

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

**Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО**  
**«Сибирский федеральный университет»**  
институт  
**«Экономика и менеджмент»**  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
\_\_\_\_\_Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
к.э.н, доцент  
должность, ученая степень \_\_\_\_\_  
Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
Н.В. Белогубец  
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева

инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»

ВКР выполнена на 75 страницах, с использованием 1 иллюстрации, 17 таблиц, 9 формул, 8 приложений, 34 использованных источников, 11 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, эффективность, организация, ПАО «Сбербанк», методы, коммерческие банки

Автор работы, гр. № 375-э

\_\_\_\_\_

Н.В. Белогубец

ициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_

Е. Л. Прокопьева

ициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2020

- Цель: разработка мероприятий по снижению текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом, на основе проведенного анализа особенностей управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

- Задачи: изучить теоретические основы политики управления персоналом в коммерческом банке, проанализировать нормативные правовые акты, регулирующие внутреннюю политику управления персоналом, выявить проблемы и факторы, влияющие на эффективность деятельности банка, а также изучить и провести анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк» и разработать мероприятия по снижению текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом

- Актуальность темы: на современном этапе развития банковской системы успешная деятельность любой организации зависит в большей степени от ее сотрудников. Устойчивое положение на рынке организации зависит от уровня подготовленности и квалификации сотрудников. Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, который позволяет достичь всех поставленных целей и задач

- Научная новизна работы: разработка ряда методических рекомендаций, реализация которых будет способствовать снижению текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом

- Практическая значимость: в дальнейшем работа может быть использована руководством различных коммерческих банков в деятельности по совершенствованию управления персоналом

- Выводы: грамотно подобранный персонал позволит банку снизить текучесть кадров и, как следствие, снизить расходы на обучение вновь принятого персонала, а также повысить рентабельность и конкурентоспособность

- Рекомендации: внедрить программы релокации, в целях обеспечения банка качественным обученным персоналом

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis is «Personnel Management Policy in a Commercial Bank of the Krasnoyarsk Branch of Public Joint-Stock Company Sberbank of Russia»

The graduation thesis comprises 75 pages, 1 figure, 17 charts, 9 formulae, 8 appendices, 34 reference items, 11 visual aids (slides)

Keywords: personnel, personnel management, efficiency, organization, Sberbank PJSC, methods, commercial banks

Author of research (Z-75 E )	_____	<u>N.V. Belogubets</u>
	signature	full name
Academic supervisor	_____	<u>E. L. Prokopyeva</u>
	signature	full name
English language supervisor	_____	<u>N.V. Chezybaeva</u>
	signature	full name

Graduation paper presentation date - 2020

- Purpose: development of measures to reduce staff turnover by improving the quality and effectiveness of personnel management based on an analysis of the characteristics of personnel management in Sberbank PJSC

- Objectives: to study conceptual framework of personnel management policy in a commercial bank, to analyze regulatory legal acts governing the internal policy of personnel management, to identify problems and factors affecting the efficiency of the bank, as well as to study and to analyze the personnel management system of Sberbank PJSC and to develop measures to reduce staff turnover by improving the quality and effectiveness of personnel management

- Relevance of the topic: at the present stage of the development of the banking system the success of any organization depends to a large extent on its employees. The stable position in the organization's market depends on the level of competence and qualification of employees. The staff is one of the most important resources of the organization, which allows you to achieve all the goals and objectives.

- Scientific novelty: development of a number of methodological recommendations and their implementation will help to reduce staff turnover by improving the quality and effectiveness of personnel management.

- Practical relevance: further work can be used by senior bankers of various commercial banks to improve personnel management.

- Conclusions: well-chosen bank staff will reduce staff turnover and, as a result, reduce training costs for newly hired staff, as well as increase profitability and competitiveness

- Recommendations: to introduce relocation programs in order to provide the bank with well trained personnel.

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

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

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Белогубец Наталье Викторовне  
фамилия, имя, отчество  
Группа 375-э Направление 38.03.01 Экономика  
номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Политика управления персоналом в коммерческом банке (на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»)  
Утверждена приказом по институту № 247 от 27.04.2020  
Руководитель ВКР Е. Л. Прокопьева, к.э.н., доцент каф. ЭиМ  
инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы  
ХТИ филиала СФУ

Исходные данные для ВКР Финансовая отчетность за 2017-2019 год.

Перечень разделов ВКР 1 Теоретическая часть. Теоретические основы политики управления персоналом в коммерческом банке 1.1 Структура и сущность банковской системы Российской Федерации 1.2 Сущность персонала в банковской сфере 1.3 Нормативно – правовая основа кадровой политики банка 1.4 Процессы цифровизации в банковской сфере и их влияние на рынок труда 2 Аналитическая часть. Анализ финансовой деятельности 2.1 Характеристика ПАО «Сбербанк» 2.2 Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк» 2.3 Политика персонала в ПАО «Сбербанк» 3 Проектная часть. Рекомендации по оптимизации управления персоналом 3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение количественного и качественного показателя персонала (на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк») 3.2 Определение экономической эффективности внедрения Программы

Перечень иллюстративного материала (слайдов) \_\_\_\_\_

Титульный лист

Актуальность темы

Структура активов ПАО Сбербанк

Структура пассивов ПАО Сбербанк

Динамика и структура численности персонала ПАО «Сбербанк России»

Динамика и структура численности персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк», человек

Динамика движения персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк», человек

Структура персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» по уровню образования за период 2017 – 2019 гг.

Перечень мероприятий и объем финансирования Программы на 2019–2020гг.

Формирование и распределение прибыли банка

Расчет эффективности предложенных мероприятий

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_ инициалы и фамилия \_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
подпись, инициалы и фамилия студента \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы политики управления персоналом в коммерческом банке .....	9
1.1 Структура и сущность банковской системы Российской Федерации.....	9
1.2 Сущность персонала в банковской сфере .....	13
1.3 Нормативно – правовая основа кадровой политики банка. ....	18
1.4 Процессы цифровизации в банковской сфере и их влияние на рынок труда .....	24
2 Аналитическая часть. Анализ финансовой деятельности.....	32
2.1 Характеристика ПАО «Сбербанк».....	32
2.2.Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк» .....	34
2.3 Политика персонала в ПАО «Сбербанк» .....	41
3 Проектная часть. Рекомендации по оптимизации управления персоналом ....	47
3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение количественных и качественных показателей персонала (на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк») .....	47
3.2 Определение экономической эффективности внедрения Программы .....	52
Заключение .....	56
Список использованных источников .....	58
Приложения А-З .....	62

## **ВВЕДЕНИЕ**

В XXI веке эффективной и преуспевающей организацией считается та, у которой четко организованный рабочий план, преданный, грамотный и дисциплинированный персонал, умеющий быстро адаптироваться к резким изменениям среды и усваивать полученную информацию. От скорости обработки полученной информации зависит успешность той или иной операции и как следствие положительное завершение сделки.

На данный момент в отечественном банковском деле политика управлением персонала уходит на второй план. Актуальной проблемой считается проблема «текучести» кадров, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. Обусловлено это может быть также недостаточным внимание к данному аспекту управления. Поэтому с развитием банков и банковских систем, возникают вопросы подбора квалифицированного персонала, а также использование различных методов управление персоналом.

«Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации»[8].

Понятия, используемые в сфере управления персоналом, персонал, особенности и проблемы политики управления персоналом, а также методы управления персоналом будут изучены в настоящей выпускной квалификационной работе.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на современном этапе развития банковской системы успешная деятельность любой организации зависит в большей степени от ее сотрудников. Устойчивое положение на рынке организации зависит от уровня подготовленности и квалификации сотрудников. Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, который позволяет достичь всех поставленных целей и задач.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – специфика управления персоналом в коммерческом банке.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по снижению текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом, на основе проведенного анализа особенностей управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы политики управления персоналом в коммерческом банке.
- 2) проанализировать нормативные правовые акты, регулирующие внутреннюю политику управления персоналом.
- 3) выявить проблемы и факторы, влияющие на эффективность деятельности банка.
- 4) дать характеристику ПАО «Сбербанк».
- 5) провести анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк».
- 6) изучить и провести анализ системы управления персоналом ПАО «Сбербанк».
- 7) разработать мероприятия по снижению текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом.

В процессе написания данной работы применялись следующие методы исследования: метод анализа, синтеза, аналогии, обобщения, классификации, сравнения, системно-структурный и функционально-стоимостный.

Теоретическая основа управления персоналом в банке рассматривалась через исследования нормативных документов, учебных пособий и всевозможных публикаций, в которых изучали политику управления персоналом в коммерческих банках.

Научная новизна бакалаврской работы заключается в разработке ряда методических рекомендаций, реализация которых будет способствовать сниже-

нию текучести кадров, посредством повышения качества и эффективности управления персоналом.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что в дальнейшем работа может быть использована руководством различных коммерческих банков в деятельности по совершенствованию управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, теоретической, аналитической и проектной частей, заключения и приложений. В теоретической части рассматривается структура банковской системы, сущность персонала в банковской сфере, правовые основы кадровой политики, а также процессы цифровизации на рынках труда в технологических отраслях. Аналитическая часть посвящается анализу финансовой деятельности и политике персонала в ПАО «Сбербанк». В проектной части были предложены мероприятия по снижению текучести кадров в ПАО «Сбербанк», посредством повышения качества и эффективности управления персоналом.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

## **1.1 Структура и сущность банковской системы Российской Федерации**

Банковская система России представляет собой двухуровневую систему, в состав которой, в соответствии со статьей 2 Федерального закона «О банках и банковской деятельности», входит:

1. Центральный Банк Российской Федерации или Центральный банк России или Банк России - сокращенно ЦБ РФ.
2. Кредитные организации, а также представительства иностранных банков [2].

Верхним уровнем принято считать Центральный Банк Российской Федерации, как орган управления банковской системой, наделенный государственно - властными полномочиями. Нижний уровень - кредитные организации, а также представительства иностранных банков.

Центральный банк выступает как особый публично-правовой экономический институт, который обладает уникальным правом в сфере товарно – денежных отношений. Основные методы регулирования отношений – экономические.

Основным инструментом эффективного стимулирования экономического развития Центрального банка является использование денег, кредитов, процентов, валютных курсов [9]. Данные инструменты воздействия формируют основную политику Центрального банка.

Как считает О.И. Лаврушин: - «Центральный банк выступает как некоммерческая организация». Однако существует и другая точка зрения, согласно которой центральный банк относится к числу коммерческих организаций, занимающихся предпринимательской деятельностью и получающих от нее доход.

Данная точка зрения сформировалась в связи с тем, что Центральный

банк, так же как и коммерческие банки, получает за предоставление услуг определенную плату, компенсирующую затраты. Стоит отметить, что получение прибыли не является для Центрального банка основной целью деятельности.

Основные функциональные задачи Центрального банка: управление денежным оборотом и создание с помощью денежно-кредитных инструментов экономических предпосылок для развития бизнеса.

Центральный банк - это общественный институт, работающий преимущественно на макроуровне экономических отношений. Эмитирование центральным банком наличных денег и платежных средств имеет одинаковое значение, как для экономических субъектов, так и для всей экономики в целом. Вся деятельность Центрального банка направлена на улучшение состояния экономики страны. Посредством рациональной организации денежного обращения в стране, Центральный банк обеспечивает устойчивые условия для сохранения ценности денег и, как следствие, социального развития общества [10].

С экономической точки зрения Центральный банк - это своеобразный общественный, некоммерческий денежно-кредитный институт, который, функционируя в сфере обмена, регулирует платежный оборот в наличной и безналичной формах.

Главное отличие Центрального банка от коммерческих банков заключается в том, что первый выступает как федеральный орган государственной власти. Полномочия, которым наделен Центральный банк, распространяются только на денежно-кредитную сферу и регулирование деятельности банков, входящих в банковскую систему страны.

Также еще одного существенное отличие в том, что, будучи, наделенный государственно - властными полномочиями Центральный банк не обладает полномочиями исполнительного органа власти по отношению к другим банкам. Государственное управление осуществляется Банком России в форме денежно - кредитного регулирования. Данное регулирование заключается в следовании нормам и правилам, установленных Центральным банком, а также в осуществлении контроля над работой других банков. В связи с этим Центральный банк

не вмешивается в повседневную деятельность экономических субъектов [11].

Коммерческий банк является элементом банковской системы. Поэтому он должен:

1. Иметь статус банка, лицензию на право совершения банковских операций, работать по общим правилам. □
2. Функционировать в рамках общих и специфических законов, юридических норм общества. □
3. Быть способным к саморегулированию, развитию и совершенствованию. □
4. Взаимодействовать с другими элементами банковской системы.

По характеру выполняемых операций различают универсальные и специализированные банки.

Деятельность универсального банка может распространяться на широкий круг потребителей – это могут быть как юридические, так и физические лица, а также на кредитование различных отраслей.

Универсальность коммерческого банка также может быть объяснена широким спектром оказываемых услуг и отсутствием привязанности к определенному региону.

Специализированный банк чаще всего связан с кредитованием какой-то отрасли (подотрасли) экономики, группы предприятий (например, некоторые банки обслуживают главным образом только лесную, авиационную, автомобильную, часовую и другие подотрасли промышленности). Специализированный банк может ограничить свою деятельность в предоставлении услуг только физическим лицам либо юридическим. В редких случаях, если банк считается крупным, специализированный банк имеет возможность предоставлять услуги в нескольких регионах.

По типу собственности банки подразделяют на частные, государственные, акционерные, кооперативные и смешанные. В условиях рынка наиболее востребованным считается акционерный тип собственности.

По масштабам деятельности выделяют банковские консорциумы, круп-

ные, средние и малые банки [12].

В сфере обслуживания банки делятся на региональные (местные), межрегиональные, национальные, международные.

К региональным (местным) относятся банки, которые обслуживают главным образом местных клиентов, клиентов одного региона. В их число входят и муниципальные банки, обслуживающие потребности определенного региона (города).

Межрегиональные банки обслуживаются потребности нескольких регионов.

Национальные банки - это банки, осуществляющие деятельность внутри страны и обслуживающие главным образом потребности клиентов своих стран.

Международные банки преимущественно обслуживаются связи клиентов разных стран. К международным банкам можно отнести такие банки как ЮниКредит Банк, Росбанк, Райффайзенбанк, Ситибанк, Восточный Экспресс Банк.

Для успешного функционирования банки должны плотно взаимодействовать со всеми элементами банковской системы. Принято различать два блока банковской системы: внутренний и внешний.

К элементам внутреннего блока относятся:  законодательные нормы, определяющие статус кредитного учреждения, перечень выполняемых им операций,  внутренние правила совершения операций, обеспечивающие выполнение законодательных актов и защиту интересов вкладчиков, клиентов банка, его собственных интересов, методическое обеспечение в целом,  система учета, отчетности, аналитики, компьютерная обработка данных, управления деятельностью банка на основе современных коммуникационных систем,  аппарат управления банком.

К внешнему блоку относятся:  информационное обеспечение,  научное обеспечение,  кадровое обеспечение,  банковское законодательство.

В процессе рассмотрения структуры и сущности банковской системы Российской Федерации были сделаны следующие выводы.

Центральный банк Российской Федерации играет ключевую роль в денежном обороте страны, создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования экономических субъектов, в том числе коммерческих банков, совершающих денежные операции.

Посредством введения требований, норм и правил Центральный банк регулирует деятельность банков и денежно-кредитную сферу. Осуществление контроля над соблюдением банковского законодательства коммерческими банками и надзора над деятельностью коммерческих банков также является неотъемлемой частью деятельность Центрального банка.

Наблюдается противоречивость различных точек зрения на характер деятельности банков, что требует осмотрительного подхода к выполнению дальнейшего исследования и учёта особенностей ПАО «Сбербанка» и специфики управления персоналом в коммерческом банке в данной работе.

Для успешного функционирования банки должны реагировать и принимать во внимание все элементы банковской системы.

Немаловажным элементом банковской системы в деятельности банка является грамотное кадровое обеспечение.

## **1.2 Сущность управления персоналом в банковской сфере**

При рассмотрении вопроса управления человеческими ресурсами с научно-практической точки зрения справедливо будет сказать, что развитие обусловлено становлением общества в социальной и экономической сфере, эволюцией представлений о человеке как субъекте экономической жизни, в результате чего человек из простого пассивного работника преобразовался в основополагающую движущую силу производства и фактор повышения его эффективности. Это также может быть обусловлено и преобразованием подходов к управлению персоналом.

Таким образом, В.Н. Волкова в своих трудах преподносит управление как элемент общих систем, акцентируя на то, что управление – функция системы,

сосредоточенная либо на сохранении основного качества (свойства, при утрате которых происходит разрушение системы в условиях изменения среды), либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели.

Понятие «управление человеческими ресурсами» (с англ. «human resources management») берет свое начало в западном американском менеджменте в 70-е годы XX в. В тот момент, закрепив основную роль и место человека в трудовом процессе. С того самого момента принято считать, что основная функция менеджмента заключается в стратегическом и логическом последовательном подходе к управлению наиболее ценными активами предприятия – людьми [13].

Иные, небезызвестные авторы учебных, научных и иных изданий уверяют читателя в многообразии существующих концепций и определении понятия «управление персоналом». Основные определения, которые дают авторы понятию управление персоналом, приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определение понятия «управление персоналом»

Автор	Определение понятия «управление персоналом»
А	1
В.М. Маслова	«...совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижений целей организации»
С.В. Шекшня	«это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции»
Р. Марр и Г. Шмидт	«управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала»
Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов	«...деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей»

При определении сущности управления персоналом, ученые высказывают понятие «управление персоналом» с разной точки зрения. Для примера, Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов считают, что «управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей» [14].

Сущность управления персоналом М.Ю. Рогожин характеризует по трем основным признакам. Административная технология (рекрутинг персонала, адаптация, мотивация, тренинг, контроль результатов деятельности, перемещение и регулирование численности персонала), комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, направленных на снижение затрат на персонал, вследствие чего организация получает максимальную прибыль, функциональная составляющая деятельности организации по распоряжению своими ресурсами с целью формирования и поддержания оптимальной организационной структуры, обеспечения нормального режима функционирования организации, достижения максимальной экономической эффективности законными средствами и методами

Учитывая огромное количество точек зрения различных ученых на определение сущности управления персоналом, справедливо сделать вывод о том, что совокупно «управление персоналом - целенаправленное, системное воздействие на человеческие ресурсы организации при помощи комплекса мероприятий, направленных на поддержание оптимального состава персонала при максимальном обеспечении необходимых организацией навыков и умений и стимулировании желания у персонала использовать их для достижения главной цели организации» [15].

Ученые, чьи труды были направлены на изучение персонала, и способы управления им, выделяет разное количество основных критериев в управлении персоналом.

Так А.М. Карякин выделяет 4 основные функции управления персоналом:

1. Профессиональное обучение и развитие персонала.

2. Подбор и сохранение требуемого организацией персонала.
3. Вознаграждение персонала за приложенные усилия.
4. Оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации.

М.Ю. Рогожин выделяет 7 составляющих системы управления персоналом – функциональных групп:

1. Для группы рекрутинга – работа по поиску и подбору нового персонала.
2. Для группы адаптации – организация адаптации вновь принятого или перемещенного персонала.
3. Для группы мотивации – формирование и последующее совершенствование системы мотивации персонала.
4. Для группы тренинга – организация текущей профессиональной подготовки персонала как внутри организации, так и за ее пределами.
5. Для группы контроля – формирование и последующее совершенствование системы оценки результатов деятельности.
6. Для группы перемещения – планирование перемещений персонала внутри организации и их увольнения, при необходимости.
7. Для группы документирования – документационное обеспечение управления персоналом.

Управление персоналом, как процесс воздействия на человеческие ресурсы, в части организационно-экономических отношений, находится между менеджерами и управляемым персоналом [16].

Современный менеджмент персонала с каждым годом улучшается. Ярким примером того является теория П. Друкера, которая отвечает на актуальные вопросы: как сделать труд продуктивным, а работника – мотивированным на достижения. В своих трудах автор объясняет основные трудности при управлении персоналом. Они заключаются в видоизмененном психологическом и социальном положении работников физического труда, а также появление умственного труда [17].

Российские ученые Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин называют переход от традиционных моделей управления к современным моделям управления персоналом в процессе управления человеческими ресурсами. Так американский ученый М. Армстронг, сделавший попытку разделить понятие «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», пришел к выводу, что научного отличия между двумя данными понятиями не существует, и скорее всего это отражение разных взглядов ученых на понимание вопроса управления персоналом [18].

Все вышеперечисленные методы и модели также применимы к банковской сфере. Однако Российские коммерческие банки лишь в последние пять-восемь лет начали создавать комплексные системы управления персоналом, как это было отмечено ранее.

На современном этапе реализуется механизм планирования сокращения персонала при прогнозируемом долговременном ухудшении ситуации на банковском рынке. Эффективность планирования перспективных кадровых потребностей банка зависит от своевременности получения информации службой персонала.

Самыми востребованными банковскими специалистами на современном этапе являются кредитные работники, риск-менеджеры, проект-менеджеры, маркетологи, специалисты по продажам банковских продуктов и услуг, специалисты по разработке банковских продуктов, в том числе уникальных, специалисты по PR и рекламе. Это связано с усилением конкуренции на банковском рынке, борьбой банков за каждого нового клиента.

В связи с санкционной политикой западных стран и последующим банковским «шоком» наименее востребованы специалисты по работе на открытых рынках.

В условиях избытка на рынке труда банковских служащих среди претендентов, не имеющих профессионального образования, шансы на трудоустройство имеют либо высококвалифицированные практики, которых принимают для выполнения сложных рутинных работ (кассовые операции, внутрибанков-

ский учет), либо лица, имеющие протекцию высшего руководства банка.

Банковский сектор стал в известной мере самодостаточным и способным воспроизводить необходимые для «себя» кадры. Заслуживает внимания позиция отбора персонала на основе привлекательных личностных качеств человека, тестирования его возможностей, кругозора, опыта.

Так, профессор О.И. Лаврушин делает акцент на том, что диплом о банковском образовании еще не является гарантом успеха в банковском деле, а интеллектуальный потенциал физиков, философов, искусствоведов может оказаться даже более полезным, чем узость взгляда финансиста, поскольку эти люди оказываются «менее зашоренными стереотипными догмами» [19].

Наблюдается противоречивость различных точек зрения на понимание системы управления персоналом. Различными авторамидается разное определение термину управление персоналом, но все они сводятся к одному: управление персоналом – это грамотно спланированная деятельность персонала, направленная на максимизацию устойчивости организации и финансово - экономического состояния.

Также можно сделать вывод о том, что грамотный персонал занимает одну из самых основных позиций в успешном функционировании банка. Значимость и важность того или иного кадра не всегда зависит от уровня его знаний в банковской сфере и образования в данной области.

Соблюдение персоналом внутренней политики банка и правовых норм, установленных законодательством и внутренними правовыми актами, является одним из ключевых моментов в успешной деятельности банка.

### **1.3 Нормативно-правовая основа кадровой политики банка**

Нормативно-правовая база в сфере управления персоналом в банке регулирует:

- взаимоотношения, возникающие в сфере наёмного труда;
- процесс создания, регламентации и внедрения локальных нормативных

актов и соглашений;

- показатели количественного и качественного соотношения занятости и трудоустройства, а также практической корректировки этих данных;
- условия заключения, расторжения и изменения характеристик трудового договора;
- реализацию спланированных и разработанных Правительством РФ условий труда, его организацию и применение;
- процессы разрешения возникающих коллективных трудовых споров или разногласий в частном порядке и др.

Ключевое место среди нормативных актов, регламентирующих регулирование управления персоналом в банке, занимает Конституция РФ, которая воплощает в себе базисные и неотделимые принципы, права и свободы любого гражданина.

Также трудовые отношения банковских работников регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации, который не предусматривает особенностей заключения трудовых договоров в банках и иных кредитных организациях[4].

Неотъемлемой частью актов также является устав банка, на основании которого они ведут свою хозяйственную деятельность.

Вместе с тем, банковская сфера регламентируется Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» [1], Федеральным законом «О Центральном банке (Банке России)» [2] и иными нормативными правовыми актами. Регулирование трудовых отношений в банках и иных кредитных организаций обусловлена комплексностью правового регулирования.

Специфика банковской деятельности обуславливает специфику труда банковских работников. Так можно выделить такие характеристики данного вида деятельности как высокую социальную ответственность, влияние на экономику страны, жесткую регламентацию деятельности, монотонность, ограниченность творческого подхода, коммерческую направленность, клиентоориентированность, финансовое посредничество.

Специфика труда в банках и его организации положены в основу Рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору 1999 г. «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», которые адаптированы для применения в российских кредитных организациях Письмом Банка России.

Базельский комитет исходит из того, что основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на советах директоров и менеджменте банков [20].

К особенностям организации труда в банке можно отнести создание стимулов трудовой деятельности, которые обеспечивают совершение органами управления и служащими кредитной организации всех необходимых действий для достижения стратегических целей деятельности, баланса интересов (компромисса) участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц, обеспечение соблюдения законодательства Российской Федерации, локальных актов кредитной организации, а также принципов профессиональной этики.

Особенности динамики трудовых отношений с руководителем и главным бухгалтером кредитной организации включают: заключение срочного трудового договора, условие о неразглашении коммерческой тайны, удлиненный испытательный срок (до 6 месяцев), ограничения в отношении работы по совместительству, полная материальная ответственность, перечень трудовых обязанностей, процедура согласования назначения с Банком России, системы оплаты труда, дополнительные основания увольнения.

В целях предотвращения конфликта интересов в локальном акте должен быть определен порядок совершения сделок со связанными лицами кредитной организации, участниками (акционерами) кредитной организации и их лицами, инсайдерами кредитной организации, лицами, сделки с которыми осуществляются на льготных условиях, либо характеризовались регулярными убытками для кредитной организации, а также лицами, сделки с которыми предусматри-

вают обмен (продажу) активов кредитной организации с оплатой векселями либо продажу (покупку) одних и тех же активов с их последующей покупкой (продажей).

При суммах, превышающие размеры внутрибанковских лимитов на проведение сделок со связанными с кредитной организацией лицами и льготных сделок, процедуру рассмотрения осуществляет совет директоров (наблюдательным советом). Целесообразно, чтобы условия совершения указанных операций и сделок проверялись службой внутреннего контроля, внешними аудиторами.

Кадровая политика и соответствующие нормативные правовые акты должны присутствовать в каждом банке и являться неотъемлемой частью его деятельности.

Так, в ПАО «Сбербанк» в общем перечне нормативных правовых актов существуют такие постановления как «Кадровая политика в области вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам Публичного акционерного общества «Сбербанк России»» и «Политика оплаты труда работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России»».

Данное постановление наделяет ключевых работников следующими полномочиями:

– принимать решения об осуществлении операций и сделок, результаты которых могут повлиять на уровень и объем рисков Банка, в том числе на соблюдение Банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) банка (работники, принимающие риски).

К работникам принимающих риски относятся Президент, Председатель Правления Банка, Первый заместитель Председателя Правления, Заместитель Председателя Правления Банка, Старший вице-президент (член Правления), Старший вице-президент – руководитель блоков и иные работники, принимающие риски.

- осуществлять выявление и оценку рисков (в том числе на уровне отдельных портфелей, направлений деятельности, по банку в целом), установление предельных значений рисков, определение потребности в капитале на их покрытие, а также контроль за соблюдением указанных ограничений (работники подразделений, осуществляющих управление рисками);
- осуществлять внутренний контроль (работники подразделений, осуществляющих внутренний контроль).

Постановление о кадровой политике ПАО «Сбербанк» содержит такие ключевые моменты о персонале как:

- цели и задачи системы вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам;
- перечень должностей работников, принимающих риски;
- общие принципы вознаграждения ключевых работников;
- квалификационные требования, предъявляемые к ключевым работникам;
- структура и основные элементы совокупного дохода ключевых работников;
- порядок определения размера основных элементов совокупного дохода ключевых работников.

Банк рассматривает систему вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам как один из основных элементов системы управления персоналом, направленный на достижение следующих целей:

- поддержку реализации стратегических целей банка;
- обеспечение финансовой устойчивости банка;
- обеспечение соответствия системы оплаты труда ключевых работников характеру и масштабу совершаемых банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков[5].

Система оплаты труда банковских работников включает фиксированную и нефиксированную части оплаты труда. Определение нефиксированной части

оплаты труда осуществляется на основании показателей результатов деятельности для оценки достижений банка в целом, а также отдельных направлений деятельности, подразделений и конкретных банковских работников. Показатели, используемые для оценки рисков и результатов деятельности, должны быть связаны с уровнем решений, принимаемых сотрудником.

Для оказания наибольшего влияния на поведение персонала показатели, используемые для измерения рисков и оценки результатов деятельности, должны быть максимально приближены к уровню решений, принимаемых персоналом, вознаграждение которого корректируется с учетом рисков [21].

Политика по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривать ее и вносить в нее коррективы.

Политика по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование управления персоналом в банке выступает неизменной частью контроля общественных отношений. Оно составляет одно из всех основных элементов, обеспечивающих стабильность реализации государственной политики в целом. Именно от граждан, которые рассматриваются как будущие рабочие кадры, зависит дальнейшее развитие его конкурентоспособности на мировом рынке и благополучия государства в целом.

Повышение информатизации в деятельности банка также является его

неотъемлемой частью. Только за последние пять – семь лет наблюдается значительный рост процесса информатизации в банковской сфере. Все больше требований предъявляется к должностным обязанностям при отборе кандидатов [22].

#### **1.4 Процессы цифровизации в банковской сфере и их влияние на рынок труда**

Тенденция развития современного общества побуждает организации внедрять современные технологии в рабочий процесс.

Цифровизация – это неизбежное внедрение цифровых технологий в разные сферы жизни: экономическая, политическая, технологическая и иные. Ставление данного процесса обусловлено стремительным развитием информационных технологий, микроэлектроники и коммуникаций в большинстве стран мира. В век цифровизации информационные технологии играют важную роль в развитии компаний, а также являются ключевым элементом в современной бизнес – модели.

Цифровизация, как неизбежный процесс, несет в себе серьезные вызовы существующим бизнес – моделям, в том числе в банках, которые сегодня проходят процесс трансформации по всему миру. Быстро растет объем рынка мобильных и бесконтактных платежей, P2P сервисов, цифровых валют и пр. Банки исследуют возможности применения новых современных технологий.

Адаптирование клиента, мобильность, индивидуальность предложения основополагающая концепция цифрового банка. Для эффективного их внедрения необходимо решать такие задачи как внедрение инноваций, поддерживающих благонадежность клиентской базы, а также задачи, основанные на клиентском опыте. Цифровой банк должен развиваться со скоростью происходящих вокруг него изменений [23].

Для поддержания инновационного ритма банку необходимо иметь гибкую систему. Данное положение дел обеспечит успешное функционирование

банка.

На практике внедрение современных информационных технологий показало, что чем крупнее становится банк, тем сложнее внедрять инновации. Соответственно банку необходимо искать пути ускорения процесса, в том числе объединение с иными компаниями. Количество цифровых банков в мире растет. Лучший результат показывают организации, у которых отсутствуют собственные офисы и банкоматы. Им лучше удается учитывать привычки клиентов, предлагая особые условия, необычные для банковского рынка, а также дополнительные нефинансовые услуги.

Процесс развития цифровизации в России не заставил себя долго ждать. Но, даже несмотря на растущие темпы цифровизации, полностью цифровых банков на российском рынке пока единицы. Данное положение дел может быть обусловлено огромным накоплением различных систем, а также сложными для исполнения регламентами. Сформированная ранее информационная система в банках сложно поддается изменениям, считается не гибкой по современным меркам, а также сложно интегрируется с современными решениями.

Несмотря на это, большинство банков стремится к полной цифровизации процессов. Банки создают в своей структуре или вне ее блоки цифрового бизнеса и стремятся быть в тренде, внедряя отдельные цифровые решения. Повышение гибкости также является приоритетной задачей при решении вопроса цифровизации [24].

Внедрение в технологические процессы современных информационных технологий повлекло за собой массовое сокращение рабочих мест. Постепенное внедрение информационных технологий в процесс с каждым годом повышает процент сокращения рабочих мест. В основном данные изменения коснулись тех рабочих мест, которые могут заменить информационные технологии.

Внедрение современных информационных технологий имеет как отрицательную сторону, так и положительную. В процессе внедрения, и как следствие сокращения рабочих мест, организация может позволить взять на работу более квалифицированного и подходящего работника. Ведь предложение порождает

спрос. Чем выше требования к образованности работника, тем выше его заинтересованность в саморазвитии и повышении квалификации [25].

Повышение цифровизации в стране оказывает положительное влияние на экономику в целом, обусловлено широкой доступностью товаров и услуг всем слоям населения, ростом конкуренции внутри отраслей и расширением рынков, развитие экономики государств в целом, в том числе не только в развитых странах.

К отрицательной стороне можно отнести снижение количества рабочих мест и их сокращение, в связи с внедрением информационных технологий.

Фактическая численность персонала ПАО «Сбербанк» и его дочерних компаний приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Фактическая численность персонала ПАО «Сбербанк» и его дочерних компаний

№ п/п	Показатель	Годы				Снижение фактической численности персонала 2019 г. к 2017 г., чел.
		2017 г.	2018 г.	2019 г.		
A	1	2	3	4	5	
1	Фактическая численность персонала ПАО «Сбербанк», тыс. чел.	247,3	241	236,7	10,6	
2	Фактическая численность персонала в дочерних компаниях, тыс. чел.	63	52,8	45,6	17,4	

На основании представленных данных в таблице 1.2 можно сделать вывод о снижении количества персонала в ПАО «Сбербанк» за период 2017-2019 гг. Количество персонала ПАО «Сбербанк» в 2019 году по сравнению с 2017 годом сократилось на 4,3%, т.е. на 10,6 тысяч рабочих мест. Количество персонала в дочерних компаниях сократилось на 27,6%, т.е. на 17,4 тысячи рабочих мест.

Для наглядного примера, на основании данных финансовой отчётности по МСФО, рассмотрим динамику движения персонала в ПАО «Сбербанк» (рисунок 1).

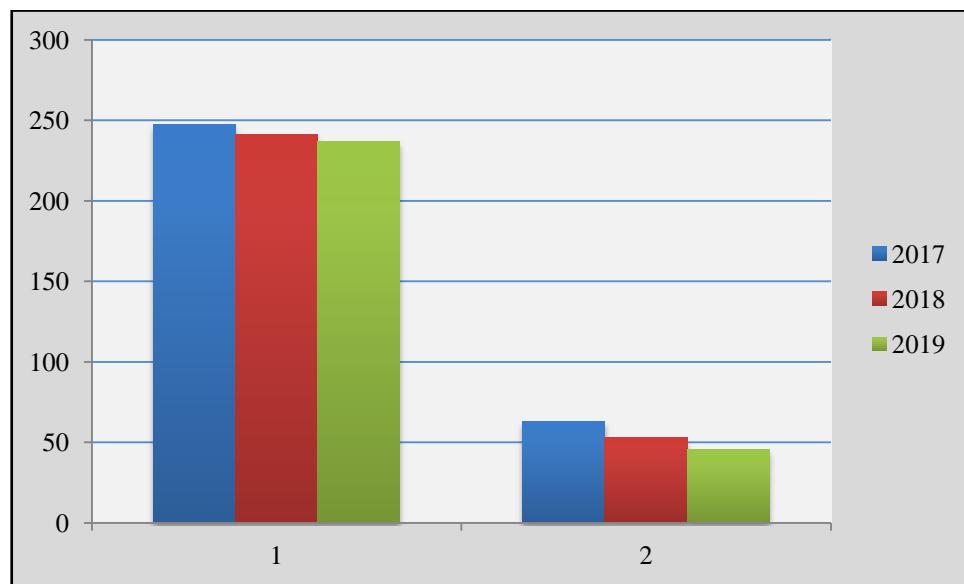


Рисунок 1.1 – Динамика движения персонала в ПАО «Сбербанк»

Динамика, отображенная на рисунке 1.1, визуально отображает снижение численности персонала численности персонала ПАО «Сбербанк» (гистограмма №1) и численности персонала в дочерних компаниях (гистограмма №2). Из рисунка 1.1 видно, что динамика приобретает отрицательный характер и численность персонала падает с 2017 года.

Постепенное внедрение информационных технологий в систему ПАО «Сбербанк» приводит к регулярному снижению количества персонала. Согласно утверждению Г. Грефа к 2025 году ПАО «Сбербанк» планирует сократить половину сотрудников благодаря переходу услуг в цифровую сферу.

Для сравнения рассмотрим аналогичный процесс цифровизации в зарубежных странах.

Основное отличие отечественной практики развития цифровизации от зарубежной, с точки зрения информационных технологий, более высокая степень их развития и надежности. Только на протяжении последних нескольких лет множество стран мира стремятся осуществить последовательное и устойчивое внедрение информационных технологий в банковской сфере.

В настоящее время современное информационное общество можно охарактеризовать как стремительное повышение роли информатизации в жизни общества, формированием масштабного информационного пространства, становлением новых, потенциально развитых, подходов к использованию информационных технологий, повышением уровня образования во всех сферах в области информационных технологий.

В качестве примера можно привести несколько различных подходов к освоению информационных технологий в банковской сфере. В свою очередь США уделяет большое внимание на уже существующую национальную информационную инфраструктуру и формирование новой цифровой экономики. Когда в свою очередь Европейские специалисты в качестве главных факторов развития цифровизации в банковской сфере выделяют:

- текущее состояние национальной инфраструктуры;
- уровень интеграции смежных отраслей экономики;
- реально существующие потребности общества и фактический уровень конкуренции.

Некорректная оценка ситуации и выбранной стратегии внедрения информатизации или ее недостаточные динамизм и мобильность могут привести к существенным изменениям во всех сферах жизни страны.

Одна из первых стран, которая начала активно внедрять информационные технологии в процесс банковской деятельности является США, рассмотрим опыт внедрения цифровизации в США подробнее.

Справедливо стоит отметить, что в настоящее время США теряет свою позицию в области развития цифровизации в банковской сфере и не только. Данное положение сложилось из-за развития информатизации другими развитыми странами (Китай, Япония, Германия и др.) и как следствие конкурентоспособности других банков.

Одной из таких причин кризиса информационном секторе можно считать убыток, или исчерпание ресурсом, которые были в свое время созданы государственными программами, направленные на развитие цифровизации в стране.

Для примера, глобальная сеть Интернет развилаась из созданной оборонным ведомством сети ARPAnet.

«Калифорнийское чудо» – «Кремневая долина» модели развитые на севере Калифорнии, есть не что иное, как модели развитые на основе модели названной «Вашингтонский консенсус». Главная цель разработки данной модели заключается в уменьшении государственного регулирования, предельном снижении налогов и создании условий конкуренции.

Приватизация идей и достижений долголетних оборонных и государственных программ частным бизнесом в США дала небывалый скачок в эффективном развитии цифровизации, а также создала опорную точку для начала компьютерной революции.

Развивающийся информационный кризис, который задает основные тенденции для развития цифрового обслуживания граждан, вынуждает пересматривать нормы основных законов, связанных с участием властных структур в данном процессе.

Законы принятые еще в 1996 году, стали основополагающим деятельности коренного улучшения использования информации и информационных технологий правительственные учреждениями. Первый закон «О снижении бумажного документооборота» (Paperwork Reduction Act of 1995) и второй Клинджера-Коэна «О реформе использования информационных технологий» (Information Technology Management Reform Act of 1996) [26].

В Европе в соответствии с Пятой рамочной программой исследований[27] был разработан проект «Технологии информационного общества». Однако недовлетворительные результаты первого года его выполнения побудили Европейскую Комиссию в конце 1999-го выступить с новой инициативой – «Электронная Европа», которая была принята в мае 2000 г. и призвана активизировать деятельность по формированию общеевропейского информационного общества. Основные задачи, которые призвана решить программа «Электронная Европа»:

1. Четкое законодательное оформление таких сфер, как мультимедийные

коммуникации и электронная коммерция, более высокий уровень защиты сделок и услуг.

2. Создание информационно-коммуникационной инфраструктуры и равный доступ к ней всех поставщиков услуг.

3. Квалифицированные кадры.

4. Глобальное покрытие сетями всей территории ЕС.

5. Принципиально новое, высококачественное наполнение новых интерактивных услуг и эффективное электронное правительство.

Основная задача данной программы ускорение появление доступных цифровых услуг всех типов и назначения.

По сравнению с общеевропейской инициативой есть национальные программы у Великобритании, Франции и многих других стран Европы и мира. Данные программы по соотношению с РФ ФЦП «Электронная Россия» имеют значительные различия друг от друга. Эти отличия особенно заключаются в основной роли программы, которая направлена на рост уровня экономического развития стран.

Главная задача программ западных стран заключается в достижении лидирующих позиций в экономике и социальном развитии общества. В российской программе основной упор направлен на укрепление государственного управления. Программы западных стран имеют социально-экономическую направленность, в которой объектов является человек и человеческие ценности. Российская программа отражает главным образом интересы государства и лишь частично интересы людей.

В зарубежных программах, кроме того, большое внимание уделяется укреплению доверия людей к информационным технологиям, поддержке малого и среднего бизнеса и мониторингу результата.

Специфика российской программы состоит в укреплении государственных институтов, органов власти и механизмов взаимодействия государства с хозяйствующими субъектами, а также в содействии развитию СМИ.

Отличительная особенность большинства европейских программ и стра-

тегий их реализации состоит в том, что все используемые on-line технологии (электронная коммерция, электронное правительство, электронный бизнес и т. д.) они рассматривают не как самостоятельные изолированные сферы деятельности, а как внедренную среду, которая представляет собой целостный фундамент для перехода к цифровой экономике и информационному обществу.

Российская программа не отвечает такому принципу интеграции on-line технологий в информационное общество. В России декларируются принципы информатизации ключевых отраслей экономики и сфер общественной жизни, тогда как страны Евросоюза ориентируется на формирование общеевропейского информационного общества.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1 Характеристика ПАО «Сбербанк»**

Основной целью деятельности банка в соответствии с генеральной лицензией является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, а также осуществление кредитно–расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами. Приоритетным направлением работы банка в сфере банковских услуг является обслуживание безналичных денежных расчетов физических и юридических лиц.

В 1989 году Сбербанк стал первым банком-членом платёжной системы Visa в СССР.

22 марта 1991 года произошло учреждение Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации (Сбербанк России ОАО) на общем собрании акционеров в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 2 декабря 1990 года [6].

1 января 1992 года Сберегательный банк СССР прекратил своё существование.

1 января 2001 года в Сбербанке России произведена реорганизация, в результате которой 79 региональных банков Сбербанка России реорганизованы в 17 территориальных, путём объединения.

В феврале 2007 года проведено масштабное размещение акций банка, известное как «народное IPO», в ходе его проведения многие сотрудники Сбербанка принуждались руководством к приобретению этих акций.

Главная финансовая цель Сбербанка до 2020 года – нарастить масштаб деятельности с заданным уровнем рентабельности и значительно увеличить прибыль Группы.

В условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды, умеренных ожидаемых темпов роста экономики и планируемого снижения чистой про-

центной маржи это потребует от банка существенного улучшения всех показателей финансовой эффективности бизнеса.

Для этого банк обеспечит:

- 1) устойчивое высокое значение ROE – на уровне 20 % , что приведет к росту объема собственных средств Банка к 2020 году;
- 2) последовательное увеличение доли прибыли, выплачиваемой акционерам в форме дивидендов;
- 3) стабильный рост чистого процентного дохода, где снижение маржи компенсируется ростом активов в среднем примерно на 8 % ежегодно;
- 4) рост безрискового комиссионного дохода опережающими темпами около 15 % ежегодно, при помощи карт и эквайринга, а также расчетно-кассовых операций;
- 5) рост доли небанковского бизнеса (управление активами, страхование, брокерское обслуживание и др.) в непроцентном доходе с 3 до 8%. В свою очередь, наибольшими темпами будет расти доход цифрового бизнеса - в среднем он будет ежегодно удваиваться.
- 6) рост расходов на ИТ ( на 8 % в год ) и цифровой бизнес, что продиктовано нашими стратегическими приоритетами.

Основной деятельностью Сбербанка являются банковские операции:

- 1) Операции с корпоративными клиентами: обслуживание расчетных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставление финансирования, выдача гарантий, обслуживание экспортно–импортных операций, инкассаия, конверсионные услуги, денежные переводы в пользу юридических лиц и др.
- 2) Операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и ценные бумаги Банка, кредитование, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными металлами, купля–продажа иностранной валюты, платежи, денежные переводы, хранение ценностей и др.

3) Операции на финансовых рынках: с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой; размещение и привлечение средств на межбанковском рынке и рынках капитала и др.

## 2.2 Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк»

Баланс коммерческого банка – это бухгалтерский баланс, в котором отражается состояние собственных, привлеченных и одолженных средств банка, их размещение в кредитные и другие активные операции. Банковские балансы являются коммерческой информацией и отвечают ее основным требованиям. В процессе построения банковских балансов используются принципы группировки операций по экономически однородным признакам.

На основе данных, приведенных в бухгалтерском балансе банков, осуществляя сравнение источников образования финансовых ресурсов, их размещение, структуры активов и обязательств, можно определить и проанализировать финансовое состояние банка, его ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость. От состояния и структуры разделов и статей актива и пассива зависит уровень ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и конкурентоспособности банков, которые, в свою очередь, зависят от финансово-хозяйственной деятельности банков

На основе данных консолидированного отчета о финансовом положении за период 2017-2019 гг., проведем в таблице 2.1 анализ динамики активов.

Таблица 2.1 – Анализ динамики активов коммерческого банка ПАО «Сбербанк»

№	Наименование статей бухгалтерского баланса	Данные на 31.12.2017 г., млрд. руб.	Данные на 31.12.2018 г., млрд. руб.	Данные на 31.12.2019 г., млрд. руб.	Отклонения структуры 2018/2017		Отклонения структуры 2019/2018	
					Сумма млрд.руб.	%	Сумма млрд.руб.	%
A	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Денежные средства и их эквиваленты	2329,4	2098,8	2083,2	-230,6	-9,9	-15,6	-0,7

Продолжение таблицы 2.1

2	Обязательные резервы на счетах в центральных банках	427,1	222,1	235,5	-205	-48,0	13,4	6,0
3	Средства в банках	1317,8	1420,7	1083,2	102,9	7,8	-337,5	-23,8
4	Кредиты и авансы клиентам	18488,1	19585,0	20363,5	1096,9	5,9	778,5	4,0
5	Ценные бумаги	3030,5	3442,5	4182,4	412	13,6	739,9	21,5
6	Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	258,9	307,0	187,3	48,1	18,6	-119,7	-39,0
7	Требования по производным финансовым инструментам	140,9	177,6	193,9	36,7	26,0	16,3	9,2
8	Отложенный налоговый актив	15,5	15,3	14,6	-0,2	-1,3	-0,7	-4,6
9	Основные средства	516,2	593,9	695,1	77,7	15,1	101,2	17,0
10	Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	10,5	2569,9	11,3	2559,4	24375,2	-2558,6	-99,6
11	Прочие активы	577,3	764,7	908,9	187,4	32,5	144,2	18,9
12	Всего активов	27112,2	31197,5	29958	4085,3	15,1	-1239,5	-4,0

Из представленной таблицы 2.1 общее количество активов с 2017 по 2018 год увеличилось на 15,1%. Однако с 2018 по 2019 года общее количество активов уменьшилось на 4,0 %. Это может говорить о расширении или сужении деятельности банка либо о плановых или внеплановых расходах. Учитывая большое увеличение активов с 2017 по 2018 год, незначительное уменьшение активов с 2018 по 2019 года не отразится на общей динамике, т.к. общее увеличение активов составит 11,1%, это говорит о стабильной деятельности банка.

В динамике активов «Сбербанка», отрицательное значение наблюдается в значение денежных средств и их эквивалентах, так в 2018 году они сократились

на 9,9%, а в 2019 году на 0,7%, а в совокупности по отношению к 2017 году, сократились на 10,6%.

Кроме того, отрицательное значение показали обязательные резервы на счетах в центральных банках, так в 2017 году они сократились на 48%, но уже в 2019 году показывают рост на 6,0%. Это говорит о повышении эффективности деятельности банка.

Минимальное отрицательное значение приходится на отложенные налоговые активы, в 2019 году данный показатель составил -4,6%, в 2018 году -1,3%.

Рассмотрим структуру активов «Сбербанк» (таблица 2.2.)

Таблица 2.2 - Анализ структуры активов коммерческого банка «Сбербанк»

№	Наименование статей бухгалтерского баланса	Уд. вес на 31.12.2017 г., %	Уд. вес на 31.12.2018 г., %.	Уд. вес на 31.12.2019 г., %.
A	1	2	3	4
1	Денежные средства и их эквиваленты	8,6	6,7	7
2	Обязательные резервы на счетах в центральных банках	1,6	0,7	0,8
3	Средства в банках	4,9	4,6	3,6
4	Кредиты и авансы клиентам	68,2	62,8	68
5	Ценные бумаги	11,2	11,0	14
6	Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	1,0	1,0	0,63
7	Требования по производным финансовым инструментам	0,5	0,6	0,6
8	Отложенный налоговый актив	0,1	0,1	0,05
9	Основные средства	1,9	1,9	2,3
10	Активы группы выбытия и внеоборотные активы, поддерживаемые для продажи	0,04	8,2	0,04
11	Прочие активы	2,1	2,5	3,03
12	Всего активов	100	100	100

Опираясь на структуру активов представленных в таблице 2.2, наблюдаем, что наибольшую долю занимает кредиты и авансы клиентам, так в 2017 году их доля составила 68,2%, в 2018 - 62,8%, а в 2019 – 68%.

Также значительную долю занимают ценные бумаги в размере 11,2% в 2017 году и 14,0% в 2019 году.

Доля наиболее ликвидных активов, так или иначе денежных средств начиная с 2017 года снизилась с 8,6% до 7% в 2019 году в количественном значении в 2018 году они уменьшились на -9,9, а в 2019 году на 0,7%.

Для полного анализа финансовой деятельности банка в таблице 2.3 рассмотрена структура источников финансирования ресурсов.

**Таблица 2.3 – Анализ динамики пассивов и источников собственных средств ПАО «Сбербанк»**

№	Наименование статей бухгалтерского баланса	Данные на 31.12.2017 г., млрд. руб.	Данные на 31.12.2018 г., млрд. руб.	Данные на 31.12.2019 г., млрд. руб.	Отклонения структуры 2018/2017		Отклонения структуры 2019/2018	
					Сумма млрд. руб.	%	Сумма млрд. руб.	%
A	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Средства банков	693,3	1096,8	770,3	403,5	58,2	-326,5	-29,8
2	Средства физических лиц	13420,3	13495,1	14 209,6	74,8	0,6	714,5	5,3
3	Средства корпоративных клиентов	6393,9	7402,2	7 364,8	1008,3	15,8	-37,4	-0,5
4	Выпущенные долговые ценные бумаги	934,6	843,6	729,7	-91	-9,7	-113,9	-13,5
5	Прочие заемные средства	247,3	56,5	24,6	-190,8	77,2	-31,9	-56,5
6	Обязательства по производным финансовым инстр.	164,4	181,6	175,8	17,2	10,5	-5,8	-3,2
7	Отложенное налоговое обязательство	27,7	33,4	30,	5,7	20,6	-3,4	-10,2
8	Обязательства групп выбытия	-	2235,1	-	-	-	-	-
9	Прочие обязательства	1078,4	1290,1	1 547,1	211,7	19,6	257	19,9
10	Субординированные займы	716,3	707,3	619	-9	1,3	-88,3	-12,5
11	Итого обязательств	23676,2	27341,7	25472	3665,5	15,5	-1869,7	-6,8
Источники собственных средств								
12	Уставный капитал и эмиссионный доход	87,7	87,7	87,7	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.3

13	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(15,3)	(18,1)	(21,5)	-	-	-	-
14	Прочие резервы	68,4	(10,9)	(11,4)	-79,3	727,5	-0,5	4,6
15	Нераспределенная прибыль	3058,6	3560,7	4049,2	502,1	16,4	488,5	13,7
16	Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка	3432,0	3852,0	4478,3	420	12,2	626,3	16,3
16.1	<i>Неконтрольная доля участия</i>	4,0	3,8	11,9	-0,2	-	8,1	213,2
17	Итого собственных средств	3436,0	3855,8	4490,2	419,8	12,2	634,4	16,5
18	Итого обязательств и собственных средств	27112,2	31197,5	29958	4085,3	15,1	-1239,5	-4,0

Анализ динамики пассивов, рассмотренный в таблице 2.3, целесообразно начинать с выявления размера собственных средств банка, а также их доли в общей сумме. Собственные средства за 2017-2018 год увеличились 12,2%, а за период 2018-2019 год на 16,5%.

Данный факт говорит о том, что банк способен увеличить покрытие потребностей в ресурсах из собственного капитала, тем самым уменьшить использование дорогих привлеченных средств.

Как видно из таблицы, на протяжении 2017-2019 года уставный капитал и эмиссионный доход не изменился. Кроме того, Сбербанк не выкупает собственные акции у акционеров. Доля нераспределенной прибыли с 2017 года по 2019 год увеличилась на 32%.

Теперь рассмотрим динамику пассивов привлеченного капитала, с 2017 по 2018 год обязательства увеличились на 15,5%, но с 2018 по 2019 год уже уменьшились на 6,8%. На протяжение 2017-2019 года, средства физических лиц увеличились сначала на 0,6% в 2018 году, затем на 5,3% в 2019 году. Стоит отметить, что значительно уменьшились средства банков, в 2019 г. на 29,8%. В тоже время увеличились прочие обязательства на 19,6% в 2018 г. и на 19,9% в 2019 г.

Теперь рассмотрим структуру пассивов и источников собственных средств ПАО «Сбербанк» (таблица 2.4)

Таблица 2.4 - Анализ структуры пассивов и источников собственных средств ПАО «Сбербанк»

№	Наименование статей бухгалтерского баланса	Данные на 31.12.2017 г., в %	Данные на 31.12.2018 г., в %	Данные на 31.12.2019 г., в %
A	1	2	3	4
1	Средства банков	2,9	4	3
2	Средства физических лиц	56,7	49,4	55,8
3	Средства корпоративных клиентов	27	27,1	28,9
4	Выпущенные долговые ценные бумаги	3,9	3,1	2,9
5	Прочие заемные средства	1,1	0,2	0,1
6	Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	0,7	0,7	0,7
7	Отложенное налоговое обязательство	0,1	0,1	0,1
8	Обязательства групп выбытия	-	8,2	-
9	Прочие обязательства	4,6	4,7	6,1
10	Субординированные займы	3	2,6	2,4
11	Итого обязательств	100	100	100
Источники собственных средств				
12	Уставный капитал и эмиссионный доход	0,32	0,28	0,29
13	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(15,3)	(18,1)	(21,5)
14	Прочие резервы	68,42	(10,9)	0,0
15	Нераспределенная прибыль	89	92,3	13,5
16	Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка	3432,0	3852,0	14,9
16.1	<i>Неконтрольная доля участия</i>	4,0	3,8	0,0
17	Итого собственных средств	100 12,7	100 12,4	15,0
18	Итого обязательств и собственных средств	100	100	100

Наибольшую долю среди привлеченного капитала представленного в таблице 2.4, занимают средства физических лиц, в 2017 году это 49,4%, а в 2018 уже 55,8%. Также существенную роль в структуре привлеченного капитала занимает средства корпоративных клиентов примерно 27,5% за период 2017-2019 года. В итоге пассивы на 2019 год состоят: на 15% из собственных средств и на 85% из привлеченного капитала.

Для того чтобы дать оценку структуре пассивов банка (См. приложение А), рассчитаем перечень коэффициентов. Формулы для расчетов коэффициен-

тов использованы из учебника по банковским операциям для бакалавров О. М. Маркова[28].

По значениям коэффициента клиентской базы видно, что доля обязательств, которую занимают средства клиентов, начиная с 2016 по 2017 год, уменшилась с 83,7% до 76,4%, однако к 2019 году данный показатель увеличился на 8,3 % и составил 84,7% , данный результат коэффициента говорит о том, что банк в качестве привлеченных средств, в большей степени использует средства клиентов, а не межбанковские средства, т.к. показатель стремиться к 100%.

Коэффициент покрытия за анализируемый период составил в 2017 году 12,7%, в 2018 году 12,4%, в 2019 году 15%.

Нормальное значение коэффициента покрытия составляет 15%. Таким образом, степень покрытия собственными средствами привлеченных средств находится на нормальном уровне и имеет положительную динамику из года в год.

Одним из методов увеличения собственных средств является дополнительное внесение взносов в уставный капитал учредителями.

Степень формирования собственного капитала «Сбербанка» за счет средств акционеров в 2018 году снизилась на 0,003 копеек, в 2019 году снизилась еще на 0,004 копеек, данный факт говорит о том, что необходимо в кратчайшие сроки увеличить размер уставного капитала.

Коэффициент капитализации прибыли в 2017 году был равен 39,1 руб., в 2018 увеличился на 4,8 руб., а в 2019 году увеличился на 7,2 руб. и составил 51,1 руб. Результаты показателя свидетельствуют об эффективности вложений акционерных средств, в собственный капитал банка, с дальнейшим увеличением прибыли.

Соотношение обязательств банка и капитала показало снижение способности банка наращивать свою ресурсную базу на 1 рубль капитала, так в 2017 году приходилось 6,9 руб., в 2018 году 7,1 руб., а в 2019 году 5,7 руб. Таким образом, обязательства банка за анализируемый период постепенно снижаются,

однако 5,7 руб. на 1 рубль капитала, является достаточно высоким значением, поэтому необходимо и дальше снижать обязательства банка перед третьими лицами.

ПАО «Сбербанк» поддерживает 19,32 руб. обязательств на 1 рубль корреспондентских счетов, необходимо повысить размещение доли средств банка в других кредитных организациях, с целью получения процентного дохода.

Во избежание ухудшения эффективности деятельности банка, нужно увеличить количество вкладов граждан, повысить долю собственного капитала через привлечение новых инвесторов и акционеров.

Для оценки качества активов ПАО «Сбербанк» используем следующие показатели эффективности. Коэффициенты рассчитывались на основе учебника Марковой О. М.[28].

Коэффициент работоспособности активов в 2017 году составил 84,2%, в 2018 году данный показатель снизился на 5,8%, в 2019 году снова увеличился на 7,2% и составил 85,6%. Так активы приносящие доходы, составляют 85,6%, от общей суммы. Коэффициент работоспособности активов ПАО «Сбербанк» имеет высокий показатель за весь период, так как нормальное значение показателя колеблется от 65 до 75%, это означает, что активы банка эффективно работают на рынке продаж.

### **2.3. Политика управления персоналом в ПАО «Сбербанк»**

Персонал ПАО «Сбербанк России» – это ключевой ресурс предприятия. Ответственность, качество работы и надежность – главные приоритеты персонала банка.

Режим труда и отдыха работников, их социальное страхование и обеспечение, и иные вопросы труда регулируются действующим законодательством и правилами внутреннего трудового распорядка.

Усилия коллектива ПАО «Сбербанк России» направлены на повышение клиентаориентированности предприятия, качества обслуживания своих клиентов и постоянное и тесное взаимодействие с партнерами по бизнесу.

В ПАО «Сбербанк России» сформирован и отработан свой кодекс правил, который включает в себя согласованные представления: о миссии, (основном) предназначении организации; о целях, отражающих миссию; о средствах достижения этих целей; о профильном для компании рынке и ее месте на рынке; о принципах и способах обслуживания клиентов; о тактике взаимодействия с конкурентами (сотрудничество, война, игнорирование), об их и «наших» конкурентных преимуществах; о критериях оценки результатов работы и т. д.

Для наглядного примера рассмотрим движение кадров ПАО «Сбербанк России» за период 2017 – 2019 год (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Динамика и структура численности персонала ПАО «Сбербанк России»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонения	
				Количество, чел.	%
A	1	2	3	4	5
Списочная численность на начало года, чел.	319 153	310 277	293 752	- 25 401	8

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что численность персонала в общем количестве всех офисов в 2019 году по сравнению с 2018 сократилась на 8%, что составляет 25 401 человек. Данное положение дел может быть обусловлено как экономическим фактором, так и внедрением современных технологий в рабочий процесс.

Для более детального анализа движения кадров было определено Красноярское отделение ПАО «Сбербанк».

Рассмотрим движение кадров Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» за период 2017 – 2019 год по данным таблицы 2.6., в которой указывается численность сотрудников в Красноярском отделении ПАО «Сбербанк».

Таблица 2.6 – Динамика и структура численности персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк», человек

Должность	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	факт	штат	факт	штат	факт	штат
A	1	2	3	4	5	6
Руководитель	1	1	1	1	1	1
Заместитель руководителя	1	1	1	1	1	1
Старший менеджер по обслуживанию	9	10	8	8	7	7
Менеджеры по продажам	7	8	7	7	6	6
Консультанты по банковским продуктам	3	4	2	3	2	3
Всего персонала:	21	24	19	20	17	18

Данные таблицы 2.6., показывают, что количество персонала характеризует Красноярское отделение ПАО «Сбербанк» как не крупное отделение. Количество кадров падает. Количество руководителей и заместителей руководителя остается на прежнем уровне. Наблюдается тенденция к общему снижению численности персонала.

Общее количество персонала в 2019 году сократилось на 4 человека по сравнению с 2017 годом, а количество штатных единиц на 6.

Расчет показателей движения персонала представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика движения персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк», человек

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A	1	2	3
Списочная численность	21	19	17
Выбыли в том числе:			

Продолжение таблицы 2.7

по собств. желанию	0	3	3
на пенсию	2	0	0
нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Принято на работу	2	3	2
Коэффициент по обороту приема, %	0,1	0,2	0,12
Коэффициент оборота по увольнению, %	0,1	0,2	0,2
Коэффициент текучести, %	0	0,2	0,2
Коэффициент постоянства персонала, %	1	0,9	0,9
Коэффициент замещения, %	0,1	0,2	0,12

Анализируя данные таблицы 2.7. можно сделать выводы о том, что за отчетный период коэффициент текучести повысился вследствие того, что было уволено на 3 человека больше, нежели за соответствующий период 2017 года. Среднесписочное число работников также уменьшилось на 4 человека. Все это повлияло на коэффициент текучести в отчетном периоде.

Также наблюдается динамика снижения коэффициента постоянства персонала. Коэффициент постоянства персонала по сравнению с 2017 г. снизился на 0,1%. Основными причинами снижения коэффициента постоянства персонала являются повышение коэффициента текучести кадров.

Анализ фактической численности сотрудников Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» по полу представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Фактическая численность сотрудников Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» в разбивке по полу за период 2017 – 2019 гг.

Пол сотрудника	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2017 г.
А	1	2	3	4
Мужчины	3	2	1	-2
Женщины	18	17	16	-2

Данные таблицы 2.8 показывают, что количество мужского персонала сократилось на 2 единицы в 2019 г. по сравнению с 2017 г. Доля женского персонала уменьшилась, но все также остается преобладающей.

В таблице 2.9 и 2.10 представлен анализ качественного состава персонала по возрасту и уровню его образования.

Таблица 2.9 – Состав численности сотрудников Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» в разбивке по возрасту за период 2017 – 2019 гг.

Возраст сотрудника	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2017 г.
A	1	2	3	4
До 30 лет	4	5	5	1
30-50	15	14	11	-4
После 50 лет	2	0	1	-1

Данные, отраженные в таблице 2.9 позволяют сделать вывод, что в Красноярском отделении ПАО «Сбербанк» увеличивается доля молодого персонала (до 30 лет), а доля персонала в возрасте после 50 лет и в возрасте от 30 до 50 лет, падает.

Наибольшую долю занимают сотрудники, в возрасте от 30 лет до 50 лет, что говорит о том, что Красноярское отделение ПАО «Сбербанк» имеет уравновешенную структуру персонала по возрасту, и что люди, которые имеют больший опыт работы, могут поделиться им с молодым персоналом.

Таблица 2.10 – Структура персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» по уровню образования за период 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2017 г.
A	1	2	3	4
Имеют среднее образование или общее образование	0	0	0	0
Имеют начальное образование или среднее профессиональное образование	7	6	4	-3

Продолжение таблицы 2.10

Имеют высшее профессиональное образование	13	13	13	0
Имеют дополнительное образование	1	0	0	0

Из данных таблицы 2.10 можно сделать вывод, что в структуре персонала Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» уменьшается доля сотрудников, имеющих только среднее образование, что говорит о том, что повышается квалификация персонала.

Данные таблицы 2.10 позволяют сделать вывод о том, что самый большой вес занимают сотрудники, которые имеют высшее профессиональное образование.

Сотрудники, которые имеют среднее образование или полное общее образование, а также дополнительное образование не работают в Красноярском отделении ПАО «Сбербанк». Из этого следует то, что качественный состав за анализируемый период существенно улучшился.

Таким образом, фактическая численность сотрудников Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» на конец 2019 года составила 17 чел, что на 4 человека меньше чем в 2017 году. Основная часть сотрудников – это женщины. Возраст большинства сотрудников находится в диапазоне 30–50 лет. Наблюдается текучесть кадров в результате увольнения сотрудников по собственному желанию и приему новых сотрудников.

В целом ПАО «Сбербанк» имеет тенденцию к снижению численности персонала. Данное положение дел может быть объяснено внедрением цифровизации в рабочий процесс и, как следствие, снижения численности и текучести персонала. Рассматривая политику управления персоналом на конкретном примере Красноярского отделения можно только подтвердить общую динамику снижения численности персонала и его штатной недостаточности.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ З РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение количественных и качественных показателей персонала (на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»)**

Анализ деятельности ПАО «Сбербанк» и политики управления персоналом показал недостаточную проработанность данного вопроса. В ПАО «Сбербанк» наблюдаются тенденция к снижению численности персонала за счет внедрения информационных технологий. Данный фактор влияет на результативность деятельности банка, а также снижает его эффективность. Затраты на обучение новых сотрудников порой не оправдывают себя. А, как известно, обученный и качественный персонал является неотъемлемой частью основной деятельности банка, его результативности и устойчивости.

В целях повышения количества персонала с высоким уровнем знаний в банковской сфере необходимо внедрить программу релокации Сбербанк, которая позволит обеспечить необходимыми кадрами (уже обученные и имеющие опыт в банковской сфере) нуждающихся в этом дополнительных офисов, а также откроет новые возможности и перспективы карьерного роста для потенциального сотрудника.

За основу взята идея программа релокации ПАО «Сбербанк». При проведении тщательного анализа, а также опроса участников Программы, выявлена недостаточная информативность и описание данной Программы, и её недостатки. Присутствуют только цели и задачи.

Для устранения выявленных недостатков было предложено увеличить срок аренды жилья с 1 года до 3-х лет, тем самым мотивировать сотрудника на работу в новом офисе. Также были предложены мероприятия по поиску и найму риелтора. Данное мероприятие позволит участнику Программы:

1. Быть спокойным за место проживания в новом, неизвестном ему городе.

2. Исключить неудобства связанные с поиском квартиры.
3. Сократить время трудоустройства и выхода на работу нового сотрудника.

В целях более качественной информативности был разработан Паспорт Программы с раскрытием проблемы и описаны:

- основные цели и задачи Программы;
- перечень мероприятий Программы;
- условия для участия в Программе;
- механизм реализации Программы;
- оценка социально-экономической эффективности Программы.

Приведен перечень мероприятий и объем финансирования Программы, оценены возможные риски при реализации мероприятий, а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Разработанные мероприятия Программы помогут оптимизировать работу ПАО «Сбербанк» и повысить конкурентоспособность и привлекательность для персонала на рынке труда.

Планируется, что разработанные мероприятия Программы решат вопросы, связанные с текучестью персонала, информативности и ряд других противоречий.

Ниже будет приведен паспорт программы и описательная часть.

**Таблица 3.1 – Паспорт программы релокации для сотрудников ПАО «Сбербанк» (далее – Программа)**

Наименование программы	Релокация для сотрудников ПАО «Сбербанк»
Основание для принятия решения о разработке Программы	На основании Устава ПАО «Сбербанк», положения о кадровой политики в области вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам ПАО «Сбербанк»
Ответственный исполнитель (координатор) Программы	ПАО «Сбербанк»
Исполнители Программы	ПАО «Сбербанк»
Цели Программы	Обеспечение обученными кадрами (в банковской сфере) нуждающихся в этом отделений ПАО «Сбербанк»

Продолжение таблицы 3.1

Задачи Программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение текучести кадров.</li> <li>2. Повышение качества обслуживания клиентов.</li> <li>3. Снижение затрат, направленных на обучение сотрудников и возможных потерь, которые понесет банк во время обучения нового сотрудника.</li> <li>4. Открытие новых возможностей перед сотрудниками банка.</li> <li>5. Карьерный рост.</li> <li>6. Исключение потребности в сильных сотрудниках.</li> <li>7. Создание кадрового резерва.</li> </ol>
Срок реализации Программы	2017-2020 гг.
Объемы и источники финансирования с разбивкой по годам реализации Программы	<p>Общий объем средств, необходимых для реализации Программы, составляет 800 000 руб.</p> <p>2017 год – 200 000 руб.</p> <p>2018 год – 200 000 руб.</p> <p>2019 год – 200 000 руб.</p> <p>2020 год – 200 000 руб.</p> <p>Указанные объемы финансирования подлежат уточнению при формировании бюджетов на соответствующий финансовый год. Также необходимо учитывать районный коэффициент.</p> <p>Кроме того, данный расчет представлен из соотношения затрат на релокацию 1 сотрудника в год.</p>
Ожидаемые конечные результаты Программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение к 2020 году текучести кадров.</li> <li>2. Получение максимальной прибыли.</li> <li>3. Снижение затрат.</li> </ol>

## 1. Характеристика проблемы

Проблема текучести кадров порой очень остро встает перед работодателем. Причиной этого могут являться разные причины, а именно:

- подбор персонала (заключается в некачественном подборе сотрудника, который в конечном этапе преобразуется в увольнение);
- адаптивный период (медленная адаптация либо её полное отсутствие зачастую приводит к увольнению);
- создание комфортных условий труда (зачастую условия труда не отвечают нормативным требованиям или желаниям сотрудников);
- неудовлетворенность со стороны руководства (рабочие ситуации либо

личная неприязнь зачастую играют важную роль в этой причине);

- отсутствие карьерного роста (отсутствие перспектив получить более высокую должность, либо отсутствие стремления сотрудника, переоценка своих возможностей);

- уход сотрудника за коллегой, либо по собственному желанию;

- неудовлетворение руководством (отсутствие взаимопонимания руководитель-подчиненный).

Результатом текучести кадров являются: потеря времени и как следствие упущение возможной выгоды банка.

Большой процент текучести кадров не позволяет сформировать устойчивое и гармоничное развитие банка, а также приводит к снижению эффективности банка.

## 2. Основные цели и задачи Программы

Максимально использовать профессиональные компетенции высококвалифицированных работников банка. Максимизировать эффективность отдельных отделений, расположенных в отдаленных регионах страны. Создание условий для развития сотрудников и предоставление им возможности карьерного и личностного роста. Все вышеприведенные цели и задачи, должны привести к снижению текучести кадров, что в свою очередь позволит повысить эффективность отделений банка и максимизировать получаемую прибыль от их деятельности.

## 3. Перечень мероприятий Программы

1. Предоставление возможности участия в данной Программе всем сотрудникам.

2. Максимально информировать сотрудников о требованиях, необходимых для участия в данной программе.

3. При положительном рассмотрении кандидатуры:

- возместить стоимость проезда для всех членов семьи;

- возместить расходы на аренду жилья (сроком до 3-х лет);

- возместить затраты на провоз имущества (включая автомобиль) и бага-

жа.

- возместить другие затраты (единовременная материальная помощь).

### 3.1. Ресурсное обеспечение Программы

Активы ПАО «Сбербанк».

#### 4. Условия для участия в Программе

Обязательным условием для участия в программе является обязанность сотрудника отработать в том отделении, куда осуществлялась релокация, не менее 1 года.

Быть сотрудником ПАО «Сбербанк» либо иного банка (по согласованию).

#### 5. Механизм реализации Программы

Механизм реализации Программы базируется на принципах четкого разграничения полномочий и ответственности всех исполнителей Программы. Решение задач по формированию и эффективному управлению реализацией Программы будет осуществляться путем обоснованного выбора форм и методов управления. Управление реализацией Программы осуществляет ПАО «Сбербанк».

Реализация и контроль над выполнением Программы осуществляются в соответствии с действующим законодательством и внутренними нормативно-правовыми документами.

Прекращение действия Программы наступает в случае завершения ее реализации, а досрочное прекращение – в случае признания неэффективности ее реализации или достижения желаемого результата.

В Программу могут вноситься изменения и дополнения в связи с изменением действующего законодательства и появлением новых конструктивно и экономически более выгодных проектов.

#### 6. Оценка социально-экономической эффективности Программы

Приоритетным направлением деятельности ПАО «Сбербанк» является кредитно-инвестиционная деятельность, финансирование инвестиционных проектов и программ, необходимых для реализации стратегии социально-экономического развития и долгосрочной экономической политики.

Поэтому основной принцип комплексной системной оценки эффективности деятельности ПАО «Сбербанк» состоит в применении системы показателей, характеризующих результаты кредитно-инвестиционной деятельности банка развития и отражающие влияние его деятельности на ключевые национальные индикаторы развития, приведенные, в частности, в Указе Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике и в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации.

Кратко основной принцип оценки эффективности деятельности ПАО «Сбербанк» можно сформулировать следующим образом: эффективность деятельности ПАО «Сбербанк» равна эффективности его инвестиций в экономику страны.

Таблица 3.2 – Перечень мероприятий и объем финансирования

Программы на 2019–2020 годы

Мероприятия	Объем финансирования по годам, руб.			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
A	2	3	4	5
Возмещение стоимости проезда для всех членов семьи	12000	12000	12000	12000
Возмещение расходов на аренду жилья (сроком до 3-х лет)	156600	156600	156600	156600
Возмещение затрат на провоз имущества (включая автомобиль) и багажа	15000	15000	15000	15000
Возмещение других затрат (затраты на поиск и найма риелтора)	16400	16400	16400	16400
Итого:	200000	200000	200000	200000
Общий объем финансирования, руб.	800000			

Исходя из данных таблица 3.2 общий объем финансирования Программы составит 800 000 руб. Затраты на релокацию 1 сотрудника составят 200 000 руб.

Будет справедливо не исключать риски, которые может понести ПАО «Сбербанк» при реализации мероприятий, направленных на снижение текучести кадров.

**Таблица 3.3 – Возможные риски при реализации мероприятий  
Программы**

Наименование риска	Последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Увольнение сотрудника	Отсутствие профессиональных кадров с достаточной квалификацией, повышение текучести кадров	Исключение причин, указанных в Программе
Недобросовестное отношение персонала к своим обязанностям, халатность.	Недобросовестное отношение персонала к своим обязанностям, халатность. Неэффективность разработанной системы наставничества. Экономический ущерб связанный с текучестью персонала.	Контроль за соблюдением правил и документов регламентирующих трудовую деятельность, применение системы штрафов.

В таблице 3.3 приведены возможные риски и возможные варианты их решения[30].

### **3.2 Определение экономической эффективности внедрения Программы**

Получаемый уровень прибыли кредитной организации позволяет оценить эффективность ее функционирования и конкурентоспособности в соответствующей отрасли экономики, на конкретном рынке с другими банками. Значение прибыли состоит в том, что она является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов банка.

Формирование и распределение прибыли рассмотрим в таблице 3.4.

**Таблица 3.4 – Формирование и распределение прибыли банка**

№ п/п	Наименование ста- тьи	2017 г., млрд. руб.	2018 г., млрд. руб.	2019 г., млрд. руб.	Отклонения структу- ры 2018/2017		Отклонения структуры 2019/2018	
					Сумма млрд. руб.	%	Сумма млрд. руб.	%
A	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Доходы, всего	1526,5	1711	1863,3	184,5	12,08	152,3	8,9
2	Расходы, всего	623,4	664,8	724,6	41,4	6,64	59,8	9
3	Прибыль до налого- обложения	903,1	1 046,2	1138,7	143,1	15,84	92,5	8,84

Продолжение таблицы 3.4

4	Налог на прибыль	(187,5)	(215,0)	(223,9)	-	-	-	-
5	Чистая прибыль	748,7	831,7	845,0	83	11,08	13,3	1,6

Из таблицы 3.4 видно, что на протяжении 2017-2019 года, доходы постепенно увеличивались, так в 2017 году доходы составили 1526,5 млрд. руб., в 2018 году доходы увеличились на 12,08 % и составили 1711 млрд.руб., а в 2019 году доходы составили 1863,3 млрд. руб.

Расходы банка на протяжении 2017-2019 года остались примерно на том же уровне, так в 2017 году данный показатель составил 623,4 млрд. руб., в 2018 году показатель повысился на 11,08 %, а в 2019 году показал рост в размере 9 % и стал равен 724,6 млрд. руб. Данное положение дел может быть обусловлено как текучестью кадров, так и иными факторами, влияющих на рост расходов.

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк» с результатом 748,7 млрд. руб. в 2017 году, увеличилась на 11,08 в 2018 году и на 1,6 % в 2019 году, в конечном счёте составив 845,0 млрд. руб.

Показатель рентабельности банка найдем по формуле (A.1).

$$P_6 = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Расходы}} \times 100, \quad (3.1)$$

$$P_{6\ 2019} = \frac{845,0}{724,6} \times 100 = 116,6\%,$$

$$P_{6\ 2018} = \frac{831,7}{664,8} \times 100 = 125,1\%,$$

$$P_{6\ 2017} = \frac{748,7}{623,4} \times 100 = 120,0\%,$$

$$2019/2018: 116,6 - 125,1 = -8,5 \%$$

$$2018/2017: 125,1 - 120,0 = 5,1 \%$$

Из расчетов видно, что рентабельность ПАО «Сбербанк» в 2019 году снизилась на 8,5 % по сравнению с 2018 годом. Данное положение дел обусловлено ростом расходов в 2019 году.

Для расчета эффективности предложенных мероприятий проведем расчет рентабельности за счет планового повышения прибыли и незначительного по-

вышения расходов на реализацию Программы. Расчет будет произведен на плановый 2020 год.

Таблица 3.5 – Расчет эффективности предложенных мероприятий

№ п/п	Наименование статьи	2017 г., млрд. руб.	2018 г., млрд. руб.	2019 г., млрд. руб.	Плановый 2020 г., млрд. руб.
A	1	2	3	4	5
1	Расходы, всего	623,4	664,8	724,6	725
2	Чистая прибыль	748,7	831,7	845,0	900

Исходя из таблицы 3.5 внедрение Программы, в теории, позволит ПАО «Сбербанк» снизить расходы на обучение вновь принятого персонала и повысить прибыль за счет квалифицированных постоянных кадров.

Показатель рентабельности банка найдем по той же формуле.

$$P_6 \text{ 2020} = \frac{900}{725} \times 100 = 124,1\%,$$

$$2020/2019: 124,1 - 116,6 = 7,5 \%$$

Также внедрение Программы позволит повысить рентабельность ПАО «Сбербанк» на 7,5 %.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основная и самая важная функция управления текучестью персонала состоит в том, чтобы качественно определить потребность в персонале в количестве, во времени и в пространстве, что необходимо компании для достижения своих целей.

Несомненно, ПАО «Сбербанк», которое было основано в 1984 году, является лидером российского банковского сектора по общему объему активов. Банк занял самую крупную долю на рынке вкладов и стал основным кредитором российской экономики.

По результатам исследования выпускной квалификационной работы были получены знания в области теоретических основ политики управления персоналом за счет изучения, анализа и рассмотрения нормативных правовых актов и опыта, изложенного в учебной литературе.

Были выявлены проблемы, с которыми сталкиваются банки при осуществлении деятельности по управлению с персоналом, а именно текучесть кадров и их нехватка:

- некачественный подбор сотрудника, который в конечном этапе преобразуется в увольнение;
- медленная адаптация либо её полное отсутствие зачастую приводит к увольнению;
- условия труда не отвечают нормативным требованиям или желаниям сотрудников;
- отсутствие перспектив получить более высокую должность, либо отсутствие стремления сотрудника, переоценка своих возможностей;
- уход сотрудника за коллегой, либо по собственному желанию;
- отсутствие взаимопонимания руководитель-подчиненный.

Так при проведении анализа было выявлено, что численность персонала в общем количестве всех офисов в 2019 году по сравнению с 2018 сократилась на 8%, что составляет 25 401 человек. Данное положение дел может быть обу-

словлено как экономическим фактором, так и внедрением современных технологий в рабочий процесс.

Для более детального анализа было рассмотрено Красноярское отделение ПАО «Сбербанк». В ходе развернутого анализа, на конкретном примере удалось выяснить, что фактическая численность сотрудников Красноярского отделения ПАО «Сбербанк» на конец 2019 года составила 17 чел, что на 4 человека меньше чем в 2017 году. Основная часть сотрудников – это женщины. Возраст большинства сотрудников находится в диапазоне 30–50 лет. Наблюдается текучесть кадров в результате увольнения сотрудников по собственному желанию и приему новых сотрудников.

В целом ПАО «Сбербанк» имеет тенденцию к снижению численности персонала. Данное положение дел может быть объяснено внедрением цифровизации в рабочий процесс и, как следствие, снижения численности и текучести персонала. Рассматривая политику управления персоналом на конкретном примере Красноярского отделения можно только подтвердить общую динамику снижения численности персонала и его штатной недостаточности.

В целях повышения количества персонала с высоким уровнем знаний в банковской сфере необходимо было предложено внедрить программу релокации Сбербанка, которая позволит обеспечить необходимыми кадрами (уже обученные и имеющие опыт в банковской сфере) нуждающихся в этом дополнительных офисов, а также откроет новые возможности и перспективы карьерного роста для потенциального сотрудника.

Планируется, что разработанные мероприятия Программы помогут оптимизировать работу ПАО «Сбербанк», повысить информативность, снизить текучесть и повысить устойчивость персонала, а также повысить конкурентоспособность и привлекательность для персонала на рынке труда, а также повысить прибыль и снизить расходы, что в свою очередь повысить рентабельность ПАО «Сбербанк» к 2020 году на на 7,5 %.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 31.12.2017) «О банках и банковской деятельности» [Электронный ресурс] КонсультантПлюс. – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 11.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [Электронный ресурс] КонсультантПлюс. – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 12.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] КонсультантПлюс. – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 12.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] КонсультантПлюс. – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Устав Публичного акционерного общества «Сбербанк России» ПАО Сбербанк от 24.05.2019 № 32 // Официальный интернет – портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru) (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. О правлении ПАО «Сбербанк России»: Положение от 10.06.2014 № 27 // Официальный интернет - портал [Электронный ресурс]. – [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru) (дата обращения: 14.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. О кадровой политике ПАО «Сбербанк России»: Положение от 18.11.2015 № 55 // Официальный интернет - портал [Электронный ресурс]. – [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru) (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Козак, Н. Н. Современная организация управления персоналом. Биб-

лиотека топ-менеджера : учебное пособие / Н. Н. Козак – 2-е изд. – Издательские решения – 2016. – 69 с. – Текст: непосредственный.

9. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]: об организации. // Официальный сайт ЦБ РФ / – <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 14.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

10. Беспалова, О.В. Понятие и сущность центрального банка: современный взгляд на проблему [электронный ресурс]: официальный сайт / <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-tsentralnogo-banka-sovremenyy-vzglyad-na-problemu/viewer> (дата обращения: 12.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Шершнева, Е.Г. Банковский менеджмент: учебное пособие / Е.Г. Шершнева, Е.С. Кондюкова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 116 с. – Текст: непосредственный.

12. Алексеева, Д.Г. Современная банковская система Российской Федерации: учебник для вузов/ С.В. Пыхтин, Д.Г. Алексеева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 929 с. – Текст: непосредственный.

13. Кох, И.А. Особенности управления персоналом банка [электронный ресурс]: официальный сайт / – <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-banka/viewer> (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

14. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов – М.: Финансы и статистика, 2013. – 229 с. – Текст: непосредственный.

15. Дейнека, А. В. Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.:2016. – 292 с. – Текст: непосредственный.

16. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом: практическое пособие/ М.Ю. Рогожин. – М.: Директ–Медиа, 2014. – 309 с. – Текст: непосредственный.

17. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Питер Ф. Друкер.: ООО «Софийская набережная», 2014 г. – 432 с. – Текст: непосредственный.

18. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 492 с. – Текст: непосредственный.
19. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие/ О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с. – Текст: непосредственный.
20. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева; под ред. О.И. Лаврушина. – 12-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 800 с. – Текст: непосредственный.
21. Настинова, Ц. С. Управление персоналом в современных условиях: Ц.С. Настинова / Молодой ученый. – 2016. – 634 с. – Текст: непосредственный.
22. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Текст: непосредственный.
23. Вайсман, Е.Д., Подшивалова М.В. Цифровизация vs занятость: опыт банковского сектора [электронный ресурс]: официальный сайт / <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vs-zanyatost-opyt-bankovskogo-sektora/viewer> (дата обращения: 14.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
24. Романова, Ю.Д. Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для СПО/ Ю.Д. Романова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 271 с. – Текст: непосредственный.
25. Кознов, А.Б. Влияние цифровизации на рынок труда [электронный ресурс]: официальный сайт / – <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-rynok-truda/viewer> (дата обращения: 13.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
26. Минервин, И.Г. Эволюция электронного правительства в США [электронный ресурс]: официальный сайт / – <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-elektronnogo-pravitelstva-v-ssha/viewer> (дата обращения: 14.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
27. Клавдиенко, В.П. Рамочные программы исследований и развития ЕС:

цели, приоритеты, механизмы реализации [электронный ресурс]: официальный сайт / <https://cyberleninka.ru/article/n/ramochnye-programmy-issledovaniy-i-razvitiya-es-tseli-prioritety-mehanizmy-realizatsii/viewer> (дата обращения: 14.03.2020). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

28. Маркова, О. М. Банковские операции: учебник для бакалавров/ О. М. Маркова, Н. Н. Мартыненко, О.С. Рудакова, Н.В. Сергеева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 612 с. – Текст: непосредственный.

29. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ: учебник для бакалавров / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 679 с. – Текст: непосредственный.

30. Калякин, А.М. Управление персоналом: учебник / А.М. Калякин. – С.: Иваново, 2015. – 495 с. – Текст: непосредственный.

31. Епишкин, И.А. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов бакалавриата/ И.А. Епишкин, А.В. Шобанов. – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 119 с. – Текст: непосредственный.

32. Алиев, И.М. Экономика труда: Учебник для бакалавриата и магистратуры: Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 203 с. – Текст: непосредственный.

33. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 575 с. – Текст: непосредственный.

34. Балабанова, И. Т. Банки и банковская деятельность: И.Т. Балабанова – СПб.: Питер, 2014. – 668 с. – Текст: непосредственный.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А



## Консолидированный отчет о движении денежных средств

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2019 года	2018 года
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке, полученные		2 395,0	2 277,2
Прочие процентные доходы полученные		117,6	136,1
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке, уплаченные		(887,5)	(779,7)
Прочие процентные расходы уплаченные		(20,7)	(25,7)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов, уплаченные		(83,9)	(70,4)
Комиссии полученные		724,4	650,5
Комиссии уплаченные		(206,7)	(165,5)
Доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с непроизводственными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		4,0	5,7
Доходы за вычетом расходов, полученные / [расходы за вычетом доходов, уплаченные] по операциям с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		9,3	(4,6)
Дивиденды полученные		2,5	2,1
Доходы за вычетом расходов, полученные / [расходы за вычетом доходов, уплаченные] по операциям с производственными финансовыми инструментами, иностранной валютой и с драгоценными металлами		72,6	(12,6)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности		36,5	34,9
Расходы, уплаченные по непрофильным видам деятельности		(30,4)	(26,3)
Страховые премии полученные		210,3	228,2
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от страховой деятельности уплаченные		(41,5)	(19,0)
Премии, полученные от деятельности пенсионного фонда		7,6	101,5
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от деятельности пенсионного фонда уплаченные		(12,5)	(17,8)
Доходы, полученные по операционному лизингу		8,2	7,7
Расходы, уплаченные по основным средствам, переданным в операционный лизинг		(0,3)	(0,7)
Прочие чистые операционные (расходы уплаченные) / доходы полученные		(7,0)	2,8
Уплаченные расходы на содержание персонала и административные расходы		(651,6)	(627,9)
Уплаченный налог на прибыль		(246,0)	(218,0)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах</b>		<b>1 399,9</b>	<b>1 477,7</b>
<b>Изменения в операционных активах и обязательствах</b>			
Чистый (прирост) / снижение по обязательным резервам на счетах в центральных банках		(48,8)	39,7
Чистое снижение / (прирост) по средствам в банках		435,0	(63,5)
Чистый прирост по кредитам и авансам клиентам		(1 522,3)	(2 560,7)
Чистый прирост по ценным бумагам и финансовым инструментам, заложенным по договорам репо		(674,2)	(553,6)
Чистое снижение / (прирост) по требованиям по производным финансовым инструментам		0,2	(9,9)
Чистое снижение / (прирост) по прочим активам		3,0	(193,1)
Чистое (снижение) / прирост по средствам банков		(308,4)	397,2
Чистый прирост по средствам физических лиц		1 015,3	914,2
Чистый прирост по средствам корпоративных клиентов		328,6	1 034,3
Чистое снижение по выпущенным долговым ценным бумагам		(44,7)	(70,7)
Чистое снижение по прочим заемным средствам		(46,8)	(26,3)
Чистый прирост по обязательствам по поставке ценных бумаг		2,3	3,2
Чистое (снижение) / прирост по прочим обязательствам		(6,3)	16,8
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>532,8</b>	<b>405,3</b>

Примечания №1-43 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б



## Консолидированный отчет о движении денежных средств (продолжение)

	Прим.	2019 год	2018 год	За год, закончившийся 31 декабря
<b>в миллиардах российских рублей</b>				
<b>Денежные средства от инвестиционной деятельности</b>				
Выручка от продажи прекращенной деятельности за вычетом денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате продажи	12	(11,4)	—	—
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(205,8)	(177,9)	(177,9)
Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов		20,0	14,3	14,3
Приобретение инвестиционной собственности		(0,1)	(0,1)	(0,1)
Выручка от продажи инвестиционной собственности		2,5	—	—
Покупка ассоциированных компаний и совместных предприятий		(65,3)	(32,7)	(32,7)
Выручка от продажи ассоциированных компаний		8,4	0,2	0,2
Покупка дочерних компаний за вычетом денежных средств и их эквивалентов, полученных в результате приобретения		(3,0)	(0,8)	(0,8)
Выручка от продажи дочерних компаний за вычетом денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате продажи		7,4	1,0	1,0
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(247,3)</b>	<b>(196,0)</b>	
<b>Денежные средства от финансовой деятельности</b>				
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска субординированных займов		5,6	4,6	4,6
Погашение субординированных займов		(60,6)	(52,6)	(52,6)
Денежные средства, полученные от неконтролирующих акционеров		—	0,6	0,6
Приобретение неконтрольной доли участия дочерних компаний		(3,3)	—	—
Покупка собственных акций, выкупленных у акционеров		(18,8)	(8,3)	(8,3)
Выручка от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров		14,3	3,6	3,6
Общий денежный отток по расчетам по основному долгу по обязательствам по аренде		(13,2)	—	—
Дивиденды уплаченные	28	(358,6)	(260,5)	(260,5)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(442,6)</b>	<b>(320,6)</b>	
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты		(128,1)	150,8	150,8
Чистый эффект изменений денежных средств и их эквивалентов, включенных в группу выбытия, за исключением прекращенной деятельности		—	(0,5)	(0,5)
<b>Чистое (снижение) / прирост денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>(285,2)</b>	<b>39,0</b>	
<b>Денежные средства и их эквиваленты от прекращенной деятельности на начало года</b>		<b>269,6</b>	<b>—</b>	
<b>Денежные средства и их эквиваленты от продолжающейся деятельности на начало года</b>		<b>2 098,8</b>	<b>2 329,4</b>	
<b>Денежные средства и их эквиваленты от прекращенной деятельности на конец года</b>		<b>—</b>	<b>269,6</b>	
<b>Денежные средства и их эквиваленты от продолжающейся деятельности на конец года</b>	5	<b>2 083,2</b>	<b>2 098,8</b>	

Примечания №1-43 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В



### Консолидированный отчет о финансовом положении

<b>в миллиардах российских рублей</b>	<b>Прим.</b>	<b>31 декабря 2018 года</b>	<b>31 декабря 2017 года</b>	<b>1 января 2017 года</b>
<b>АКТИВЫ</b>				
Денежные средства и их эквиваленты	5	2 098,8	2 329,4	2 560,8
обязательные резервы на счетах в центральных банках		222,1	427,1	402,0
Средства в банках	6	1 420,7	1 317,8	965,4
Кредиты и авансы клиентам	7	19 585,0	18 488,1	17 361,3
Ценные бумаги	8	3 442,5	3 030,5	2 603,6
финансовые инструменты, заложенные по договорам repo	9	307,0	258,9	113,9
Требования по производным финансовым инструментам	10	177,6	140,9	206,6
Отложенный налоговый актив	28	15,3	15,5	13,9
Основные средства	11	593,9	516,2	482,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, поддерживаемые для продажи	12	2 569,9	10,5	5,8
Прочие активы	13	764,7	577,3	652,3
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>		<b>31 197,5</b>	<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Средства банков	14	1 096,8	693,3	561,9
Средства физических лиц	15	13 495,1	13 420,3	12 449,6
Средства корпоративных клиентов	15	7 402,2	6 393,9	6 235,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	16	843,6	934,6	1 161,0
Прочие заемные средства	17	56,5	247,3	261,4
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	18	181,6	164,4	212,9
Отложенное налоговое обязательство	28	33,4	27,7	55,1
Обязательства групп выбытия	12	2 235,1	—	0,8
Прочие обязательства	19	1 290,1	1 078,4	869,1
Субординированные займы	20	707,3	716,3	739,9
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>27 341,7</b>	<b>23 676,2</b>	<b>22 546,9</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>				
Уставный капитал и эмиссионный доход	21	320,3	320,3	320,3
Собственные акции, выкупленные у акционеров	21	(18,1)	(15,3)	(7,9)
Прочие резервы	30	(10,9)	68,4	70,0
Нераспределенная прибыль		3 560,7	3 058,6	2 435,7
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		3 852,0	3 432,0	2 818,1
Неконтрольная доля участия		3,8	4,0	3,5
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>3 855,8</b>	<b>3 436,0</b>	<b>2 821,6</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>31 197,5</b>	<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2019 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.С. Ратинский  
Главный бухгалтер

Примечания №1-45 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



**Консолидированный отчет о прибылях и убытках**

	за год, закончившийся 31 декабря	2018 года	2017 года
<b>в миллиардах российских рублей</b>		<b>Прим.</b>	
<b>Продолжающаяся деятельность</b>			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	22	2 047,3	2 098,3
Прочие процентные доходы	22	141,0	33,1
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	22	(696,2)	(725,4)
Прочие процентные расходы	22	(22,0)	(2,1)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	22	(73,6)	(55,1)
<b>Чистые процентные доходы</b>	22	1 396,5	1 348,8
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	6,7,8	(162,4)	(263,8)
<b>Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам</b>		<b>1 234,1</b>	<b>1 085,0</b>
Комиссионные доходы	23	398,3	479,0
Комиссионные расходы	23	(153,2)	(101,9)
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от операций с неприводными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (2017: Доходы за вычетом расходов по операциям с торговыми ценными бумагами и ценными бумагами, отнесенными в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков)	7	(68,8)	5,1
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (2017: Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи)		3,9	27,6
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	24	52,2	20,1
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от первоначального признания финансовых инструментов и модификации кредитов		(0,5)	4,7
Обесценение нефинансовых активов		(11,3)	(20,8)
Чистое создание прочих резервов		(25,4)	(15,0)
Внебух., полученная из непрофильных видов деятельности	25	36,2	38,8
Себестоимость продан и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	25	(34,3)	(33,7)
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и азиатские расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	26	337,3	249,6
Доходы по операционному лизингу		(271,0)	(232,6)
Расходы по основным средствам, переданным в операционный лизинг	11	6,2	2,8
Прочие чистые операционные доходы		(3,2)	(1,7)
<b>Операционные доходы</b>		<b>1 711,0</b>	<b>1 526,5</b>
Расходы на содержание персонала и административные расходы	27	(664,8)	(623,4)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>1 046,2</b>	<b>903,1</b>
Расход по налогу на прибыль	28	(215,0)	(187,5)
<b>Прибыль от продолжающейся деятельности</b>		<b>831,2</b>	<b>715,6</b>
Прибыль от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	12	0,3	33,1
<b>Прибыль за год</b>		<b>831,7</b>	<b>748,7</b>
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		832,9	750,4
- неконтрольную долю участия		(1,2)	(1,7)
Базовая и разделяемая прибыль на обыкновенную акцию, приходящуюся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	29	38,16	34,58
Базовая и разделяемая прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящуюся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	29	38,13	33,04

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2019 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.С. Ратинский  
Главный бухгалтер

Примечания №1-45 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д



## Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	31 декабря 2017 года	31 декабря 2016 года
<b>АКТИВЫ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	7	2 329,4	2 560,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	8	427,1	402,0
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	9	654,1	605,5
Средства в банках	10	1 317,8	965,4
Кредиты и авансы клиентам	11	18 489,1	17 361,3
Ценные бумаги, заложенные по договорам репо	12	258,9	113,9
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	13	1 743,7	1 658,9
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	14	773,6	545,8
Отложенный налоговый актив	15	15,5	13,9
Основные средства	16	516,2	482,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	17	10,5	5,8
Прочие финансовые активы	18	253,1	314,5
Прочие нефинансовые активы	19	324,2	337,8
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>		<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Средства банков	20	693,3	561,9
Средства физических лиц	21	13 420,3	12 449,6
Средства корпоративных клиентов	22	6 393,9	6 235,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	23	934,6	1 161,0
Прочие заемные средства	24	247,3	261,4
Финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков, за исключением выпущенных долговых ценных бумаг	25	164,4	212,9
Отложенное налоговое обязательство	26	27,7	55,1
Обязательства групп выбытия	27	—	0,8
Резервы по страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	28	688,1	479,2
Прочие финансовые обязательства	29	289,9	312,6
Прочие нефинансовые обязательства	30	100,4	77,3
Субординированные займы	31	716,3	739,9
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>23 676,2</b>	<b>22 546,9</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>			
Уставный капитал	32	87,7	87,7
Собственные акции, выкупленные у акционеров	33	(15,3)	(7,9)
Эмиссионный доход	34	232,6	232,6
Фонд переоценки офисной недвижимости	35	60,8	66,9
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	36	35,3	24,0
Фонд накопленных курсовых разниц	37	(26,4)	(19,8)
Пересмотр обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	38	(1,3)	(1,1)
Нераспределенная прибыль	39	3 058,6	2 435,7
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка</b>		<b>3 432,0</b>	<b>2 818,1</b>
Неконтрольная доля участия	40	4,0	3,5
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>3 436,0</b>	<b>2 821,6</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2018 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.Ю. Лукьянова  
Главный бухгалтер

Примечания №1-43 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Е



## Консолидированный отчет о прибылях и убытках

	Прим.	2017 года	2016 года	За год, закончившийся 31 декабря
(в миллиардах российских рублей)				
Процентные доходы	25	2 335,8	2 399,0	
Процентные расходы	25	(826,4)	(986,9)	
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	25	(57,3)	(49,3)	
<b>Чистые процентные доходы</b>		<b>1 452,1</b>	<b>1 362,8</b>	
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	9,10,13	(287,3)	(342,4)	
<b>Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов</b>		<b>1 164,8</b>	<b>1 020,4</b>	
Комиссионные доходы	26	505,1	436,3	
Комиссионные расходы	26	(110,9)	(87,2)	
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов по операциям с торговыми ценными бумагами		(3,0)	7,4	
Доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, отнесенные в категорию переоценяемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков		8,0	6,0	
Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		27,2	11,1	
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		(0,2)	(0,5)	
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты	27	20,6	(53,4)	
Доходы за вычетом расходов по операциям с драгоценными металлами, производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами и от переоценки счетов в драгоценных металлах		4,1	6,5	
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов по операциям с прочими производными финансовыми инструментами		(13,5)	0,7	
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	14	—	(25,0)	
Обесценение основных средств и нематериальных активов	14,16	(9,5)	(0,3)	
Обесценение деловой репутации	15	(11,3)	(0,3)	
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от первоначального признания финансовых инструментов, реструктуризации и продажи кредитов		4,7	(0,1)	
Чистое создание прочих резервов	16,22	(16,7)	(19,4)	
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	28	42,4	30,8	
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	28	(36,7)	(27,1)	
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	29	249,6	192,8	
Чистые выплаты, заглавленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и амортизационные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	29	(232,6)	(177,8)	
Прочие чистые операционные доходы		23,9	34,2	
<b>Операционные доходы</b>		<b>1 616,0</b>	<b>1 355,1</b>	
<b>Операционные расходы</b>	30	(672,8)	(677,6)	
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>943,2</b>	<b>677,5</b>	
Расход по налогу на прибыль	31	(194,5)	(135,6)	
<b>Прибыль за год</b>		<b>748,7</b>	<b>541,9</b>	
Прибыль, приходящаяся на:				
- акционеров Банка		750,4	540,5	
- неконтрольную долю участия		(1,7)	1,4	
Базовая и раздвоенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка	32	34,58	25,00	
(в российских рублях на акцию)				

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2018 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.Ю. Лукьянова  
Главный бухгалтер

Примечания №1-43 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Показатели эффективности пассивов за 2017-2019 гг.

Для того, чтобы узнать какую долю обязательств занимают средства клиентов, рассчитаем коэффициент клиентской базы по формуле (Ж.1):

$$K_{\pi 1} = \frac{(Вклады граждан + Средства корпоративных клиентов)}{Обязательства} \times 100, \quad (\text{Ж.1})$$

где *обязательства* – это сумма всего привлеченного капитала.

$$K_{\pi 1 \ 2019} = \frac{14209,6 + 7364,8}{25472} \times 100 = 84,7\%$$

$$K_{\pi 1 \ 2018} = \frac{13495,1 + 7402,2}{27341,7} \times 100 = 76,4\%$$

$$K_{\pi 1 \ 2017} = \frac{13420,3 + 6393,9}{23676,2} \times 100 = 83,7\%$$

$$2019/2018 = 84,7 - 76,4 = 8,3\%$$

$$2018/2017 = 76,4 - 83,7 = -7,3\%$$

Далее по формуле (К.2) рассчитаем коэффициент покрытия.

$$K_{\pi 2} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Обязательства}} \times 100, \quad (\text{Ж.2})$$

$$K_{\pi 2 \ 2019} = \frac{4490,2}{29958} \times 100 = 15\%,$$

$$K_{\pi 2 \ 2018} = \frac{3855,8}{31197,5} \times 100 = 12,4\%,$$

$$K_{\pi 2 \ 2017} = \frac{3436}{27112,2} \times 100 = 12,7\%$$

$$2019/2018: 15 - 12,4 = -0,3\%.$$

$$2018/2017: 12,4 - 12,7 = 1,6\%.$$

Определить, какая доля собственных средств является фактически потенциальной для банка за счет иммобилизации, позволит коэффициент сохранения капитала. Значение коэффициента найдем по формуле (Ж.3).

$$K_{\text{п3}} = \frac{\text{Капитал-нетто}}{\text{Капитал-брутто}} \times 100, \quad (\text{Ж.3})$$

где *капитал-брутто* – это сумма уставного капитала, фондов и прибыли банка; *капитала-нетто* - из капитала-брутто вычитаются выкупленные у акционеров акции, вложения в нематериальные активы, превышение вложений в основные средства над источниками их формирования.

Для того, что бы охарактеризовать степень формирования собственного капитала коммерческого банка за счет уставного капитала, рассчитаем коэффициент формирования собственного капитала за счет акционерного по формуле (Ж.4).

$$K_{\text{п4}} = \frac{\text{Уставныйфонд}}{\text{Капитал}}, \quad (\text{Ж.4})$$

где *уставный фонд* – это акционерный капитал;  
*капитал* – это собственные средства.

$$K_{\text{п4}2019} = \frac{87,7}{4478,3} = 0,019 \text{ руб},$$

$$K_{\text{п4}2018} = \frac{87,7}{3852,0} = 0,023 \text{ руб},$$

$$K_{\text{п4}2017} = \frac{87,7}{3432,0} = 0,026 \text{ руб}$$

$$2019/2018: 0,019 - 0,023 = -0,004 \text{ руб.}$$

2018/2017:  $0,023 - 0,026 = -0,003$  руб.

Далее по формуле (Ж.5) рассчитаем коэффициент капитализации прибыли.

$$K_{n5} = \frac{\text{Капитал}}{\text{Уставныйфонд}}, \quad (\text{Ж.5})$$

$$K_{n52019} = \frac{4478,3}{87,7} = 51,1 \text{ руб},$$

$$K_{n52018} = \frac{3852,0}{87,7} = 43,9 \text{ руб},$$

$$K_{n52017} = \frac{3432,0}{87,7} = 39,1 \text{ руб},$$

2019/2018:  $51,1 - 43,9 = 7,2$  руб.

2018/2017:  $43,9 - 39,1 = 4,8$  руб.

Коэффициент ресурсной базы рассчитаем по формуле (К.6).

$$K_{n6} = \frac{\text{Обязательствабанка}}{\text{Капитал}}, \quad (\text{Ж.6})$$

$$K_{n62019} = \frac{25472}{4478,3} = 5,69 \text{ руб},$$

$$K_{n62018} = \frac{27341,7}{3852,0} = 7,09 \text{ руб},$$

$$K_{n62017} = \frac{23676,2}{3432,0} = 6,89 \text{ руб},$$

2019/2018:  $5,69 - 7,09 = -1,4$  руб.

2018/2017:  $7,09 - 6,89 = 0,2$  руб.

Для того, чтобы узнать какую долю обязательств АО «Альфа-Банк» поддерживает на корреспондентских счетах, нужно найти коэффициент стабильности ресурсной базы по формуле (Ж.7).

$$K_{\text{п7}} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Средства на корреспондентских счетах в Банке России и в других банках}}, \quad (\text{Ж.7})$$

$$K_{\text{п7}2019} = \frac{25472}{235,5 + 1083,2} = 19,32 \text{ руб},$$

$$K_{\text{п7}2018} = \frac{27341,7}{222,1 + 1420,7} = 16,64 \text{ руб},$$

$$K_{\text{п7}2017} = \frac{23676,2}{427,1 + 1317,8} = 13,57 \text{ руб},$$

$$2019/2018: 19,32 - 16,64 = 2,68 \text{ руб.}$$

$$2018/2017: 16,64 - 13,57 = 3,07 \text{ руб.}$$

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Показатели эффективности активов 2017-2019 гг.

Коэффициент работоспособности активов находится по формуле (3.8).

$$K_a = \frac{\text{Активы, приносящие доходы}}{\text{Общая сумма активов}} \times 100, \quad (3.8)$$

где *активы приносящие доходы* – это ссуды, межбанковские кредиты, учтенные векселя, ценные бумаги, остатки на корреспондентских счетах в других банках.

$$K_{A12019} = \frac{20363,5 + 1083,2 + 4182,4}{29958} \times 100 = 85,6\%,$$

$$K_{A12018} = \frac{19585,0 + 1420,7 + 3442,5}{31197,5} \times 100 = 78,4\%,$$

$$K_{A12017} = \frac{18488,1 + 1317,8 + 3030,5}{27112,2} \times 100 = 84,2\%,$$

2019/2018:  $85,6 - 78,4 = 7,2\%$

2018/2017:  $78,4 - 84,2 = -5,8\%$

Последний лист бакалаврской работы по теме:  
Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере  
Красноярского отделения ПАО «Сбербанк».

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

Отпечатано в 1 экземплярах.

Список используемых источников 34 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2020 г.

дата

---

(подпись)

Н.В. Белогубец  
(Ф.И.О.)

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

**Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра**

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
*Коняхин* Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
«18 » 06 2020 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»  
тема

Руководитель

*18.06.20* К.Э.Н., доцент  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник

*Белогубец*  
подпись, дата

Н.В. Белогубец  
инициалы, фамилия

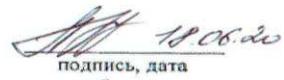
Абакан 2020

20.06.2020 7:58

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Политика управления персоналом в коммерческом банке на примере Красноярского отделения ПАО «Сбербанк»

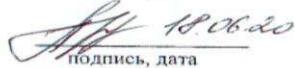
Консультанты по разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

 18.06.20  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

 18.06.20  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

 18.06.20  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 18.06.20  
подпись, дата

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия