятия

для начала реализации управленческого решения.

Проектная деятельность на предприятии не формализована, и реализуется в минимальных объёмах.

По итогам проведённого анализа внутренней среды Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» сделаем следующие выводы:

1) Ввиду значительной ориентации на основного корпоративного клиента – АО РЖД, фонд пассивен в реализации маркетинговых мероприятий. Ввиду высокого уровня его стабильности как работодателя наблюдается высокий уровень постоянства персонала, что является положительным фактором его развития.

2) Ввиду того, что фонд работает в области, имеющей высокий уровень социальной значимости и ответственности, его деятельность в существенной степени регламентирована регулируемыми органами, прежде всего, Банком России, что накладывает ограничения на свободу распоряжения привлечёнными средствами, устанавливает унифицированные подходы к организации деятельности и внутренних бизнес-процедур.

2.3 Анализ системы управления НПФ «Благосостояние»

Проведём анализ системы управления в фонде. Структура управления организации представлена на рисунке 22.



Рисунок 22 – Структура управления НПФ «Благосостояние»

Акционеры НПФ «Благосостояния» принимают решения на общем собрании акционеров. Общее собрание акционеров организации избирают Совет директоров. Контрольными органами НПФ «Благосостояния» являются аудитор (внешний контроль) и ревизионная комиссия (внутренний контроль).

Совет директоров под управлением Председателя формирует Попечительский совет, а также избирает Генерального директора НПФ, который организует текущую деятельность организации в целом, её филиалов и представительств. Он подотчётен Совету директоров организации. Генеральным директором НПФ «Благосостояние» формируется исполнительная дирекция организации, деятельность которого вопросы тактического управления.

Исполнительная дирекция – коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий оперативное управление деятельностью фонда. Исполнительная дирекция осуществляет свои функции в пределах компетенции, установленной Федеральным законом «О негосударственных

пенсионных фондах» и Уставом фонда, и действует на основании Устава фонда и Положения об Исполнительной дирекции фонда, утверждаемого Советом фонда. К компетенции Исполнительной дирекции относятся утверждение и изменение структуры управления фонда, определение приоритетных направлений размещения пенсионных резервов и инвестирования пенсионных накопления, утверждение квартальных финансовых планов.

Проведём анализ системы управления Филиала в г. Чита, исходя из показателей её экономичности и результативности. Для этого, вначале рассмотрим показатель доли удельного веса работников аппарата управления в общем количестве работников (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ доли работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в общей численности работников

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к	2017 к
				2015	2016
Общая средняя численность работников фонда, чел.	80	82	83	2,5	1,2
Среднегодовая численность работников аппарата управления фонда, чел.	15	17	18	13,3	5,9
Удельный вес работников аппарата управления фонда в общем количестве работников, ед.	0,188	0,207	0,217	10,6	4,6

Проведём анализ динамики веса заработной платы работников аппарата управления в общем фонде заработной платы (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика доли заработной платы работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к	2017 к
				2015	2016
1	2	3	4	5	6
Общий объем заработной платы в филиале, млн. руб.	193,3	234,5	192,8	21,3	-17,8
Объем заработной платы, уплаченной работникам аппарата управления, млн. руб.	59,4	67,8	61,0	14,1	-10,0

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Доля заработной платы работников аппарата управления фонда в общем объеме заработной платы	0,307	0,289	0,316	-5,9	9,4

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод о том, что в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» наблюдается разнонаправленная динамика доли заработной платы работников аппарата управления в общем объеме заработной платы. Так, если в 2015 году она составляла 0,307 ед., то в 2016 году фиксируется её снижение до 0,289 ед. или на 5,9 %. В 2017 году данный показатель вновь вырос до 0,316 ед. или на 9,4 %. Данный факт свидетельствует о том, что увеличение выплат работникам аппарата управления фонда происходит в те моменты, когда снижаются общие затраты на зарплату. Рост данных затрат приводит к увеличению выплат другим категориям работников.

Оценим затраты на аппарат управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» в целом, что представлено в таблице 11.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается существенное колебание показателя доли расходов на работников аппарата управления в общем объеме расходов на содержание. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 0,324 ед., то по итогам 2016 года фиксируется его снижение до 0,221 ед. или на 31,7 %, после чего, по итогам 2017 года он увеличился до 0,358 ед. или на 61,8 %, что свидетельствует об увеличении значимости затрат на аппарат управления в филиале.

Таблица 11 – Динамика доли затрат на зарплату аппарата управления Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
	Сумма расходов на зарплату аппарата управления, млн. руб.	80,1	72,4	125,1	-9,6
Сумма расходов на содержание работников фонда, млн. руб.	246,9	326,9	349,1	32,4	6,8
Доля расходов на работников аппарата управления фонда в общем объеме расходов на содержание, ед.	0,324	0,221	0,358	-31,7	61,8

Этому способствовало, прежде всего, значительное увеличение объёмов расходов на содержание аппарата управления по итогам 2017 года, которое составило 72,8 % после снижения на 9,6 %, зафиксированного по итогам 2016 года.

Проведём анализ значимости расходов на содержание аппарата управления относительно общих расходов филиала (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ расходов на содержание аппарата управления в общих расходах Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
	Сумма расходов на содержание аппарата управления, млн. руб.	80,1	72,4	125,1	-9,6
Сумма расходов филиала, млрд. руб.	14,5	13,7	14,5	-5,5	5,8
Доля расходов на работников аппарата управления филиала в общем объеме расходов, %	5,52	5,28	8,63	-4,3	63,3

Проведём анализ результативности аппарата управления как ключевого элемента системы управления в Филиале. Процентный доход является одним из ключевых показателей, характеризующих деятельность Филиала как организации, размещающей средства в ценные бумаги (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика объемов процентных доходов в расчёте на одного работника аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднегодовая численность работников аппарата управления фонда, чел.	16	17	18	6,3	5,9
Сумма процентных доходов, млрд. руб.	1,960	2,351	2,511	19,9	6,8
Сумма процентных доходов в расчёте на одного работника аппарата управления, млрд. руб.	0,123	0,138	0,140	12,9	0,9

Представленные в таблице данные показывают на то, что в целом в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» наблюдается стабилизация показателя объемов процентных доходов в расчёте на одного работника аппарата управления с тенденцией к небольшому росту. Если в 2015 году он составлял 0,123 млрд. руб., то в 2017 году – уже 0,138 млрд. руб., показав максимум в 2016 году в размере 0,140 млрд. руб. или на 12,9 % роста к 2015 году. Снижение за 2017 год было небольшим и составило 0,9 %.

Рассмотрим показатель отношения объемов полученного процентного дохода в расчёте на 1 руб. заработной платы работников аппарата управления фонда, что представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателя процентных доходов в расчёте на 1 руб. заработной платы работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Объём заработной платы, уплаченной работникам аппарата управления, млн. руб.	59,4	67,8	61,0	14,1	-10,0
Сумма процентных доходов, млрд. руб.	1,960	2,351	2,511	19,9	6,8
Сумма процентных доходов в расчёте на один рубль заработной платы работников аппарата управления, руб.	33,00	34,68	41,16	5,1	18,7

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что сумма процентных доходов в расчёте на один рубль заработной платы работников аппарата управления имела тенденцию к росту. Если в 2015 году она составляла 33,00 руб., то по итогам 2016 года – уже 34,68 руб. или на 5,1 % больше. В 2017 году фиксируется дальнейший рост показателя до 41,16 руб. или ещё на 18,7 %, что свидетельствует об увеличении отдачи заработной платы в виде процентных доходов. При этом, рост уровня отдачи в 2017 году существенно выше, нежели чем инфляция, составившая менее 3 %, что указывает на то, что эффективность зарплаты управленческого персонала стала существенно выше.

Рассмотрим показатель уровня отдачи в виде процентных доходов в расчёте на 1 руб. расходов на содержание аппарата управления, что представлено в следующей таблице 15.

Таблица 15 – Анализ уровня процентных доходов Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в относительно общих затрат на содержание аппарата управления фонда в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к	2017 к
				2015	2016
Сумма расходов на содержание аппарата управления, млн. руб.	80,1	72,4	125,1	-9,6	72,8
Сумма процентных доходов, млрд. руб.	1,96	2,351	2,511	19,9	6,8
Сумма процентных доходов в расчёте на один рубль расходов на содержание работников аппарата управления, руб.	24,47	32,47	20,07	32,7	-38,2

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что уровень анализируемого показателя в рассматриваемом периоде испытывал существенные колебания. Так, составляя в 2015 году 24,47 руб., в 2016 году он увеличился до 32,47 руб. или на 32,7 %. В 2017 году фиксируется существенное снижение уровня показателя на 38,2 % или до 20,07 руб. Таким образом, если по показателю затрат на заработную плату уровень отдачи по процентным

доходам вырос, то по показателю затрат на содержание – существенно уменьшился, что свидетельствует о противоречивой динамике развития системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние».

С целью выявления общих показателей динамики системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние», рассчитаем показатель индекса экономичности и результативности аппарата управления, что представлено в следующей таблице 16.

Таблица 16 – Оценка эффективности аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста, в процентах	
				2016 к 2015	2017 к 2016
1 Индекс экономичности аппарата управления (АУ) ($Kэ = a+b+v+г$)/4				92,0	134,9
А) удельный вес работников АУ в общем количестве работников	0,188	0,207	0,217	110,1	104,8
Б) удельный вес зарплаты работников АУ в общем фонде зарплаты	0,307	0,289	0,316	94,1	109,3
В) удельный вес зарплаты работников АУ в общих затратах	0,324	0,221	0,358	68,2	162,0
Г) удельный вес расходов на содержание АУ в общих затратах	5,52	5,28	8,63	95,7	163,4
2 Индекс результативности АУ ($Kр = (д+е+ж)/3$)				116,7	94,0
Д) Процентные доходы на 1 работника АУ, тыс.руб.	0,123	0,138	0,140	112,2	101,4
Е) Процентные доходы на 1 руб. зарплаты работников АУ, тыс.руб.	33,00	34,68	41,16	105,1	118,7
Ж) Процентные доходы на 1 руб. расходов на содержание АУ, тыс.руб.	24,47	32,47	20,07	132,7	61,8
3 Индекс эффективности управления $Эф = Kр + (100\% - Kэ)$				124,6	59,1

По результатам представленных в таблице расчётов возможно сделать вывод о том, что по итогам 2016 года наблюдалось повышение уровня экономичности аппарата управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» на 8,0 %, что является положительным фактором его развития. В это же время, на 16,3 % выросла и результативность деятельности аппарата управления в системе фонда. Как результат данной динамики экономичности и результативности деятельности аппарата управления как основной части

системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» стало увеличение на 24,6 % индекса эффективности управления, что также возможно считать положительным фактором его функционирования.

По итогам 2017 года фиксируется существенный (на 34,9 %) рост индекса экономичности аппарата управления, в значительной степени обусловленного быстрым ростом затрат на содержание работников аппарата управления, не связанных с заработной платой. Кроме того, результативность аппарата управления также сократилась на 6,0 %, ввиду того, что заметно выросла заработная плата работников аппарата управления. В результате этого, уровень эффективности управления снизился относительно 2016 года на 40,9 %, что указывает на то, что эффективность управления в системе управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» заметно снизилась, что возможно связать с общим улучшением ситуации на рынке акций РФ и увеличением устойчивости экономики страны. Следствием этого стало уменьшение дисциплины в расходах, приходящихся на содержание аппарата управления.

Ещё одним показателем, характеризующим систему управления, является показатель количества внутренней документации, обрабатываемой в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» (таблица 17).

Таблица 17 – Динамика объёмов внутренних документов Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» в 2015-2017 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к	2017 к
				2015	2016
Всего, в т.ч.	1560	2052	2831	131,5	138,0
– приказы	76	109	155	143,4	142,2
– распоряжения	112	184	219	164,3	119,0
– инструктивный материал	16	24	31	150,0	129,2
– письма	897	1124	1547	125,3	137,6
– прочие	459	611	879	133,1	143,9

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по Филиалу г. Чита НПФ «Благосостояние» наблюдается быстрый

рост объёмов количества внутренних документов. Так, если в 2015 году их количество составляло 1560 ед., то в 2016 году оно увеличилось до 2052 ед. или на 31,5 %, а в 2017 году – ещё на 38 % до 2831 ед., что свидетельствует о нарастании объёмов документов.

При этом, более чем в 2 раза увеличилось количество приказов (с 76 до 155 в периоде), аналогичную динамику имеет количество распоряжений (со 112 до 219 ед.). Чуть меньшая динамика у количества инструктивного материала – с 16 до 31 ед. Наиболее объёмными были внутренние письма и прочие документы. Первые увеличились с 897 до 1547 ед. или в 1,7 раза, вторые – с 459 до 879 или в 1,9 раза.

Необходимо отметить, что внутренняя система электронного документооборота в Филиале г. Чита отсутствует, в результате чего затрудняются возможности организации по обеспечению сроков обработки документов (рисунок 23).

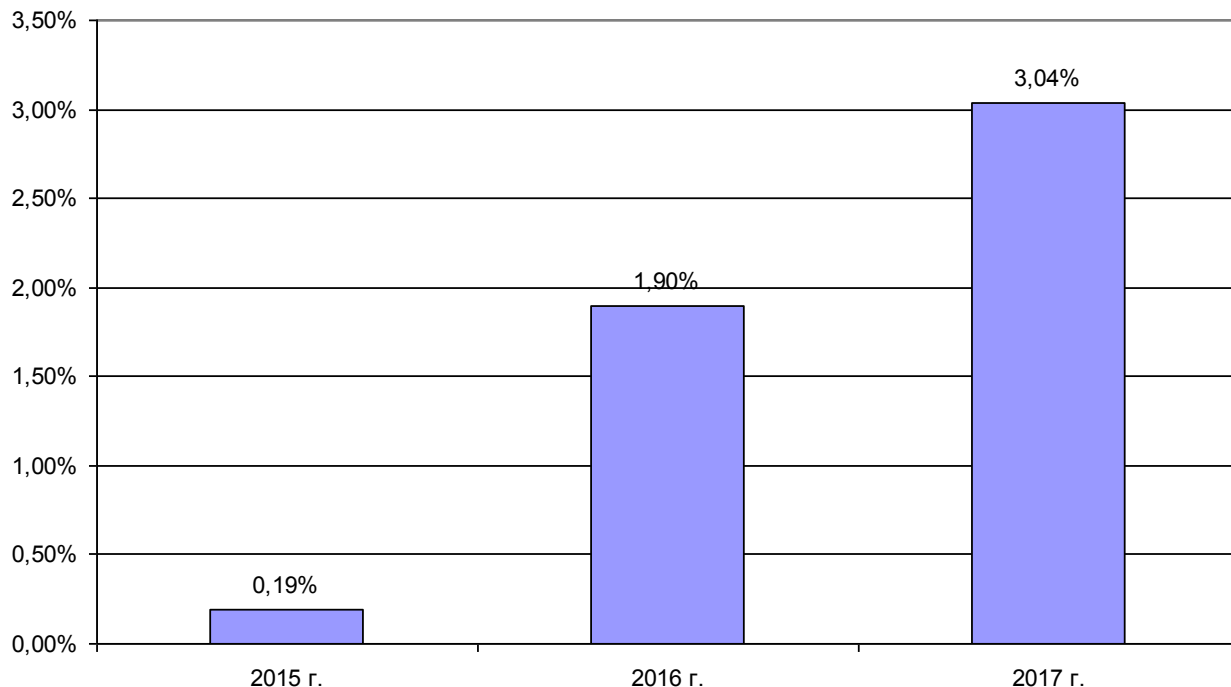


Рисунок 23 – Динамика доли внутренних документов Филиала г. Чита с нарушенным сроком исполнения в 2015-2017 гг.

Анализ данного рисунка показывает, что наблюдается очень быстрый

рост количества внутренних документов, по которым фиксируется нарушение сроков. Так, если в 2015 году их доля составляла 0,19 %, то по итогам 2016 года – уже 1,90 % или более чем в 10 раз больше. В 2017 году фиксируется рост до 3,04 %, что обуславливается, прежде всего, быстрым ростом внутреннего документооборота в рамках фонда.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

1) Система управления в НПФ «Благосостояние» предусматривает значительное количество уровней. К уровням управления, которые не являются уровнями прямого управления относятся общее собрание акционеров, совет директоров и попечительский совет, наличие которых является обязательным условием функционирования НПФ. Непосредственно внутри структуры Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» выделяются такие уровни, как департаменты, управления и отделы. При этом, выделяются как департаменты общего управления, так и управляемые напрямую генеральным директором.

2) Наблюдается смешанная динамика эффективности аппарата управления в системе управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние». Если в 2016 году увеличивалась как экономичность, так и результативность аппарата управления, что привело к существенному росту эффективности аппарата управления, то в 2017 году, ввиду стабилизации рынка, произошло существенное увеличение затрат на содержание работников аппарата управления, в результате чего существенно снизились и экономичность, и результативность, и эффективность аппарата управления.

3) Наблюдается процесс уменьшения количества работников внутри подразделения, что, с одной стороны, свидетельствует о снижении уровня требующих решения вопросов, а с другой – о снижении рациональности в выделении подразделений в фонде.

По итогам проведённого в главе 2 исследования возможно сформулировать такие выводы, как:

1) НПФ «Благосостояние» является одним из крупнейших НПФ в РФ, что

обуславливается его тесными связями с АО РЖД. Следствием этого стало значительное количество граждан, которые доверили свои пенсионные накопления фонду, значительные объёмы пенсионных накоплений. При этом, внешняя среда в целом благоприятна для фонда, наблюдается некоторое снижение уровня конкуренции на рынке, ввиду уменьшения количества игроков на нём и снижения конкуренции. С другой стороны, увеличивается уровень регламентации деятельности НПФ в целом, что ограничивает порог вхождения в отрасль и также снижает уровень конкуренции.

2) Внутренняя среда фонда характеризуется стабильностью. Она обеспечивается также во многом за счёт регламентации Банком России требований внутренних правил деятельности фонда. Для фонда характерна стабильность персонала, наличие нескольких уровней наблюдения и регулирования его текущей деятельности.

3) Особенностью системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» является снижение рациональности её структуры, нестабильность показателей экономичности, результативности и эффективности работы аппарата управления, снижение среднего уровня количества работников в подразделениях, уменьшение уровня контроля за обоснованностью затрат на содержание аппарата управления. Данные причины приводят к необходимости совершенствования системы управления в Филиале.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

3.1 Выявленные недостатки системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние»

На основании анализа деятельности Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» возможно указать на следующие недостатки системы управления фондом:

1) Значительный рост объёмов затрат на содержание аппарата управления при снижении эффективности его деятельности.

Данный недостаток в системе управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» состоит в том, что уровень затрат на содержание аппарата управления подразделения, каким является Филиал г. Чита, не регламентирован, и никаким образом не зависит от эффективности его деятельности. При этом, так как уровень заработной платы работников аппарата управления выше, нежели чем у рядовых сотрудников, результатом этого является быстрый рост как затрат по данной категории работников, так и уменьшение эффективности деятельности фонда в целом.

При этом, являясь некоммерческой организацией, фонд не обязан формировать прибыль. Учитывая тот факт, что объёмы доходов фонда значительны, а ограничений по расходам он не имеет, возможна ситуация, когда большие объёмы получаемых доходов будут направляться не на основную деятельность, а на выплату доходов управленческому персоналу, то есть, фактически, за счёт средств пенсионных накоплений вкладчиков фонда. Следует признать, что такой подход в определённой степени уже применяется фондом и его Филиалом г. Чита. Так, за 2017 год рост показателя удельного веса зарплаты работников аппарата управления вырос на 62 %, а расходов на их содержание – на 63,4 %. В результате этого на 34,9 % снизилась экономичность деятельности аппарата управления, что является негативным фактором развития организации. Только за счёт удержания на уровне прошлого года

затрат по данным направлениям появляется возможность существенного увеличения экономичности деятельности Филиала.

Следует также отметить и тот факт, что рост затрат на управление также негативен для фонда ещё и тем, что разрывает возможности по мотивации работников аппарата управления, прежде всего, материальной. Если в нормальных условиях заработная плата является одним из основных факторов мотивации, то в случае чрезмерно высоких материальных выплатах она перестаёт быть таковой, в результате чего на первый план начинают выходить требования нематериального характера от работников. Соответственно, высшее руководство и владельцы фонда лишаются возможностей по управлению с помощью заработной платы. Для фонда это особенно важно ещё и тем, что являясь по сути коммерческой организацией, фонд работает с денежными средствами, а следовательно, заинтересован в том, чтобы увеличивать их количество в пользу вкладчиков. Рост объёмов выплат в пользу работников аппарата управления приводит к снижению эффективности фонда и уменьшению уровня его конкурентоспособности.

2) Рост объёмов документооборота и замедление скорости работы с ними.

Как показано в части 2, в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» наблюдается быстрый рост объёмов документооборота. Он связан, прежде всего, с усилением регулирующего воздействия Банка России как регулятора пенсионного рынка, что отражается и на действиях Головного офиса, а через это – на действиях Филиала г. Чита.

В настоящее время весь оборот документов в Филиале ведётся через использование индивидуальных почтовых ящиков работников, без использования систем электронного документооборота. В связи с этим, проблематичным является контроль сроков исполнения тех или иных документов. Кроме того, отсутствует собственно контроль исполнения, особенно в тех случаях, когда сроки конкретной реализации указаний не устанавливаются, или носят рекомендательный характер.

Необходимо отметить, что работа на финансовом рынке требует от

современных компаний соблюдения значительного количества правил, установленных регулятором. При этом, ввиду того, что деятельность осуществляется именно в сфере финансов, наказание за невыполнение тех или иных распоряжений государственных регулирующих органов, тоже, как правило, выносится в финансовой форме, что напрямую влияет на результаты деятельности фонда.

Возможно прогнозировать дальнейшее увеличение объёмов документооборота в Филиале г. Чита, что выльется в дальнейшее увеличение доли документов, по которым нарушены сроки. В рамках имеющегося положения ситуация может быть исправлена только частично, так как имеющийся штат работников Филиала не имеет лица, которое бы осуществляло контроль всей почты. Более того, выделение такого лица не является необходимым, так как все данные функции могут быть автоматизированы. Однако, до сегодняшнего дня по данному направлению не предпринималось каких-либо активных шагов со стороны и Головного офиса, и руководства Филиала.

Следует указать на тот факт, что важность организации документооборота наиболее эффективным образом в случае фонда приобретает ещё и такой аспект, как увеличение возможностей по закреплению клиентов за фондом, а следовательно – увеличивает конкурентоспособность. Причиной здесь является тот факт, что в отличие от других стран, где рынок пенсионных накоплений имеет значительную историю, в нашей стране он только развивается. В связи с этим количество участников данного рынка ограничено, в связи с чем любое обращение в фонд является значимым. Ускорение ответа на обращение граждан будет являться существенным фактором, который будет рассматриваться клиентом (фактическим или потенциальным) в пользу выбора данной организации как распорядителя пенсионных накоплений. Напротив, затягивание с ответом будет приводить к снижению вероятности выбора НПФ «Благосостояние» в качестве организации, которая будет управлять данными пенсионными суммами. Фактически, возможно утверждать, что клиентом будут

рассматриваться те варианты, которые будут им получены в приемлемое для него время. В тех случаях, когда ответ будет затягиваться по вине того или иного фонда, его предложения будут рассматриваться с меньшим приоритетом, а следовательно, такая организация будет иметь меньшие возможности по привлечению или удержанию клиента.

В современных условиях Филиал в г. Чита НПФ «Благосостояние», не имея развитой системы документооборота не будет способен в оперативном порядке отвечать на обращения клиентов, причём, как показала практика, если такие обращения будут носить массовый характер, это приведёт к существенному затягиванию сроков ответа. В результате этого, даже при предложении конкурентоспособных услуг и вариантов сотрудничества фонд не сможет конкурировать в части операций общения и взаимодействия с клиентом, которые по сути являются вспомогательными операциями, и не имеют прямого отношения к деятельности фонда.

Также, следует иметь ввиду и тот факт, что отсутствие современных систем документооборота также выливается и в общее уменьшение эффективности работы по управлению организацией. Так, выполнение рутинных операций, связанных с поиском, хранением, передачей и копированием документов занимает существенное время. Соответственно, увеличиваются затраты Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» на управление в целом, а также на затраты на содержание аппарата управления, что дополнительно снижает эффективность управления в целом.

Ещё одним аспектом отсутствия систем организации документооборота в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» является то, что это позволяет оптимизировать работу с документами. Так, при использовании бумажного документооборота необходимо вручную формировать маршруты прохождения документов и отслеживать их движение, не говоря уже о затратах на бумагу. При этом, для отдельных документов требуется специальный порядок их подписания. Соответственно, лицу, ответственному за документ необходимо застать на рабочем месте ответственное лицо, которое должно подписать

документ, данное лицо должно ознакомиться с данным документом, а в случае несогласия с ним – отправить на доработку. В результате этого, работник, занимающийся организационной работой по работе с документами значительную часть своей работы ожидает подписания документов, то есть его рабочее время расходуется неэффективно.

По итогам проведённого в пункте 3.1 материала возможно сформулировать следующие выводы:

1) основные проблемы системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» лежат в двух плоскостях – затратах на содержание аппарата управления в широком смысле, а также в недостаточной оптимальности организации системы документооборота;

2) первая проблема связана с существенной неравномерностью выплат работникам аппарата управления денежных средств, как в виде стимулирующих выплат, так и в виде затрат на содержание, что обуславливается существенным изменением условий ведения бизнеса в стране;

3) вторая проблема связана с отсутствием эффективной системы документооборота, что не позволяет обеспечивать увеличение количества обрабатываемых документов, необходимых для управления Филиалом, а следовательно, ведёт к снижению эффективности функционирования системы управления им в условиях роста объёмов рынка и его качественного изменения в направлении установления чётких правил функционирования.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние»

На основании выявленных недостатков системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» возможно предложить следующие мероприятия, направленные на их преодоление:

1) внедрение положения о премировании работников аппарата управления Филиала;

Суть данного предложения состоит в том, чтобы:

– установить правила премирования работников аппарата управления

Филиала г. Чита;

- задать ограничения на объёмы выплачиваемых им средств;
- увязать выплаты к эффективности управления Филиалом работников аппарата, с целью соблюдения баланса между личными интересами и интересами организации.

В качестве основных подходов, которые предлагается реализовать в документе «Положение о премировании работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние», выступают:

а) установление конкретных случаев выплаты премий работникам аппарата управления Филиала;

б) ограничение темпов роста объёмов премиальных выплат, рассматриваемых как заработная плата к темпам роста масштабов деятельности Филиала;

в) увязка затрат на содержание аппарата управления с затратами на премирование, с целью недопущения случаев, при которых работники аппарата управления Филиала будут получать материальную выгоду в неденежной форме.

С этой целью предложено Положение о премировании работников аппарата управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» (Приложение А). В рамках данного Положения вводится понятие «Общая сумма затрат на содержание» (ОСЗС), которая включает в себя:

- затраты на зарплату и премии работников аппарата управления;
- затраты на содержание работников аппарата управления.

Фактически, ОСЗС представляет собой обоснованный лимит расходов, которые Филиал г. Чита НПФ «Благосостояние» может произвести на аппарат управления. При этом, возможно гибкое изменение размеров составляющих средств между затратами на зарплату и премии и затратами на содержание, что позволит уменьшить риски неконтролируемых выплат.

Кроме того, данное мероприятие позволит определить минимальные объёмы затрат на содержание, которые необходимы для функционирования

аппарата управления Филиала г. Чита, что даст возможность оптимального его установления на будущие периоды.

Ограничение темпов расходов на зарплаты и премии в Филиале предлагается увязывать с темпами роста цен. В условиях, когда рынок пенсионных средств в нашей стране поделён, максимальный темп прироста указанных выплат предлагается установить в размере 2-3-крат относительно темпов роста цен, что дополнительно позволит удерживать затраты на систему управления.

Достоинством данного мероприятия является то, что с его помощью будет возможным удерживать рост затрат на содержание аппарата в целом в приемлемых рамках. С другой стороны, в случае быстрого увеличения масштабов деятельности Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» наличие предлагаемых ограничений будет дестимулировать работников аппарата управления в их деятельности по расширению привлечения клиентов, так как это не позволит быстро увеличивать зарплату, так как её рост составит 5-7,5 % в год и не более. С другой стороны, необходимо учитывать тот факт, что количество НПФ в стране существенно меньше, нежели чем количество банков, в результате чего можно сделать вывод о том, что рынок пенсионных накоплений в стране существенно меньше, чем банковский рынок. Это, в свою очередь, указывает на то, что конкуренция на данном рынке существенно больше. В этих условиях сложно ожидать быстрого роста масштабов деятельности Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние», что свидетельствует об адекватности предложенного подхода к формированию рассматриваемого сегмента затрат.

2) Внедрение системы электронного документооборота.

С целью увеличения эффективности функционирования системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» предлагается внедрение системы электронного документооборота (СЭД).

СЭД представляет собой организационно-техническую систему, которая обеспечивает процессы создания, управления доступом и распространения

электронных документов в компьютерных сетях, а также обеспечивающая контроль над потоками документов в организации.

Схема СЭД представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Схема системы электронного документооборота организации

В качестве основных принципов электронного документооборота выступают:

- регистрация документа производится однократно, используемая система кодирования позволяет однозначно идентифицировать документ любому пользователю;

- наличие возможности одновременного параллельного выполнения операций с документами, что даёт возможность повысить оперативность их обработки и исполнения;

- обеспечение СЭД непрерывности движения документов, что позволяет идентифицировать ответственность за их исполнение в любой момент;

– наличие единой базы документной информации исключает дублирование;

– наличие возможностей эффективного поиска документов;

– возможность формирования различных видов отчётности по документам, включая их статусы и атрибуты, что позволяет принимать те или иные управленческие решения.

СЭД реализует такие функции, как:

– хранение и поиск документов;

– поддержка канцелярии;

– маршрутизация и контроль исполнения документов;

– формирование аналитических отчетов;

– обеспечение информационной безопасности и прочие.

Наибольшее значение в реализации СЭД имеет их канцелярская функция. Она состоит в том, что обеспечиваются такие функции работы с документами, как:

– ведение номенклатуры дел;

– ведение журналов регистрации и учета бумажных оригиналов документов;

– регистрация документов, включая регистрацию документов, поступивших по электронным каналам связи;

– ввод документов со сканера;

– представление документа в виде электронной карточки – аналога регистрационной карточки документа;

– возможность связать входящие и исходящие письма;

– применение различных подходов к организации работы с различными видами документов (служебных записок, обращений граждан, заявок и прочих);

– поддержка иерархических справочников документов.

Важной особенностью применения СЭД является наличие маршрутизации документов – правил их передачи между сотрудниками в ходе работы с ними. При этом, применение СЭД позволяет реализовать такие

функции работы с документами, как согласование, визирование, наложение резолюции, подписание и прочих. Кроме того, наличие маршрутизации документов позволяет отправлять их по заранее спроектированным маршрутам, провести уведомление сотрудников о поступлении или отправке документов и прочих операциях.

Применительно к Филиалу г. Чита НПФ «Благосостояние» внедрение СЭД позволит существенно упростить работу с документами в условиях, как значительного количества внутренних подразделений и в Филиале, и в Головном офисе фонда, так и быстрого роста их объёмов.

По итогам проведённого в пункте 3.2 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) С целью совершенствования системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» в части затрат на содержание аппарата управления предлагается внедрить положение о премировании работников аппарата филиала. Основным положением данного документа является фиксация общей суммы затрат на заработную плату, затрат на содержание и затрат на премирование. При этом, возможно свободное перераспределение затрат между этими статьями при ограничении темпов роста статей не более чем 2-3-кратным уровнем темпов официальной инфляции в РФ.

2) С целью повышения эффективности функционирования системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» предлагается внедрение системы электронного документооборота, с помощью которой будет возможным сокращение затрат на обработку документов, повышение скорости их принятия, увеличение эффективности труда работников аппарата управления.

3.3 Оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий

Дадим оценку экономического эффекта от предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние» в разрезе мероприятий:

1) Внедрение положения о премировании работников аппарата

управления Филиала.

Применительно к данному мероприятию возможно указать на то, что его реализация позволит уменьшить темпы роста расходов на содержание работников. По итогам 2016 года объём расходов на содержание аппарата управления составил 72,4 млн. руб., а затрат на содержание – 13,7 млн. руб. По итогам 2016 года темп инфляции в стране составил 5,39 % годовых, в результате чего совокупный ОСЗС на 2017 год возможно оценить в размере:

$$\text{ОСЗС}_{2017} = \text{ОСЗС}_{2016} \times \text{Ти} = (72,4 + 13,7) \times 105,39 \% = 90,7 \text{ млн. руб.}$$

При этом, по итогам 2017 года суммы затрат на заработную плату аппарата управления в Филиале г. Чита составили 125,1 млн. руб., а расходов филиала – 14,5 млн. Совокупная сумма фактического ОСЗС составила:

$$\text{ОСЗСф} = 125,1 + 14,5 = 139,9 \text{ млн. руб.}$$

Тогда, сверхлимитное использование ОСЗС составит:

$$\Delta \text{ОСЗС} = \text{ОСЗСф} - \text{ОСЗС}_{2017} = 139,9 - 90,7 = 49,2 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, прямой объём сэкономленных средств составит 49,2 млн. руб. Рассчитаем объём косвенной выгоды Филиала г. Чита от реализации данного мероприятия. В качестве ставки размещения примем ключевую ставку Банка России, которая на сегодняшний день составляет 7,25 % годовых. Тогда, косвенные доходы фонда при размещении данных ресурсов составят:

$$\text{Э}_1 = 49,2 \times 7,25 \% = 3,567 \text{ млн. руб. или } 3567 \text{ тыс. руб.}$$

2) Внедрение системы электронного документооборота.

Дадим оценку эффекта от данного мероприятия. Она будет состоять в том, что сократится вероятность потерь ввиду ненадлежащей работы с документами, а также ввиду повышения уровня производительности труда. Анализируя показатели количества документов, которые были обработаны с нарушением сроков, видно, что в 2015 году доля таких составила 0,19 %. Данный показатель возможно рассматривать в качестве нормального уровня, так как от возможных нарушений по случайным причинам не застрахована ни одна организация. В то же время доля документов с нарушением сроков в размере 3,04 % свидетельствует о том, что нарушения сроков стали

практически постоянными.

Оценим прогнозный объём документов в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние», с учётом темпа роста, зафиксированного в 2017 году к 2016 году. Получим:

$$\text{Кдп} = 2831 \times 138 \% = 3907 \text{ шт.}$$

Уровень снижения нарушения сроков составит:

$$\Delta \text{Ун} = 3,04 \% - 0,19 \% = 2,85 \%.$$

Отсюда, сокращение количества документов с нарушенными сроками исполнения составит:

$$\text{Э}_2 = 2,85 \% \times 3907 = 111 \text{ ед.}$$

По итогам проведённых расчётов составим следующую таблицу 21.

Таблица 21 – Состав и структура экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления в Филиале г. Чита НПФ «Благосостояние»

Мероприятие	Вид эффекта	Значение
Внедрение положения о премировании работников аппарата управления Филиала	Сокращение затрат на премиальные выплаты, тыс. руб.	49200
	Дополнительные доходы от размещения сэкономленных средств, тыс. руб.	3567
Внедрение системы электронного документооборота	Уменьшение количества документов с нарушенными сроками, ед.	111

Оценим влияние на эффективность управления предложенных мероприятий, что представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка эффективности системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояния» по результатам реализации предложенных мероприятий

Показатели	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
1	2	3	4
1 Индекс экономичности аппарата управления (АУ) ($Kэ = a+b+v+r$)/4	–	–	97,6

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
А) удельный вес работников АУ в общем количестве работников	0,217	0,217	100,0
Б) удельный вес зарплаты работников АУ в общем фонде зарплаты	0,316	0,310	98,1
В) удельный вес зарплаты работников АУ в общих затратах	0,358	0,330	92,2
Г) удельный вес расходов на содержание АУ в общих затратах	8,63	8,63	100,0
2 Индекс результативности АУ ($K_p = (д+е+ж)/3$)	–	–	100,0
Д) Процентные доходы на 1 работника АУ, тыс.руб.	0,140	0,140	100,0
Е) Процентные доходы на 1 руб. зарплаты работников АУ, тыс.руб.	41,16	41,16	100,0
Ж) Процентные доходы на 1 руб. расходов на содержание АУ, тыс.руб.	20,07	20,07	100,0
3 Индекс эффективности управления $Эф = K_p + (100\% - K_э)$	–	–	102,4

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по результатам реализации предложенных мероприятий уровень эффективности управления увеличится на 2,4 %, что свидетельствует о положительном влиянии на систему управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние».

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) В качестве основных проблем деятельности организации выступают значительный рост объёмов затрат на содержание аппарата управления при снижении эффективности его деятельности, а также рост объёмов документооборота и замедление скорости работы с ними.

2) Первым предложенным мероприятием является внедрение положения о премировании работников аппарата управления Филиала. Оно предполагает объединение фонда заработной платы, фонда премирования и затрат на содержание аппарата управления в единый фонд. Управление объёмами данных затрат будет возможно только в рамках установленной суммы. В результате этого будет возможным уменьшение вероятности перерасхода затрат на функционирование системы управления. Результаты расчётов показали, что

сокращение затрат при реализации данного мероприятия составит 49,2 млн. руб., а возможный объём дополнительных расходов – 3,6 млн. руб.

3) Второе мероприятие предполагает внедрение системы электронного документооборота, что позволит уменьшить уровень показателя доли документов с нарушенными сроками с 3,04 % до 0,19 %, что позволит предотвратить нарушение сроков по 111 документов. Уровень эффективности управления по результатам реализации мероприятия увеличится на 2,4 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления предприятием представляет собой комплексно понятие, включающее в себя комплекс составных элементов, которые определяют её функциональные возможности. В качестве основных структурных элементов системы управления предприятием выступают объект и субъект управления, а также подсистема целенаправленного взаимодействия. В состав подсистемы целенаправленного взаимодействия входят методология, процесс и средства управления.

Управление эффективностью системы управления основывается на измерении её показателей. При этом, могут использоваться как количественные, так и качественные показатели, определяемые не путём непосредственного измерения, а на основании экспертной оценки. В качестве основных показателей выступают показатели эффективности управления, показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, показатели рациональности организационной структуры.

НПФ «Благосостояние» является одним из лидеров негосударственного пенсионного обеспечения в нашей стране, прежде всего, за счёт активной работы с АО РЖД, работники которого составляют костяк всей клиентской базы фонда. При этом, у банка наблюдается стабильность финансовых показателей и числа клиентов, а также рост объёмов средств в управлении.

На рынке негосударственных пенсионных накоплений наблюдается быстрый рост уровня концентрации рынка в пользу крупных игроков, аффилированных с крупнейшими российскими предприятиями. В результате этого фиксируется снижение количества НПФ на рынке, быстро увеличивается объём привлечённых пенсионных накоплений, прежде всего, за счёт увеличения уровня надёжности и доверия к НПФ со стороны населения.

Проведённый PEST-анализ показывает, что в целом состояние внешней среды для НПФ «Благосостояние» – благоприятное, однако, наблюдается увеличение уровня конкуренции на рынке за счёт снижения количества

негосударственных пенсионных фондов и увеличения роли крупных игроков на рынке.

Основное направление инвестирования средств, полученных от участников – вложения в облигации, на которые приходится более половины всех активов. Также значительны объёмы вложений в государственные ценные бумаги и акции. Различие в направлениях инвестиций приводит к существенному разбросу уровня доходности негосударственных пенсионных фондов, которые в текущих условиях дают от 2 % до 14 % годовых.

Ввиду значительной ориентации на основного корпоративного клиента – АО РЖД, фонд пассивен в реализации маркетинговых мероприятий. Ввиду высокого уровня его стабильности как работодателя наблюдается высокий уровень постоянства персонала, что является положительным фактором его развития.

Ввиду того, что фонд работает в области, имеющей высокий уровень социальной значимости и ответственности, его деятельность в существенной степени регламентирована регулируемыми органами, прежде всего, Банком России, что накладывает ограничения на свободу распоряжения привлечёнными средствами, устанавливает унифицированные подходы к организации деятельности и внутренних бизнес-процедур.

Система управления в НПФ «Благосостояние» предусматривает значительное количество уровней. К уровням управления, которые не являются уровнями прямого управления относятся общее собрание акционеров, совет директоров и попечительский совет, наличие которых является обязательным условием функционирования НПФ. Непосредственно внутри структуры Филиала в г. Чита НПФ «Благосостояние» выделяются такие уровни, как департаменты, управления и отделы. При этом, выделяются как департаменты общего управления, так и управляемые напрямую генеральным директором.

Наибольшее распространение получили такие структурные подразделения, как департаменты и отделы, выделение управлений и служб осуществляется нерегулярно, их количество невелико, также, как и количество

управляемых ими отделов. Подразделения специального подчинения представлены департаментами и отделами, уровень нагрузки отделами департаментов не превосходит 1,6, некоторая часть департаментов функционирует вообще без отделов и других нижестоящих подразделений.

Наблюдается смешанная динамика эффективности аппарата управления в системе управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние». Если в 2016 году увеличивалась как экономичность, так и результативность аппарата управления, что привело к существенному росту эффективности аппарата управления, то в 2017 году, ввиду стабилизации рынка, произошло существенное увеличение затрат на содержание работников аппарата управления, в результате чего существенно снизились и экономичность, и результативность, и эффективность аппарата управления.

Наблюдается процесс уменьшения количества работников внутри подразделения, что, с одной стороны, свидетельствует о снижении уровня требующих решения вопросов, а с другой – о снижении рациональности в выделении подразделений в фонде.

В качестве основных недостатков системы управления Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» выступают такие, как значительный рост объёмов затрат на содержание аппарата управления при снижении эффективности его деятельности, а также рост объёмов документооборота и замедление скорости работы с ними.

В качестве первого предложения выступает внедрение положения о премировании работников аппарата управления Филиала. Оно предполагает объединение фонда заработной платы, фонда премирования и затрат на содержание аппарата управления в единый фонд. Управление объёмами данных затрат будет возможно только в рамках установленной суммы. В результате этого будет возможным уменьшение вероятности перерасхода затрат на функционирование системы управления. Результаты расчётов показали, что сокращение затрат при реализации данного мероприятия составит 49,2 млн. руб., а возможный объём дополнительных расходов – 3,6 млн. руб.

В качестве второго мероприятия выступает внедрение системы электронного документооборота, что позволит уменьшить уровень показателя доли документов с нарушенными сроками с 3,04 % до 0,19 %, что позволит предотвратить нарушение сроков по 111 документов. В результате этого, уровень эффективности управления увеличится на 2,4 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аслаханова, С.А. Роль руководителя в системе управления организацией / С.А. Аслаханова // Молодой ученый. – 2015. – №24. С. 370-372.
- 2 Баева, Д. С. Мировой опыт развития негосударственного пенсионного обеспечения / Д.С. Баева // Молодой ученый. – 2016. – №6.6. С. 56-58.
- 3 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2016. 504 с.
- 4 Гусева, Д.А., Чистякова М. К. Организация деятельности и анализ системы государственного пенсионного страхования Пенсионного фонда России и пути ее совершенствования / Д.А. Гусева, М.К. Чистякова // Молодой ученый. – 2016. – №12.5. С. 17-21.
- 5 Денисов, Д.В. Эволюция подходов к определению организации и её системы управления / Д.В. Денисов // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – №1. С. 122-126.
- 6 Джумиго, Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления / Н.А. Джумиго // Известия Алтайского государственного университета. – 2016. – №1. С. 168-172.
- 7 Долгая, А.А. Понятие и сущность системы управления организацией / А.А. Долгая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – №1. С. 100-103.
- 8 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 195 с.
- 9 Звягин, Л.С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 420-424.
- 10 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2016. – 253 с.
- 11 Ильясов, М.М. Преимущество НПФ как инвестора пенсионных накоплений граждан / М.М. Ильясов // Молодой ученый. – 2017. – №2. С. 434-

435.

12 Ильясов, М.М. Анализ современного состояния НПФ РФ / М.М. Ильясов // Молодой ученый. – 2016. – №17. – С. 397-401.

13 Калуцкая, Н.А. Учетно-аналитическое обеспечение в системе управления организацией / Н.А. Калуцкая // Молодой ученый. – 2015. – №6. С. 341-344.

14 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2017. – 284 с.

15 Королев, И.Д., Подгорный Д. С. Актуальные проблемы разработки, внедрения и применения систем электронного документооборота в действующих и перспективных автоматизированных системах, обрабатывающих конфиденциальную информацию / И.Д. Королев, Д.С. Подгорный // Молодой ученый. – 2018. – №13. С. 45-50.

16 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2017. – 736 с.

17 Красненко, И.Ю. Инструменты создания эффективной системы управления на предприятиях машиностроения / И.Ю. Красненко // Молодой ученый. – 2015. – №6. С. 36-40.

18 Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева. – М.:Инфра-М, 2015. – 72 с.

19 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2017. – 589 с.

20 Лопатина, Е.Н. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / Е.Н. Лопатина, Д.Е. Митрофанов, А.А. Онучина, З.С. Прохоров // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. С. 29-32.

21 Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. – №8. С. 56-62.

- 22 Маркетинг / под ред. Кредисова А.И. – К.: Украина, 2015. – 399 с.
- 23 Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2015. – 362 с.
- 24 Маслова, А.В. Роль системы электронного документооборота в автоматизации бизнес-процессов компании. Эффективность автоматизации документооборота / А.В. Маслова // Молодой ученый. – 2017. – №7. С. 265-267.
- 25 Международный маркетинг / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; под ред. Н.И.Перцовского – М.: Высшая школа, 2015. – 239 с.
- 26 Меркушова, Н.И. К вопросу выбора модели системы управления организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова, Ю.А. Меркушова // Молодой ученый. – 2016. – №11. С. 398-404.
- 27 Мирзалиева, С.С. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / С.С. Мирзалиева, А.С Садбекова // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Зебра, 2015. С. 188-192.
- 28 Митрофанов, Д.Е. Значение информационных систем управления для улучшения планирования на предприятии / Д.Е. Митрофанов, А.А. Онучина, Е.В. Шпак, Е.Н. Лопатина и др. // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. С. 34-36.
- 29 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 320 с.
- 30 Орехова, А.С. Обеспечение эффективности управления деятельностью предприятия / А.С. Орехова // Транспортный бизнес в России. – 2016. – №6. С. 67-70.
- 31 Петренко, Т.А. Негосударственные пенсионные фонды в системе пенсионного обеспечения РФ / Т.А. Петренко // Молодой ученый. – 2017. – №48. С. 263-265.
- 32 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом

«Вильямс», 2015. – 496 с.

33 Рыночная экономика: Словарь / Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана – М.: Республика, 2015. – 524 с.

34 Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2015. С. 142-146.

35 Саркисян, С.С. Внутрифирменное планирование и его место в системе управления организации с точки зрения системного подхода / С.С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – №1. С. 92-96.

36 Сайт НПФ «Благосостояние» [Электр. источник]. – URL: www.npfb.ru (дата обращения 01.05.2018).

37 Смалева, П. Г. Преимущества интегрированных систем менеджмента в условиях перехода организаций к устойчивому развитию / П.Г. Смалева // Молодой ученый. – 2015. – №7. С. 30-33.

38 Тесленко, М.О. Проблемы и перспективы пенсионной реформы в Российской Федерации / М.О. Тесленко // Молодой ученый. – 2015. – №24. С. 601-604.

39 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2015.– 448 с.

40 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2016. – 448 с.

41 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер – М.: Альпина Паблишен, 2015. – 186 с.

42 Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления / Е.В. Фрейдина ; под ред. Гусева Ю.В. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2008. – 384 с.

43 Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е Хруцкий, И.В. Корнеева.– М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.

44 Чигряй, А.В. Пенсионное страхование РФ: проблемы и перспективы развития / А.В. Чигряй // Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2016 г.). – Казань: Бук, 2016. С. 127-130.

45 Шафеева, Ю.И. Система электронного документооборота в органах государственной власти / Ю.И. Шафеева, Н.Н. Быкова // Молодой ученый. – 2015. – №23. С. 78-81.

46 Шиленко, И.А. Внедрение системы электронного документооборота в ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет» / И.А. Шиленко // Молодой ученый. – 2017. – №12. С. 94-96.

47 Эскиев, М.А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова, А.И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2015. – №23. С. 689-692.

48 Юрьева Т.В. Социальная рыночная экономика / Т.В. Юрьева. – М.: Русская Деловая Литература, 2015. – 416 с.

49 Якубовская, К.А. Современное состояние и перспективы возможного реформирования накопительной пенсии / К.А. Якубовская // Молодой ученый. – 2016. – №21. С. 697-702.

50 Яшина, Н.И. Исследование методического инструментария и основных проблем пенсионной системы России / Н.И. Яшина, А.И. Романова // Молодой ученый. – 2018. — №13. С. 266-270.

Положение о премировании работников аппарата управления Филиала г. Чита
НПФ «Благосостояние»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о премировании работников аппарата управления (далее – Положение) Филиала г. Чита НПФ «Благосостояние» (далее – Фонд) разработано в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и предусматривает условия и порядок выплат премий работникам, относящихся к аппарату управления, за надлежащее выполнение трудовых функций, имея целью повышения эффективности работы каждого работника, структурных подразделений Фонда, материального стимулирования труда работников аппарата управления, повышения их профессионального уровня, связанного с выполнением должностных обязанностей, соблюдения исполнительской дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

1.2. Нормы Положения распространяются на работников Фонда, которые занимают управленческие должности на основании штатного расписания фонда. Нормы Положения не распространяются на работников, работающих по гражданско-правовым договорам.

1.3. Премирование работников аппарата управления Фонда осуществляется на основе индивидуальной оценки Директором Филиала или его заместителем труда каждого работника аппарата управления, его личного вклада в улучшение деятельности Фонда.

1.4. Выплата премий работникам аппарата управления Фонда осуществляется по усмотрению Директора Фонда, и не подразумевает регулярности. Данные выплаты зависят от качества и количества труда работников аппарата управления, а также других факторов, которые могут тем или иным способом положительно влиять на деятельность Фонда.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

1.5. Определение принадлежности к аппарату управления осуществляется Приказом Директора Фонда с перечислением лиц, относящихся к нему. Общим правилом отнесения лица к аппарату управления является наличие у него подчинённых лиц.

2. ВИДЫ ПРЕМИЙ РАБОТНИКАМ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

2.1. В рамках данного Положения предусматривается как текущее, так и единовременное премирование работников аппарата управления.

2.2. Текущее премирование работников аппарата управления осуществляется по итогам работы за квартал в случае безупречного выполнения работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и локальными нормативными актами, а также распоряжениями непосредственного руководителя.

2.3. Единовременное премирование может осуществляться в отношении работников Фонда:

2.3.1. по итогам успешной работы за год;

2.3.2. за выполнение дополнительного объема работ, достижения в работе;

2.3.3. за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства, проявленную инициативу;

2.3.4. в связи с государственными или профессиональными праздниками, праздничными днями;

2.3.5. в связи с днем рождения;

2.3.6. в связи с юбилейными датами (40 и далее каждые 10 лет);

2.3.7. в связи с выходом на пенсию.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

3. ПОКАЗАТЕЛИ, ПОРЯДОК ПРЕМИРОВАНИЯ, УТВЕРЖДЕНИЯ И ВЫПЛАТЫ ПРЕМИИ

3.1. Показателем для текущего премирования, дающим основания Директору Фонда рассматривать вопрос о выплате премии, является достижение работником аппарата управления высоких результатов в выполнении вмененных обязанностей.

3.2. Источником выплаты премии являются средства Фонда.

3.3. Премирование работников Фонда осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности Фонда.

3.4. Максимальный размер премии работникам Фонда, выплачиваемой по итогам работы за квартал, не может превышать 50% должностного оклада за квартал, установленного согласно штатному расписанию.

3.5. Премия в соответствии с настоящим Положением начисляется за фактически отработанное время.

3.6. Текущее премирование в соответствии с настоящим Положением производится по результатам работы за отчетный месяц в случае достижения работниками высоких показателей деятельности при одновременном безупречном выполнении работниками трудовых обязанностей, возложенных на них трудовым договором, должностной инструкцией, а также распоряжениями непосредственного руководителя.

Обязательными критериями для премирования работников аппарата управления также являются:

- соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины;
- добросовестное и инициативное отношение к своим должностным обязанностям;
- профессиональный подход к использованию современных методов работы;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

– соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и требований других локальных документов.

3.7. Предложения по премированию работников аппарата управления, в том числе о размере премии, представляются в виде докладной записки с обязательным указанием предполагаемого размера премии по каждому работнику аппарата управления, направляемой Директору Фонда руководителями структурных подразделений в отношении подчинённых работников аппарата управления. Директор Фонда осуществляет установление премий работникам аппарата управления непосредственного подчинения.

3.8. Директор Фонда принимает решение о выплате (невыплате) премии работникам аппарата управления с учётом поступивших предложений, а также самостоятельно формирует предложения о премировании. Принятые решения о выплате премий оформляются приказом.

3.9. Размер единовременных премий устанавливается приказом Директора Фонда:

– по итогам успешной работы за год – в размере не более должностного оклада;

– за выполнение дополнительного объема работ, достижение в работе высоких положительных результатов – в размере не более должностного оклада;

– за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства, проявленную инициативу – в размере не более должностного оклада;

– в связи с государственными или профессиональными праздниками – в размере не более должностного оклада;

– в связи с днем рождения – в размере 4 000 (четырёх тысяч) рублей 00 копеек;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

– к юбилею со дня рождения (п. 2.3.6. настоящего Положения) – в размере не более 50% должностного оклада;

– при уходе работника на пенсию и при наличии стажа работы в Объединении до 10 лет на день ухода – не более 2-х (двух) должностных окладов, от 10 до 20 лет включительно – не более 3-х (трех) должностных окладов, свыше 20 лет – не более 4-х (четырёх) должностных окладов.

3.10. Премирование Директора Фонда осуществляется в соответствии с условиями его трудового договора, данного Положения о премировании, а также на основании распоряжений Руководства НПФ «Благосостояние».

4. ОГРАНИЧЕНИЕ ОБЩИХ ОБЪЁМОВ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ФОНДА

4.1. Планирование затрат на аппарат управления в Фонде осуществляется в общей сумме затрат на содержание (ОСЗС) в разбивке на:

- затраты на заработную плату работников аппарата управления;
- затраты на содержание работников аппарата управления.

В затраты на заработную плату работников аппарата управления входят установленные данным Положением премии.

4.2. Перераспределение затрат в рамках ОСЗС осуществляется Директором Фонда самостоятельно в пределах утверждённой Головным офисом ОСЗС.

4.3. Превышение ОСЗС не допускается.

4.4. Повышение объёмов затрат на заработную плату работников аппарата управления Фонда возможно с темпом роста, не превышающим:

- 2-кратного роста уровня цен в РФ, определяемого Росстатом по итогам квартала (года) – решением Директора Фонда;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

– 3-кратного роста уровня цен в РФ, определяемого Росстатом по итогам года – решением Президента НПФ «Благосостояние».

При этом, нарушение требований п. 4.3 не допускается.

4.5. Возможна выплата дополнительных сумм премий, решение по которым принимается Президентом Фонда по согласованию с Директором Фонда, в виде отдельного распоряжения (приказа). В таком случае, выплачиваемая сумма премий не включается в состав ОСЗС.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1 Выплата текущей премии работникам аппарата управления Фонда по итогам работы за квартал осуществляется в день выдачи заработной платы за истекший месяц.

5.2. Контроль за использованием ОСЗС возлагается на главного бухгалтера.

5.3. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации.

5.4. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения.

5.5. С текстом настоящего Положения все работники аппарата управления Фонда должны быть ознакомлены под роспись.