

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление персоналом как инструмент повышения конкурентоспособности  
кредитной организации на примере АО Банк конверсии «Снежинский»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.249.ВКР

Руководитель работы,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Бочкарева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ–451  
\_\_\_\_\_ Д.Д. Ботова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Бочкарева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Ботова Д.Д. Управление персоналом как инструмент повышения конкурентоспособности кредитной организации на примере АО Банк конверсии «Снежинский». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ–451, 101 с., 11 ил., 17 табл., библиограф. список – 43наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по совершенствованию процесса управления персоналом банка и, как следствие, повышения конкурентоспособности АО Банк конверсии «Снежинский».

В работе рассмотрены теоретические основы управления персоналом банка, проведены финансовый анализ предприятия и исследованиеструктуры персонала Банка конверсии «Снежинский» АО с последующим выявлением проблем, связанных с трудовым ресурсом банка. В завершение предложены соответствующие мероприятия по совершенствованию управления персоналом совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ANNOTATION

Botova D.D. Personnel management as a tool to increase the competitiveness of a credit organization by the example JSC Snezhinskiy Conversion Bank.

– Chelyabinsk: SUSU, HSEM–451, 101 pages, 11 drawings, 17 tables, bibliography  
– 43 names, 2 applications.

This paper was performed for the purpose of designing measures for improvement the process of personnel management of a credit organization and as a result increasing the competitiveness of JSC Snezhinskiy Conversion Bank.

The paper includes the theoretical foundations of the of personnel management of a credit organization, financial analysis of a company and searching the personnel structure of JSC Snezhinskiy Conversion Bank with the subsequent identification of problems with labor resource of the bank. Finally, the work contains measures to improve the management of staff together with the calculation of the economic effect of their implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА	
1.1 Управление персоналом: понятие, принципы, концепции, методы .....	10
1.2 Специфика управления персоналом в кредитной организации.....	17
1.3 Мотивация труда банковского персонала .....	25
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ АО БАНК КОНВЕРСИИ «СНЕЖИНСКИЙ»	
2.1 Общая характеристика АО Банк конверсии «Снежинский».....	35
2.2 Анализ финансового состояния АО Банк конверсии «Снежинский»....	38
2.3 Анализ структуры персонала и системы оплаты труда в АО Банк конверсии «Снежинский».....	57
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО БАНК КОНВЕРСИИ «СНЕЖИНСКИЙ» ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
3.1 Исследование недостатков системы управления персоналом в АО Банк конверсии «Снежинский».....	62
3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом и их экономическая эффективность .....	69
3.3 Персонал банка как критерий повышения его конкурентоспособности	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Финансовая отчетность АО Банк конверсии «Снежинский» на 1 января 2016 года.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Финансовая отчетность АО Банк конверсии «Снежинский» за 2016- 2017 гг.....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы, связанной с управлением персоналом банка, обуславливается тем, что как в отечественном, так и в зарубежном опыте данный аспект находится на «втором плане» при изучении эффективности и конкурентоспособности кредитной организации. Руководство банков зачастую делают акцент на финансовых показателях, нежели на показателях, которые напрямую связаны с человеческими ресурсами и капиталом. Также стоит отметить, что крупные федеральные банки ещё некоторым образом уделяют внимание вопросам управления персоналом, развития корпоративной культуры и корпоративного обучения, а что касается региональных банков – реальный уровень работы над данным аспектом является достаточно низким.

Таким образом, получается, что в региональном челябинском банке АО Банк конверсии «Снежинский», ведется усиленная работа над повышением конкурентоспособности путем совершенствования финансовых инструментов, процесса кредитования и расширения клиентской базы. Однако процесс управления персоналом остается достаточно консервативным и не совершенствуется должным образом, что приводит как к текучести кадров, так и к незаинтересованности сотрудников в повышении эффективности деятельности банка. Данный вопрос не стоит остро в изучаемой кредитной организации, одна является актуальным в виду скоропостижного роста конкуренции на рынке банковских услуг.

Цель работы – на основе теоретических знаний по управлению персоналом банка разработать ряд мероприятий по совершенствованию управления персоналом АО Банк конверсии «Снежинский», которые приведут к повышению конкурентоспособности данной кредитной организации.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты и специфику управления персоналом банка и мотивации труда банковских работников;

- 2) оценить финансовое состояние АО Банк конверсии «Снежинский», а также рассчитать некоторые финансовые показатели деятельности банка;
- 3) изучить структуру персонала данной кредитной организации, а также исследовать существующие проблемы, связанные с эффективностью и мотивацией персонала, путем анкетированного опроса сотрудников центрального отделения АО Банк конверсии «Снежинский»;
- 4) на основе выявленных проблем предложить ряд мероприятий по совершенствованию управления персоналом в исследуемой кредитной организации, а также оценить экономический эффект данных мероприятий;
- 5) показать прямую зависимость совершенствования управления персоналом и повышения конкурентоспособности банка на современном рынке.

Объект работы – АО Банк конверсии «Снежинский».

Предметом исследования является процесс управления персоналом в АО Банк конверсии «Снежинский».

Для изучения теоретической основы и специфики управления персоналом банка послужила учебная литература таких авторов, как А.Р. Алавердова, А. Я. Кибанова, С.К. Мордовина, а также всевозможные статьи в международных и российских сборниках по выбранной тематике.

Методологическая база данной работы основывается на наблюдении, опросе, системном анализе, статистическом анализе, а также на методе сравнения, обобщения и экономическо-математических методах.

В работе рассмотрены существующие проблемы в управлении персоналом АО Банк конверсии «Снежинский» и предложен ряд мероприятий по совершенствованию данного процесса совместно с расчетом экономического эффекта предложенных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

## 1.1 Управление персоналом: понятие, принципы, концепции, методы

Понятие «управление» в современном мире приобрело всеобъемлющий характер: данный термин используется во всех сферах деятельности человека и включает в себя весь спектр действий и лиц, ответственных за принятие решений, а также процессы планирования, оценки и реализации проекта, а также последующего за этим контроля исполнения [8]. В любой системе или механизме, даже в примитивном виде, присутствует процесс управления, без которого невозможно объединение работающих частиц. Управление персоналом организации не является исключением.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность по управлению людьми в организации, направленная на достижение общих целей этой организации через использование потенциала, компетенций, опыта и труда этих людей, учитывающая удовлетворенность людей совершенной ими деятельности. Если говорить коротко, то управление персоналом – это выстраивание рациональной системы управления человеческими ресурсами. Однако, существует некоторая специфика, потому что персонал организации – это самый сложный субъект управления. Персонал – это живые люди, которым свойственно иметь собственное мнение, принимать самостоятельные решения и быть удовлетворенными или неудовлетворенными своей деятельностью и деятельностью организации. Именно поэтому в современных концепциях управления персоналом первостепенное значение приобретает личность сотрудника, изучение механизмов его мотивации, а также способность менеджеров организации создавать необходимые условия для достижения целей компании через достижение личных целей каждого работника. Человеческий ресурс становится важнейшим и ключевым в условиях высокой конкуренции и большого выбора товаров и услуг на современных рынках[13].

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала, основывающийся на личностных, профессиональных и деловых качествах работника;
- принцип преемственности: сохранение баланса между количеством опытных и только обучающихся (неопытных) сотрудниках;
- принцип постоянного профессионального и должностного роста, который напрямую взаимосвязан с успехами и достижениями работника в рамках поставленных ему задач;
- принцип «здоровой конкуренции»: создание условий, в которых сотрудники могут соревноваться друг с другом в достижении целей, вследствие достижения которых происходит либо не происходит рост по карьерной лестнице;
- принцип сочетания доверия сотрудникам и рационального контроля над исполнением поставленных задач;
- принцип соответствия – список порученных задач должен соответствовать профессиональным компетенциям и возможностям сотрудника;
- принцип отсутствия «незаменимости», то есть автоматическое замена сотрудника другим сотрудником при невозможности первым выполнять порученную работу;
- принцип непрерывного профессионального развития и повышения квалификации;
- принцип правовой защищенности – все управленческие решения относительно персонала должны приниматься только на основе действующих правовых актов[12].

Таким образом, можно прийти к выводу, что управление персоналом должно носить системный характер и учитывать данные принципы на каждой из стадий работы с персоналом, а именно: на стадии планирования потребности в компетентных работниках; на стадии составления расписания и подготовки листа задач для каждого сотрудника; на стадии подбора персонала и процесса формирования рабочего коллектива и др. Особенно важно соблюдать вышеперечисленные принципы на стадиях разработки программ



профессионального развития, контроля и анализа деятельности персонала и, естественно, на стадии мотивации, то есть начислении заработной платы, присвоении премий и льгот, а также продвижения по карьерной лестнице. Если на любой из стадий организация будет принимать решения соответственно уставу и принципам организации, то и персонал будет работать осознано, слаженно и эффективно.

Стоит отметить, что существует несколько концепций управления персоналом, на основе которых организации необходимо выстраивать эффективную систему управления персоналом. Данные концепции были разработаны известным российским ученым в сфере менеджмента Л.И. Евенко на основе трех основных подходов к управлению персоналом: экономического, органического и гуманистического. Они имеют универсальное применение и на сегодняшний день. Основная суть, разработанных им концепций представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные концепции управления персоналом по Л.И. Евенко[22]

Период	Концепция	Подход
20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labourresourcesuse)	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnelmanagement)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (humanresourcemanagement)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком (humanbeingmanagement)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. При данном подходе на первом месте стоит техническая или профессиональная подготовка людей, а не управленческая или личностная. В

начале XX века в любой деятельности человеческий потенциал не рассматривался как единица рабочего процесса, рассматривался только труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В восприятии данного подхода лежал набор механических, нечеловеческих отношений, и действовать эта система должна была подобно механизму: предсказуемо, эффективно, надежно и согласно заданному алгоритму. Таким образом, на основе данного подхода возникла концепция «использования трудовых ресурсов», просуществовавшая более тридцати лет. Однако и этот экономический подход оказался недостаточно эффективным, и в дальнейшем появились новые концепции – концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами – уже на основе органического подхода к управлению персоналом.

Главной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 1950-х гг., была бюрократическая система организации деятельности, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через простейшие административные механизмы, такие как полномочия, четко заданные функции, конкретные принципы и зафиксированные методы. Данная концепция была более эффективной, так как строилась на прямой мотивации сотрудников к работе и четкому карьерному росту.

Однако ближе к восьмидесятым годам прошедшего века возникла концепция управления человеческими ресурсами. В данной концепции человек стал рассматриваться не как формальное должностное лицо, а как ценный ресурс – элемент рабочего процесса, сочетающий в себе совокупность трех функций: трудовой, социальной и личностной. Данная концепция оказалась наиболее близка к идеалу построения рабочего процесса, так как в этой концепции уже появилось главное – отношение к человеку, как к личности, как к единице социальных и экономических отношений, способной самостоятельно влиять на исход рабочего процесса. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой

деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

После долгого существования и функционирования органического подхода с популяризацией термина «человеческий капитал» и увеличения роли человека в любой системе к концу 20-го века сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации. В этот момент происходит сдвиг сложившейся парадигмы о роли персонала в организации, который заключался в том, что не людям нужна организация для трудоустройства, а люди нужны компании для успешной, эффективной деятельности и получения высокой прибыли. Личностные и профессиональные качества работника стали превалировать над примитивным количественным трудом, оплачиваемым по часовому тарифу. И именно в этот момент возникло понимание, что система управления персоналом – это глубокий процесс, чем выстраивание примитивной системы «сделал-получил»[22].

Таким образом, были рассмотрены четыре концепции управления персоналом и этапы их становления. Следует отметить, что многие организации и по сей день используют и концепцию использования трудовых ресурсов, и концепцию управления персоналом, и две другие в зависимости от уровня развития и специфики их деятельности[14]. Вместе с тем, система управления персоналом строится не только на основе концепций, но и может использовать различные методы управления персоналом, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методы управления персоналом

Если говорить в целом, то методы управления персоналом – это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации в целом [15].

Эксперты, занимающиеся теорией и практикой менеджмента, объединили все методы управления персоналом в три обширные группы.

1. Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. В основе экономических методов лежит заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. Также в экономическое стимулирование работников можно отнести некоторое социальное стимулирование по средствам обеспечения: предоставления медицинского страхования, оплаты транспорта или питания. Использование данных методов в своей основе содержит принцип окупаемости, то есть руководитель организации при использовании этих методов точно понимает, что все его материальные вложения окупятся через время за счет повышения качества работы сотрудников.

2. Административные, или организационно-распорядительные методы. В основе данных методов лежит прямое применение нормативно-правовых актов для обеспечения деятельности работников, а также властные полномочия и четко выстроенная иерархия. Данные методы реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные методы базируются на четких приказах и неизбежном их исполнении, на выстроенной системе «начальник-подчиненный» и беспрекословном доверии руководству. Данные методы относятся к наиболее жестким, но, как правило, приводят к высоким результатам.

3. Социально-психологические методы воздействия основаны на законах психологии и социологии. В основе данных методов лежит концентрация внимания на личности работника, а также искоренение или минимизация

межличностных конфликтов. Кроме решения конфликтов данные методы подразумевают управление карьерным ростом каждого работника, способствуют формированию корпоративной культуры организации и возвышению человеческого, личного капитала над трудовым. Социально-психологические методы помогают разработать единую систему достижения целей организации, выявить формальных и неформальных лидеров, а также мотивировать работников атмосферой командной работы и общим успехом достижения результатов.

Все представленные методы являются необходимыми и полезными для любой организации. При этом только баланс использования всех видов методов может привести организацию к действительно эффективному управлению персоналом и повысить качество достигаемых результатов[13].

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены общие аспекты управления персоналом: понятия «управления» в целом и «управления персоналом», основные и необходимые принципы управления персоналом, концепции и подходы к управлению персоналом, а также совокупности методов. Данная информация важна любой организации независимо от сферы деятельности. Также для любой организации необходимо понимание таких терминов, как «мотивация персонала», «адаптация персонала», «оценка деятельности» и «обучение персонала», для выстраивания эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Однако данная выпускная квалификационная работа посвящена не просто понятию управления персоналом, а более узкому направлению, а именно управлению персоналом в банке. Данная отрасль имеет свою специфику, некоторые особенности и исторически сложившиеся формы управления. Именно поэтому в параграфе 1.2 будет рассмотрена специфика управления персоналом в банковском секторе, исследована система управления персоналом в кредитных организациях других стран и представлена важность процесса управления персоналом как инструмента повышения конкурентоспособности банка.

## 1.2 Специфика управления персоналом в кредитной организации

В современном мире уровень эффективности деятельности банка определяется не только количеством и качеством его финансовых операций, вложений и привлечений денежных средств, но и качеством его персонала. В этом плане банковская деятельность специфична, так как для осуществления большинства банковских операций требуются, прежде всего, трудовые затраты нескольких специалистов одновременно, и, при этом, решение, принимаемое одним специалистом, напрямую влияет на деятельность всего банка в целом. Из этого следует, что при нынешних неблагоприятных внешнеэкономических условиях, происходящему процессу банкротства ряда кредитных организаций и снижению эффективности управления человеческими ресурсами в целом, грамотная стратегия подбора персонала и управления им является неотъемлемой частью работы менеджера, HR-специалиста и управленца банка для достижения высоких результатов. Для нахождения путей повышения эффективности системы управления персоналом банка необходимо рассмотреть и проанализировать уже существующий опыт в данной сфере российских и зарубежных кредитных организаций.

Представляется целесообразным рассмотреть опыт ряда европейских стран (Франция, Италия), США, Японии, а также опыт России в данном вопросе.

В частности, в банковском секторе Италии используется консервативный подход к управлению персоналом. В этой стране данная система максимально субъективна: карьерный рост и продвижение по службе происходит в большинстве случаев по родственным или дружеским связям, в связи с чем, почти отсутствует мотивация, а административные методы управления преобладают над социально-экономическими. Сложившаяся ситуация приводит к низкому уровню эффективности управления персоналом.

Обратную ситуацию можно рассмотреть в банковской сфере Франции. В этой стране предъявляются высокие требования и критерии прохождения на

банковскую службу для персонала. Данный факт напрямую связан с высокой конкуренцией в банковской сфере. Бюджет, который закладывается на обучение, подготовку и переподготовку кадров достигает 15% от общего бюджета банка на внутренние расходы, что больше в 2-3 раза процента в других странах. Во Франции существует большое количество обучающих центров и школ, что в итоге приводит к высокой эффективности работы персонала в кредитных организациях страны.

Если говорить о системе управления персоналом в банковском секторе в США, то стоит отметить, что уровень эффективности данных систем невысок. Отсутствуют специальные учреждения по обучению и подготовке персонала, существует высокий уровень текучести кадров и фактически отсутствует карьерный рост, так как административное звено привлекается «со стороны». Это объясняется тем, что финансово-кредитная система США сформирована относительно недавно, соответственно, опыта деятельности в данной сфере пока недостаточно [11].

Система управления персоналом в банках Японии значительно отличается от данных систем в других странах. Здесь большое внимание уделяется подготовке HR-специалистов, которая начинается после средней школы для одаренных детей, интересующихся данной сферой деятельности. Им оплачивается высшее образование, и после завершения обучения молодые специалисты становятся, как правило, руководителями отделов кадров крупных японских банков. Кроме того, непосредственно для персонала банков постоянно проводятся лекции и семинары, обучающие мероприятия, значительное внимание уделяется моральной мотивации. Данная система приводит к достаточно высоким показателям эффективности деятельности банков.

В России в банковской сфере зачастую встречаются некорректные системы управления персоналом, отсутствие концентрации внимания на мотивации труда и развитии работников, как единиц системы, что приводит к большой текучести кадров и снижению эффективности деятельности банка в целом. При этом

менеджеры высшего звена не осознают важности вопроса рационального управления человеческим капиталом, акцентируя свое внимание на финансовых показателях, которые, в свою очередь, зависят от деятельности каждого работника и системы в целом, и снижаются при текучести кадров, неэффективной работе одного из отделов либо неверном распределении задач среди персонала. Если говорить о системах вознаграждения, то стоит отметить, что вознаграждение работников осуществляется на базе общих успешных результатов деятельности банка в целом, то есть материальное вознаграждение выплачивается без учета КПД и эффективности работы каждого конкретного работника и его личного вклада в доход организации. Данный подход не является эффективным, потому что персонал не может почувствовать влияние своего личного вклада в деятельность и ощутить зависимость размера вознаграждения от его трудовых затрат и вложений. Здесь же стоит отметить, что в отечественной практике нередко встречается несправедливое распределение бонусов за работу. Допустим, за успешное выполнение плана ипотечного кредитования бонусное вознаграждение получают только работники отдела ипотечного кредитования, при этом исключается вклад в работу операционных работников, которые занимаются оформлением и некоторым сопровождением сделки. Здесь имеет место снижение уровня мотивации работников, сопровождающих банковские процессы, и здесь же появляется большая текучесть кадров в операционном отделе банка, что приводит к снижению эффективности деятельности банка в целом [16].

Рассмотренный опыт разных стран показывает, что эффективность управления персоналом зависит не только от методов управления, применяемых систем мотивации и экономических составляющих, но и от позиционирования работника как единицы рабочего процесса, участвующего или не участвующего в процессе создания банковских услуг и проведения банковских операций. Данный вывод предполагает рассмотрение не только особенностей управления персоналом



банка, а именно специфики и особенностей самого персонала банка в целях грамотного выстраивания управления им.

Специфика работы сотрудников кредитных организаций обусловлена определенными особенностями банковской деятельности, и требует, прежде всего, наличия у банковских работников специальных профессиональных компетенций, которые необходимо постоянно применять при выполнении своих обязанностей. В зависимости от выполняемых функций и задач банковский персонал делится на: кассиров, дилеров, операционистов, экономистов, андеррайтеров, бухгалтеров, специалистов по кредитованию, менеджеров и т.д. В зависимости от сферы деятельности формируются более крупные департаменты, управления и отделы банка. Кроме того, по уровню и характеру исполняемых задач работников банка можно разделить на руководителей и подчиненных, т.е. первые управляют технологическим процессом, принимают решения и несут за них ответственность, а вторые непосредственно осуществляют данный процесс и исполняют принятые первыми решения. Руководящее звено должно быть более профессиональным и компетентным, иметь ряд лидерских и организаторских способностей, так как им необходимо заниматься стратегическим планированием, принимать ключевые решения, прогнозировать перспективы и непосредственно управлять человеческим капиталом[43].

В свою очередь персонал, обслуживающий технологические процессы банка делится на специалистов, непосредственно работающих с клиентами (front-office), и специалистов, обеспечивающих непрерывность всех банковских процессов в подразделениях банка и банке в целом (back-office). Специалисты «фронт-офиса» должны обладать не только необходимыми для своей специализации профессиональными знаниями, но также навыками коммуникации, культурой обслуживания и базовыми знаниями психологии поведения клиентов.

Несомненным фактом является то, что банковская деятельность отнесена к рисковому виду деятельности, и даже незначительные ошибки могут приводить к крупным финансовым потерям. Данный факт требует от банковских

работников повышенной ответственности и осознания, что каждое действие каждого работника напрямую отражается на финансовых результатах банка, его имидже и репутации. Любая простейшая операция, будь то зачисление денег на расчетный счет или выдача банковской карты, может нести за собой положительные или отрицательные последствия, приводить банк к успеху или к банкротству. Это является основным фактором, влияющим на специфику деятельности банковского персонала, а, следовательно, и управления им[31].

Надо полагать, что описанная выше структура персонала банка присуща большинству банков, поскольку в ней обозначены максимально общие черты. Однако более детальная структура банка может отличаться в зависимости от принятого устава и принципов управления. Далее на рисунке 2 представлена примерная структура управления банка в общем её виде[40].



Рисунок 2 – Пример структуры персонала в банке

На рисунке 2 представлена примерная структура организации банковских отделов, а, следовательно, и персонала, который в этих отделах работает. Безусловно, в рисунке учтены не все отделы и департаменты, но если говорить укрупнено, то в банке чаще всего есть Правление Банка, направление продаж (первая ветвь рисунка 2), направление банковских операций и управления рисками (вторая ветвь рисунка 2), бухгалтерия (третья ветвь рисунка 2) и направление поддержки банковских операций (четвертая ветвь рисунка 2). Также не стоит забывать о финансовом и кредитном комитетах и службе внутреннего контроля, стажирующихся участниках каждого из направлений и др.

Теперь необходимо более детально рассмотреть особенности узкого направления работы с персоналом – кадровой службы банка. Как было сказано выше, во главе механизма управления персоналом банка стоит кадровая служба – подразделение, ответственное за организацию работы с кадрами. Занимаемое положение данным отделом и его законное существование фиксируется в документе под названием «Положение о службе персонала». В Положении закрепляется место службы персонала в общей структуре банка, его статус в иерархии и основные функции и обязательства, уровень ответственности и полномочия, а также порядок избрания, назначения или смещения руководителя отдела с должности. Нередка ситуация, когда руководитель службы персонала является заместителем председателя банка, однако встречается ситуация, когда это исполняющий отельную функцию HR-специалист [41].

Также Положение содержит некоторые приложения, в которых описывается внутренняя организация кадровой службы, фиксируется четкий список необходимых для выполнения задач и должностных инструкций его работников.

Количество работников, состоящих в службе персонала зависит от размера банка, общего количества работников и общих объемов выполняемых банком операций.

Перед кадровой службой стоит ряд задач, которые необходимо исполнять в непрерывном процессе:

– оперативное решение возникающих вопросов по управлению персоналом, то есть планирование персонала, его комплектование, создание условий для обучения персонала, решение возникающих конфликтных или спорных ситуаций, создание внутреннего корпоративного духа посредством формирования корпоративной культуры, а также создание «безопасной» инициативной среды и благоприятного психологического климата;

– разработка и реализация долгосрочных программ обучения и развития персонала, соответствующих общим стратегическим целям банка и его планам развития в целом, а также выработка и поддержание единой стратегии кадровой политики.

Стратегия кадровой политики банка вырабатывается на основе документов, которые фиксируют основные направления и приоритеты деятельности отдельно взятого банка. Примером такого документа являются концепция развития банка, устав либо миссия банка. Основной документ кадровой политики банка – стратегия кадровой политики – разрабатывается на основе документов, определяющих основные тактические задачи банка, зависящие от сложившейся ситуации на банковском рынке услуг. Главным документом, закрепляющим основную стратегию управления персоналом банка, чаще всего является «Концепция управления персоналом банка».

Если говорить о законодательной базе кадровой политики, то в её основе лежит законодательство, регулирующее трудовые отношения. Существует множество законодательных норм, которые ложатся в основу нормативных документов, разрабатываемых банком для регулирования и контроля внутреннего распорядка и трудовой дисциплины. Примером таких положений могут служить «Правила внутреннего распорядка», «Положение о служащих банка», «Положение о конкурсном отборе», «Положение о порядке приема на работу и перемещения по должности»[1]. Также это могут быть такие документы как «Штатное расписание», «Положение о премировании», «Положение об оплате труда» и «Положение о порядке аттестации работников банка» и другие [2]. Банк

сам создает эти положения относительно собственной необходимости в них, однако каждое положение должно быть подкреплено законодательным актом или соответствующей нормой права[3].

Формирование кадровой политики банка подвластно не только законодательным и нормативным актом, но и зависит от внутренних традиций банка, сложившегося имиджа, внутренней коллективной атмосферы и уровня развития корпоративной культуры.

Стоит отметить, что кадровая политика реализуется не только службой кадров. Существенная доля функции управления персоналом ложится на руководителей отделов, подразделений и департаментов, поэтому служба персонала тесно взаимодействует с ними, чтобы выстраивать верный вектор развития и реализации кадровой политики. По сути, только руководитель отдела или департамента может четко и полно дать оценку профессиональным и личным качествам своих сотрудников, найти перспективы их роста и развития, а также скорректировать функциональную нагрузку каждого сотрудника.

Разработка документов, связанных с управлением персоналом, происходит при совместной работе службы персонала и юридического управления банка, так как, только имея подтверждение этого отдела, можно быть уверенным в законности издаваемых документов. Специалистами этих служб разрабатываются документы методического характера (критерии оценки персонала, методики подбора персонала и др.), а также типовые документы, необходимые для работы с кадрами: анкеты, приказы, служебные записки, трудовые договоры[40].

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить важнейшие направления деятельности кадровой службы:

- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- отбор и комплектование персонала;
- формирование обязательного резерва персонала на случай непредвиденных ситуаций;
- анализ и оценка деятельности персонала;

- создание образовательной, развивающей среды для персонала;
- разработка инструментов мотивации и создание мотивационной атмосферы внутри банка.

Таким образом, в данном параграфе рассмотрена специфика управления персоналом банка, выявлена закономерность развития данного аспекта в разных странах и системах, а также специфика непосредственно самого персонала банка, его структуры и состава, а также рассмотрена нормативно-правовая база управления персоналом, функции и полномочия кадровой службы и, в целом, особенности управления персоналом банка. Делая вывод, следует подчеркнуть, что главная отличительная черта персонала банка – высокая степень взаимосвязи сотрудников разных отделов и, следовательно, зависимость успешности выполнения задачи сразу от нескольких единиц рабочего процесса. В связи с этим, понятна высокая значимость кадровой службы в банке, так как коллектив банка – это единый организм, которые должен функционировать как единое целое для достижения общих целей кредитной организации.

Вместе с тем, закономерно возникает вопрос: «Как обеспечить слаженную и эффективную работу персонала банка?». Ответ на данный вопрос изложен в пункте 1.3.

### 1.3 Мотивация труда банковского персонала

Мотивация труда – это важный аспект в функционировании банка, который напрямую связан с повышением эффективности деятельности банка, а также с уровнем качества выполняемой персоналом работы, а значит, данный аспект напрямую влияет на результаты деятельности банка в целом. Рационально выстроенная система мотивации труда влияет на заинтересованность каждого работника в результатах своей деятельности, на глубину раскрытия внутреннего творческого потенциала каждого работника и, как следствие, на создание безопасной, благоприятной социально-психологической среды, в которой

персонал готов расти и развиваться, а также ежегодно повышать различные показатели банка. Также правильная система мотивации труда приводит к снижению текучести кадров, постоянству трудового коллектива и стабильной деятельности всей кредитной организации[23].

Труд банковского персонала является высококвалифицированным и интеллектуальным, требующим высокой ответственности по отношению к выполняемым задачам и обязывающим принимать серьезные и важные решения даже рядовым сотрудникам банка. Этот фактор создает особую сложность в выстраивании системы мотивации труда и существенно повышает значимость решения вопроса её адекватности и рациональности. Также не стоит забывать, что такой труд является изначально высокооплачиваемым, а, следовательно, материальное вознаграждение может быть не основным мотивационным аспектом.

Помимо материального мотивационного фактора в современных реалиях можно рассматривать такие важнейшие факторы, как:

- возможность непрерывного обучения и повышения квалификации;
- гибкая система премирования;
- общественно признанная престижность банковской профессии;
- управленческий или творческий характер работы;
- высокий уровень технической оснащенности мест;
- стабильный график работы и многое другое.

Однако в любом случае первоначальной основной формой вознаграждения является заработная плата, которая чаще всего выражается в двух формах – основной и дополнительной. При составлении системы оплаты труда чаще всего используют дифференцированный подход к разработке для каждой отдельной категории работников. Как и в любой другой сфере в банковской системе существует минимальный базовый уровень оплаты труда, от уровня которого производится расчет размера заработной платы для работников, занимающих более высокие должности[43].

Далее предлагается рассмотреть систему формирования основной оплаты труда, различие гарантированного и негарантированного должностного оклада, а также механизм влияния данной системы оплаты труда на уровень мотивации персонала банка. Состав основной оплаты труда представлен на рисунке 3 [10].

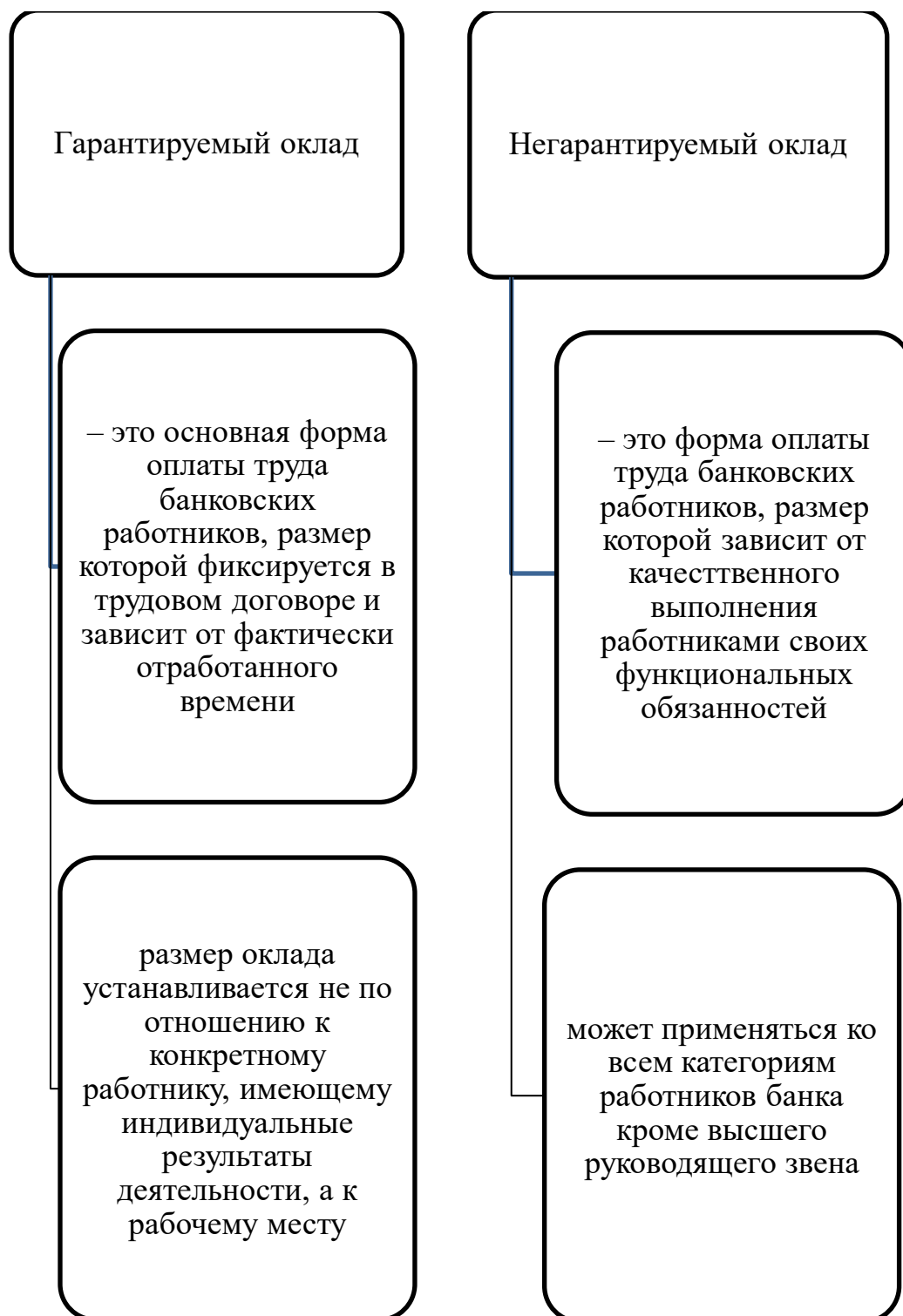


Рисунок 3 – Состав основной оплаты труда банковских работников



Стоит уточнить, что гарантируемый оклад имеет фиксированный характер, не зависит от конечных результатов деятельности персонала и его уменьшение по законодательству практически невозможно, исключая ситуации, когда происходит повреждение имущества, нанесение ущерба или растрата денежных средств. В этом случае и заключается важнейшая проблема мотивации труда банковских работников, так как при гарантированном окладе исключена стимулирующая функция основного должностного оклада, изменение размера которого не может произойти за некачественное выполнение или невыполнение вообще задач, поставленных банковскому работнику. В такой ситуации возможно применение только мер морального воздействия, которые будут рассмотрены ниже.

В связи с вышесказанным, стоит отметить, что такая форма оплаты труда эффективна не для всех категорий персонала. Её целесообразно применять для таких категорий, как высшего управленческого персонала, потому что их заработная плата напрямую не связана с текущими результатами, а также младшего обслуживающего персонала, потому что выполненные ими задачи существенно не влияют на конечные результаты работы банка.

Для стимулирования труда младшего звена банковских работников чаще всего используется гарантируемый оклад, что позволяет увязывать его размер с объемом и качеством выполненной работы, а также с другими показателями трудовой деятельности (непрерывный стаж работы в банке и др.).

Если рассматривать вторую часть основной оплаты труда, то это негарантированный должностной оклад, размер которого может быть снижен при наличии веских, обоснованных причин. Но, несмотря на это, он зафиксирован в трудовом договоре, который заключается индивидуально. Использование таких негарантированных окладов дает возможность руководству банка применять санкционные или штрафные меры относительно работников, некачественно выполняющих свои обязанности. Для соблюдения законности и трудовых прав работников механизм и условия выплаты негарантированного оклада подробно

прописаны и зафиксированы в «Положении о порядке оплаты труда персонала». Для соблюдения объективности при наложении штрафных санкций с помощью скользящего (негарантированного) оклада необходимо иметь четко прописанные функциональные обязанности работника, их закрепление в документе, обозначающем должностные инструкции и характер нарушений, за которыми следует автоматическое снижение оклада. Таким образом, получается, что один из самых главных мотивационных механизмов банковского персонала – оплата труда – делится на гарантированную и негарантированную оплату труда, которая по-разному может стимулировать к деятельности [10].

Помимо основной оплаты труда имеет место быть дополнительная оплата труда банковского персонала. Виды и формы дополнительной оплаты труда максимально разнообразны: индивидуальные или коллективные, постоянные или разовые, процентные или комиссионные. Однако в данном случае независимо от вида дополнительной оплаты труда, она напрямую зависит от конечных результатов выполненной работы как всего коллектива, так и отдельно взятого работника. Именно поэтому формат дополнительной оплаты труда играет более мотивационную и стимулирующую роль, чем основной. Так как дополнительная оплата труда имеет большое разнообразие видов и форм, в таблице 2 представлены основные из них.

Таблица 2 – Основные формы оплаты труда банковского персонала [17]

Форма дополнительной оплаты труда	Описание формы
Ежеквартальные премии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выплачиваются всем сотрудникам, кроме руководящего звена;</li> <li>– Чаще всего связаны с размером основной оплаты труда, но также зависят от индивидуальных результатов каждого сотрудника;</li> </ul>

Окончание таблицы 2

Форма дополнительной оплаты труда	Описание формы
<p>Вознаграждение по итогам года, выплачиваемое всему персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Является способом реализации принципов полноценного участия персонала в прибыли банка;</li> <li>– Может вручаться в виде пакета акций данного банка;</li> <li>– Является сильным механизмом мотивации для сотрудников, стремящихся к карьерному росту</li> </ul>
<p>Разовые индивидуальные премии работникам за особые заслуги</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Начисляются сотрудникам, предотвратившим внеплановые потери прибыли или обеспечившим дополнительную прибыль банку;</li> <li>– Выплачиваются относительно достигнутого экономического эффекта в процентах</li> </ul>
<p>Фиксированные индивидуальные доплаты к окладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устанавливаются за выполнение особо важных функций, необозначенных в должностной инструкции</li> </ul>
<p>Специальные бонусы руководителю банка и его заместителям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Условия, сроки и размеры устанавливаются в индивидуальном трудовом договоре;</li> <li>– Выплачиваются по итогам финансового года в форме фиксированного процента от чистой прибыли банка</li> </ul>

Представленные выше формы дополнительной оплаты труда являются не только материальным вознаграждением для сотрудников, но некой формой морального вознаграждения, так как в данном случае происходит признание заслуг и оценка эффективности вложения трудовых затрат работником банка в общий результат деятельности банка.

Материальная мотивация может быть не всегда такой ощутимой, как премия или бонусная выплата, она может выражаться, например, в виде предоставления дополнительных отпусков, что является также одним из эффективных способов мотивации персонала. Такой «бонус» предоставляется чаще всего, если работник выполнял свою работу во внеурочное время, длительное время находился в командировках или брал на себя дополнительные нагрузки, связанные со своими должностными обязанностями. Такие дополнительные отпуска могут носить поощрительный или компенсационный характер. В этих случаях дополнительные отпуска носят компенсационный характер, в зависимости от того, возмещают ли они сотруднику сверхурочные или же являются поощрением за безупречную трудовую дисциплину или отсутствию пропусков без уважительной причины. Дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются по решению руководства банка.

Также неочевидным материальным мотивационным механизмом являются социальные программы от банка, которые включают в себя систему льгот и различного рода помощь персоналу. В состав такой социальной помощи входят такие бонусы, как оплата расходов на питание или лечение, оплата медицинского обслуживания, оплата транспортных расходов, расходов на содержание детей или, например, страхование жизни, юридические услуги и много другое. Количество таких опций для работников зависит от величины банка, его финансовых достижений и кадровой политики, которой придерживается кредитная организация[9].

Важным условием получения всевозможных материальных вознаграждений является прибыль банк, на рост которой каждый работник в силах повлиять.

Как уже упоминалось выше, помимо материального вознаграждения существует вознаграждение моральное, которое сложнее ощутимо, но играет важнейшую мотивационную роль. К такому виду вознаграждений можно отнести, в первую очередь, повышение в должности или перевод на такую же должность в более престижный отдел банка. Сюда же можно отнести направление на обучение или повышение квалификации, командировки в более крупные отделения в России или за её пределами (если это международный банк). Во вторую очередь это, конечно, положительная оценка результатов работы отдельного сотрудника в виде письменной благодарности или устной похвалы в присутствии всего коллектива. Описанные виды поощрений могут показаться недостаточно значимыми, однако для определенных типов людей такие вещи являются большей мотивацией, чем её материальная форма.

Положительные морально-психологические поощрения способствуют личностному росту работника в коллективе и созданию благоприятной среды для творческих проявлений и инициативы. Однако таким же мощнейшим механизмом мотивации является применение отрицательных морально-психологических приемов, которые включают в себя выговоры, замечания, понижение в должности и, в крайнем случае, увольнение. Такие виды моральной мотивации применяются во имя сохранения трудовой дисциплины, повышения качества труда и справедливого разделения труда среди всего персонала. Система моральных стимулов больше направлена на работу сотрудников над собой, на развитие способности каждого работника к самооценке, самосовершенствованию, самовоспитанию и самокритике, а также понимания ответственности за поставленные перед ним задачи. Морально-психологическая мотивация призвана способствовать созданию рабочей, безопасной и инициативной среды, в которой каждая отдельная рабочая частица готова работать на высокий конечный результат[9].

Важнейшим фактором мотивации труда банковского персонала является оценка его деятельности по определенным критериям или аспектам.

Оценка деятельности персонала играет важнейшую роль в механизме мотивации и выполняется с целью обеспечения правильной расстановки кадров по должностям, а также способствует выявлению потенциала каждого работника и развитию его способностей.

В данном вопросе очень важны критерии оценки работы персонала. Обычно их разделяют на 2 типа: оценка компетенций и оценка результативности, иногда может добавляться оценка работы в коллективе.

К первому типу относится оценка знаний и умений сотрудника, его способность применять свои компетенции в работе, а также личные качества, которые помогают достигать эффективных результатов. Одним из самых верных способов оценки компетенций сотрудника является наблюдение за решением им возникающих ситуационных задач с учетом специфики его должности или положения в коллективе. В данном разделе оценки внимание обращается на личность сотрудника, его индивидуальность и личностные характеристики.

К оценке результативности относится сравнение показателей, достигнутых работником, с показателями, которые было необходимо достигнуть при определенных условиях за данный период времени. Оценка результативность – четко измеримая величина, которую можно измерить количественным методом. Такая результативность может выражаться в объеме проведенных сделок или реализованных проектов, сумме продаж или прибыли. В данном разделе большее внимание уделяется конкретно количественным, а не качественным показателям.

Выше перечислены два основных критерия оценки персонала, однако каждая кредитная организация может их индивидуализировать: сделать рейтинговую систему персонала, оценивать уровень взаимоотношений внутри коллектива или мнение руководства, как один из критериев оценки[40].

В целом, оценка деятельности персонала является важнейшим фактором мотивации, так как включает в себя и материальные и моральные аспекты, показывает результативность сотрудника со всех сторон и дает полное понимание о справедливости начисления той или иной оплаты труда.

Мотивация труда банковского персонала – это сложно выстроенный механизм, включающий в себя как материальные, так и нематериальные виды вознаграждений. Данный механизм строится на целостности кадровой политики и четкого осознания работы системы каждым работником. Для того чтобы персонал был действительно мотивированным и нацеленным на результат, менеджерам по персоналу и руководящему звену необходимо найти баланс всех мотивирующих аспектов, создать индивидуальную и эффективную систему оценки и сделать так, чтобы каждый сотрудник стремился достигать собственные цели, при этом одновременно помогая достижению общих целей банка.

В данной главе было рассмотрено множество вопросов, связанных с управлением персонала в целом, а также управление персонала в банковской сфере. Подводя итоги исследования, стоит отметить, что управление персоналом – структурно сложный и трудоемкий процесс, который включает в себя множество аспектов и необходимых для соблюдения пунктов. Рациональное и эффективно управление персоналом банка заключается в нахождении баланса между материальными и моральными формами мотивации, в соблюдении нормативно-правовых форм и при этом формировании внутренней управленческой политики. Также исследование показало, что эффективное управление персоналом способствует росту эффективности деятельности банка, а также повышению его конкурентоспособности. Проведенное большое теоретическое исследование позволяет рассмотреть управление персоналом и все его аспекты на примере деятельности конкретного банка и найти пути решения возникающих проблем в данной сфере в главах 2 и 3.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ АО БАНК КОНВЕРСИИ «СНЕЖИНСКИЙ»

### 2.1 Общая характеристика АО Банк конверсии «Снежинский»

Акционерное общество Банк конверсии «Снежинский» (Банк «Снежинский» АО) – современный конкурентоспособный универсальный Банк, оказывающий широкий спектр услуг как корпоративным, так и частным клиентам. Сегодня это одно из ведущих финансово-кредитных учреждений Челябинской области.

Акционерное общество Банк конверсии “Снежинский” был создан в 1991 году как Коммерческий банк конверсии “Снежинский”. В июле 1999 года Банк был преобразован в Общество с ограниченной ответственностью, в ноябре 2000 года – в Открытое акционерное общество, в июле 2015 года – в Публичное акционерное общество, а в августе 2016 года – в Акционерное общество. В июне 2007 года Банк получил генеральную лицензию на осуществление банковских операций. Банк вступил в государственную систему страхования вкладов физических лиц в 2004 году (свидетельство о включении Банка в реестр участников системы обязательного страхования вкладов № 89). Банк входит в число крупнейших финансовых организаций Уральского региона. Банк имеет рейтинг кредитоспособности рейтингового агентства «Эксперт РА» на уровне ruBBB «Умеренный уровень кредитоспособности», прогноз по рейтингу «стабильный». По спектру оказываемых банковских услуг Банк является универсальным банком, предоставляющим финансовые услуги юридическим и физическим лицам. Основными направлениями деятельности Банка является обслуживание юридических и физических лиц: привлечение депозитов, расчетно-кассовое обслуживание, предоставление кредитов и выдача гарантий, проведение операций с ценными бумагами и иностранной валютой. В структуру Банка входит 18 офисов (внутренних структурных подразделений), расположенных в девяти городах Челябинской области: Челябинск, Магнитогорск, Миасс, Златоуст, Снежинск, Озерск, Кыштым, Сатка, Бакал[6].



Банк осуществляет свою деятельность на основании следующих лицензий:

- генеральной лицензии ЦБ РФ N 1376, от 22.07.2016, дата регистрации в Банке России 14.02.1991 (для кредитных организаций, зарегистрированных до вступления в силу Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц»);
- лицензии ЦБ РФ N 1376 на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- лицензии ФКЦБ РФ N 075-04793-100000 от 05.03.2001 на осуществление брокерской деятельности;
- лицензии ФКЦБ РФ N 075-04801-010000 от 05.03.2001 на осуществление дилерской деятельности;
- лицензии ФКЦБ РФ N 075-04805-001000 от 05.03.2001 на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами;
- лицензии ФКЦБ РФ N 075-04809-000100 от 28.02.2001 на осуществление депозитарной деятельности.

Банк является головной кредитной организацией банковской консолидированной группы, в которую помимо него входит дочерняя организация ООО «СНК». Банк зарегистрирован по адресу: Российская Федерация, 456770, Челябинская область, г.Снежинск, ул. Васильева, д. 19.

Банк «Снежинский» – участник российской платежной системы МИР, выпускает и обслуживает банковские карты национальной системы МИР. Банк также является ассоциированным членом международной платёжной системы VisaInternational, осуществляет эмиссию карт Visa[6].

Банк «Снежинский» является банком со стабильным финансовым состоянием, специализируется на кредитовании физических лиц и малого и среднего бизнеса. Данный банк является надежным для вкладов и депозитов, а также создает все самые комфортные условия обслуживания.

В таблице 3 представлена основная краткая информация о банке, которая необходима для получения полной информации о координатах банка.

Таблица 2 – Общая информация о Банк «Снежинский» АО[7]

Полное наименование	Акционерное общество Банк конверсии «Снежинский»
Краткое название	СНЕЖИНСКИЙ
Регистрационный номер	1376
Дата регистрации	14.02.1991
Лицензия (дата выдачи/последней замены)	Лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов (22.07.2016) Генеральная лицензия на осуществление банковских операций (22.07.2016)
Участие в системе страхования вкладов	Да
БИК	047501799
Адрес кредитной организации	456770, Челябинская область, г.Снежинск, ул. Васильева, д. 19
Телефон	(351)469-25-91, 8 800-755-05-05
Банк имеет филиалы в городах (по справочнику БИК)	Головной офис: СНЕЖИНСК Филиалов нет
Банк входит в следующие группы банков (по состоянию на 01.03.2018 г.)	Небольшие (с 201 места) (По валюте баланса - 232 место) Небольшие (с 201 места) (По размеру чистым активам) - 215 место)
Список лиц, под контролем либо значительным влиянием которых находится Банк	Документ, размещенный на сайте ЦБ РФ (дата обновления: 22 Декабря 2016 г.)

Теперь о Банке конверсии «Снежинский» достаточно информации, чтобы перейти к анализу его финансового состояния в пункте 2.2.

## 2.2 Анализ финансового состояния АО Банк конверсии «Снежинский»

Данный пункт целесообразно начать с важной части оценки финансового состояния банка – вертикального анализа[4] за период 2015-2018 гг., который представлен в таблице 4 (данные отчетности за 2015-2017 гг. – приложения А-Б).

Таблица 4 – Вертикальный анализ актива Банк «Снежинский» АО

Наименование	Сумма, тыс. руб				Удельный вес, в процентах			
	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
<b>I АКТИВЫ</b>								
1. Денежные средства	1 098 664	524 923	371 498	343 256	14,50	6,34	4,48	4,05
2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	239 007	341 325	240 726	259 449	3,15	4,12	2,90	3,06
2.1. Обязательные резервы	53 868	42 810	53 695	52 968	0,71	0,52	0,65	0,62
3. Средства в кредитных организаций	77 677	69 480	64 515	99 205	1,03	0,84	0,78	1,17
4. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой ст-ти	12 255	8 752	9 805	819 727	0,16	0,11	0,12	9,66
5. Чистая ссудная задолженность	4 895 527	6 181 656	6 168 782	5 754 550	64,61	74,68	74,31	67,82
6. Чистые вложения в ценные бумаги и другие ФА	341 539	622 291	816 460	664 021	4,51	7,52	9,84	7,83
6.1 Инвестиции в дочерние и зависимые орг-ии	800	600	400	200	0,01	0,01	0,00	0,00
7. Чистые вложения в ценные бумаги	130 834	134 657	187 823	141 481	1,73	1,63	2,26	1,67
8. Требование по текущему налогу на прибыль	2 990	5 091	24 967	3 075	0,04	0,06	0,30	0,04
9. Отложенный налоговый актив	67 904	54 046	71 855	83 203	0,90	0,65	0,87	0,98
10. Основные средства, нематериальные активы и МЗ	161 146	134 070	286 306	276 738	2,13	1,62	3,45	3,26
11. Долгосрочные активы для продажи	0	12 611	10 087	5 148	0,00	0,15	0,12	0,06
12. Прочие активы	548 988	188 435	48 749	35 106	7,25	2,28	0,59	0,41
13. Всего активов	7 576 531	8 277 337	8 301 573	8 484 959	100	100	100	100

При вертикальном или структурном анализе активов рассчитывается удельный вес активов за их целевым использованием, степени ликвидности, уровню доходности, а также состав и структура каждого вида активов: кредитного портфеля, портфеля ценных бумаг, высоколиквидных и других активов. Вертикальный анализ структуры баланса позволяет делать выводы о перераспределении вложений в различные виды активов и об изменениях источников финансирования предприятия. Результаты этого анализа используются в процессе оценки качества состава активов и их оптимизации [5].

Анализируя результаты анализа структуры баланса актива, можно говорить о том, что наибольший процент баланса во все года составляет чистая ссудная задолженность (наибольшее – 74,68% на 2016 год и наименьшее – 64,61% на 2015 год). Такой высокий показатель данной статьи в первую очередь говорит о высокой деловой активности банка, но во вторую очередь это говорит о высоком риске не возврата. Также данный анализ показывает, что доля денежных средств в балансе неумолимо снижается в течение четырех лет с 14,5% до 4,05%, что говорит о том, что банк аккумулирует денежные средства в работу и не хранит их на счетах. Также стоит отметить, что происходит незначительный рост статьи «основные средства, нематериальные активы и материальные запасы» в структуре баланса в течение четырех лет (с 2,13% до 3,26%).

Далее на круговых диаграммах представлена структура актива баланса за 2015-2018 гг. Обратив внимание на рисунок 4 можно отчетливо увидеть, как менялась структура баланса актива в течение 4-х лет и сделать выводы о том, что основные показатели не претерпели больших изменений, а наоборот остались в тех же числовых значениях и процентном соотношении. Однако стоит отметить, что обозначенные выше статьи, например, статья ссудная задолженность, в течение 2015-2018 гг. значительно менялась. В данных диаграммах показано процентное соотношение статей актива, а их наименование обозначено в легенде, которая для всех диаграмм является одинаковой.

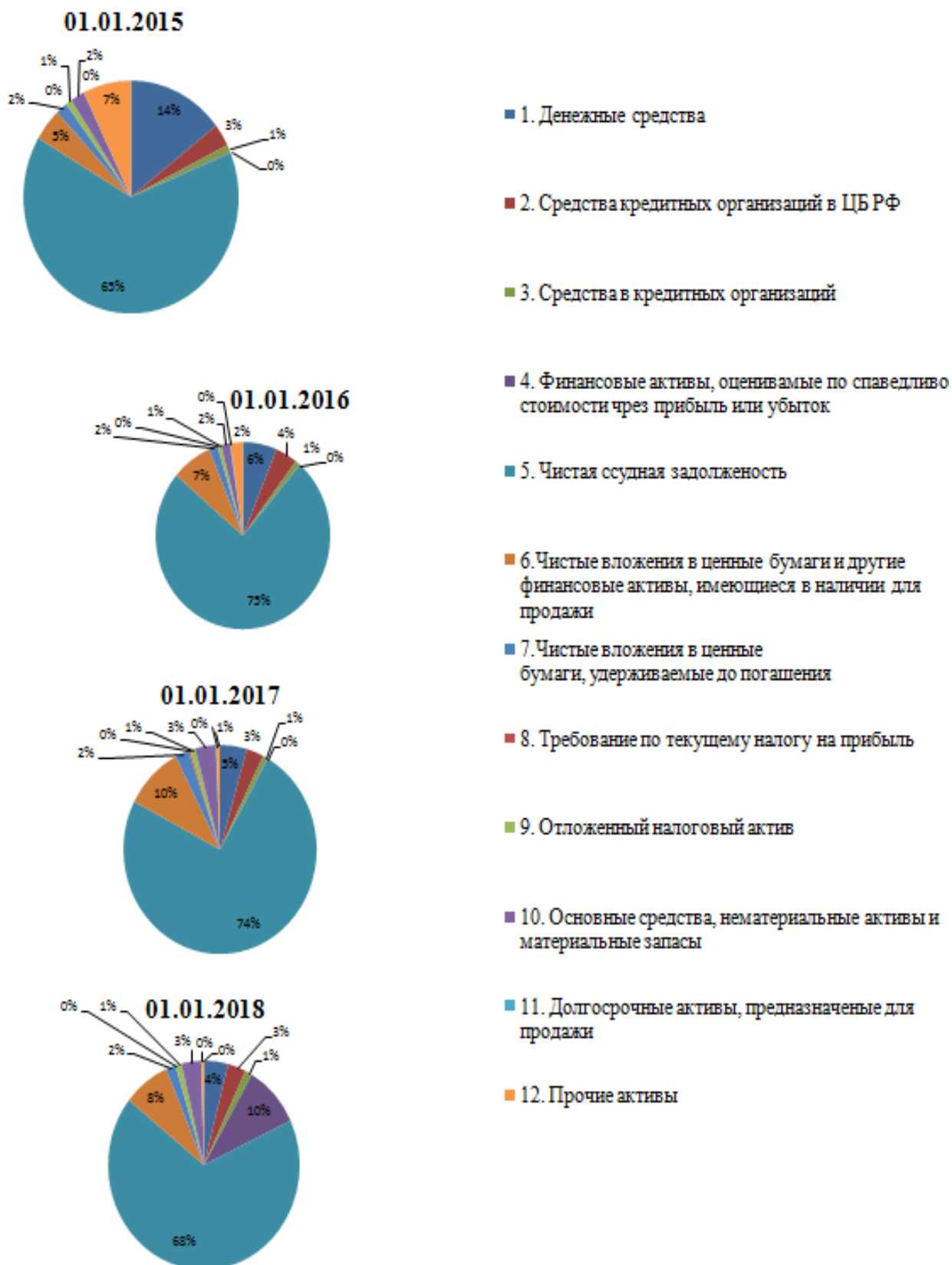


Рисунок 4 – Структура актива баланса за 2015-2017 гг.

Таким образом, можно увидеть результаты вертикального анализа актива.

Безусловно, после проведения вертикального анализа актива баланса, необходимо провести вертикальный анализ пассива[4], который представлен в таблице 5 (данные отчетности за 2015-2017 гг. – приложения А-Б).

Таблица 5 – Вертикальный анализ пассива Банка «Снежинский» АО

Наименование	Сумма, тыс. руб.				Удельный вес, в процентах			
	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
<b>II ПАССИВЫ</b>								
14. Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
15. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
16. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5 871 495	6 338 038	6 290 771	6 417 843	77,5	76,6	75,8	75,6
16.1. Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	4 630 035	4 909 286	5 169 555	5 402 015	61,1	59,3	62,3	63,7
17. Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
18. Выпущенные долговые обязательства	29 715	12 673	26 115	75 113	0,39	0,15	0,31	0,9
19. Обязательства по текущему налогу на прибыль	1 382	2 387	2 479	7 314	0,02	0,03	0,03	0,1
20. Отложенное налоговое обязательство	192 617	0	0	0	2,5	0,0	0,0	0,0
21. Прочие обязательства	126 455	361 617	350 347	209 309	1,7	4,37	4,22	2,5
22. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами	0	153 097	209 233	307 106	0,00	1,85	2,52	3,62
<b>23. Всего обязательств</b>	<b>6 221 664</b>	<b>6 867 812</b>	<b>6 878 945</b>	<b>7 016 685</b>	<b>82,1</b>	<b>83</b>	<b>82,9</b>	<b>82,7</b>
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>								
Средства акционеров (участников)	20 000	20 000	20 000	20 000	0,26	0,24	0,24	0,24
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00

## Окончание таблицы 5

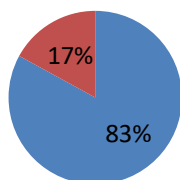
Наименование	Сумма, тыс. руб.				Удельный вес, в процентах			
	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
Эмиссионный доход	240 000	240 000	240 000	240 000	3,17	2,90	2,89	2,83
Резервный фонд	3 000	3 000	3 000	3 000	0,04	0,04	0,04	0,04
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-55 316	-17 048	-6 185	-82	-0,73	-0,21	-0,07	0,00
Переоценка основных средства нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	11	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1 021 653	1 106 532	1 097 984	1 122 763	13,5	13,4	13,2	13,2
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	125 519	57 041	67 829	82 593	1,7	0,69	0,82	0,97
<b>Всего источников собственных средств</b>	<b>1 354 867</b>	<b>1 409 525</b>	<b>1 422 628</b>	<b>1 468 274</b>	<b>17,9</b>	<b>17</b>	<b>17,1</b>	<b>17,3</b>
<b>Всего пассивов</b>	<b>7 576 531</b>	<b>8 277 337</b>	<b>8 301 573</b>	<b>8 484 959</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Анализируя структуру пассивов, стоит отметить, что за 2015-2018 гг. наибольшую долю пассивов занимают обязательства (около 83% пассива), что вполне нормально для кредитной организации. Среди обязательств наибольшую долю – 75-77% – составляет статья «средства клиентов, не являющихся кредитными организациями», в том числе примерно 59-63% составляют вклады физических лиц и индивидуальных предпринимателей, что говорит о банке как о небольшом и направленном на работу с физическими лицами и с небольшими предприятиями.

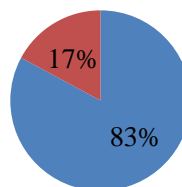
Источники собственных средств составляют не более 17%, что в целом, также нормально для небольшого, регионального банка. Наибольшую долю составляет нераспределенная прибыль прошлых лет (около 13%), также небольшую долю занимает неиспользованная прибыль отчетного периода (около 1-1,5%) и эмиссионный доход (около 3%).

В целом стоит отметить, что структура пассива практически не менялась в течение 4-х лет, что можно наглядно увидеть на рисунке 5, где представлены диаграммы соотношения обязательств и источников собственных средств в пассиве баланса банка.

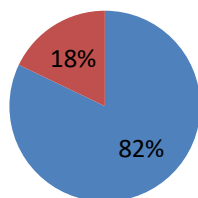
01.01.2018 год



01.01.2017 год



01.01.2016 год



■ Всего обязательств  
■ Всего источников собственных средств

Рисунок 5 – Структура пассива за 2016-2018 гг., в процентах

Небольшое изменения в размере 1% произошло только в 2016 году, а далее соотношение в балансе сохранялось неизменным, что говорит о стабильности состояния пассива баланса банка.

Таким образом, проанализировав структуру баланса бухгалтерской отчетности банка, можно говорить о завершении первой части анализа финансового состояния банка. Теперь необходимо перейти к горизонтальному анализу бухгалтерской отчетности банка конверсии «Снежинский».



Горизонтальный анализ – сравнение каждой позиции отчетности в относительном и абсолютном выражении с целью выявления динамики во времени данных показателей [5]. Горизонтальный анализ позволяет наиболее четко отследить изменения, происходящие в балансе в динамике. Результаты горизонтального анализа актива баланса банка представлены в таблице 6 (данные отчетности за 2015-2017 гг. – приложения А-Б).

Таблица 6 – Горизонтальный анализ актива Банка «Снежинский» АО

Наименование	Отклонение						Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тыс. руб.			относительное, в процентах			на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.			
<b>I АКТИВЫ</b>									
1. Денежные средства	-573 741	-153 425	-28 242	-52,22	-29,2	-7,60	47,78	70,77	92,40
2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	102 318	-100 599	18 723	42,81	-29,5	7,78	142,8	70,53	107,8
2.1. Обязательные резервы	-11 058	10 885	-727	-20,53	25,43	-1,35	79,47	125,4	98,65
3. Средства кредитных организаций	-8 197	-4 965	34 690	-10,55	-7,15	53,77	89,45	92,85	153,7
4. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-3 503	1 053	809 922	-28,58	12,03	8260,3	71,42	112,0	8360
5. Чистая ссудная задолженность	1 286 129	-12 874	-414 232	26,27	-0,21	-6,71	126,2	99,79	93,29
6. Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы,	280 752	194 169	-152 439	82,20	31,20	-18,67	182,2	131,2	81,33
6.1 Инвестиции в дочерние и зависимые организации	-200	-200	-200	-25,00	-33,3	-50,00	75,00	66,67	50,00
7. Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	3 823	53 166	-46 342	0,00	0,00	-24,67	0,00	139,48	75,33

## Окончание таблицы 6

Наименование	Отклонение						Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тыс. руб.			относительное, в процентах			на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.			
8. Требование по текущему налогу на прибыль	2 101	19 876	-21 892	70,27	390,4	-87,68	170,3	490,41	12,32
9. Отложенный налоговый актив	-13 858	17 809	11 348	0,00	0,00	15,79	0,00	132,95	115,8
10. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	-27 076	152 236	-9 568	-16,80	113,5	-3,34	83,20	213,55	96,66
11. Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	12 611	-2 524	-4 939	0,00	0,00	-48,96	0,00	79,99	51,04
12. Прочие активы	-360 553	-139 686	-13 643	-65,68	-74,1	-27,99	34,32	25,87	72,01
13. Всего активов	700 806	24 236	183 386	9,25	0,29	2,21	109,2	100	102,2

По результатам горизонтального анализа актива банка можно сделать вывод о том, что по многим статьям происходило снижение и были получены отрицательные результаты. Самое большое снижение произошло по статье «денежные средства» на 01.01.2015, оно составило 573 741 тыс. рублей в абсолютном выражении и 52,2% в относительном, что говорит об отрицательной динамике денежных средств банка. В 2016-2017 гг. также происходило снижение данной статьи, поэтому можно точно утверждать факт о снижении денежных средств на счетах банка. Также большое снижение произошло по статье «чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения» и на 01.01.2017 составило 46 342 тыс. рублей в абсолютном и 24,67% в относительном выражении.

Самый большой скачок (на 826%) произошел по статье «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости», что можно объяснить тем, что банк повысил свою ликвидность к 2018 году, а также в краткосрочной перспективе получит прибыль или то, что в качестве ликвидности он использует обязательства.

Если рассматривать статью активов полностью, то можно говорить о незначительном, но стабильном росте от 7 576 531 тыс. рублей до 8 484 959 тыс. рублей, что составляет около 102% прироста. Работа активов стабильная, динамика положительная, немного тревожит лишь снижение денежных средств.

Для полного понимания финансового состояния банка, оцениваемого по бухгалтерской отчетности, необходимо провести горизонтальный анализ пассива баланса[4], который представлен в таблице 7 (данные отчетности за 2015-2017 гг. – приложения А-Б).

Таблица 7 – Горизонтальный анализ пассива Банка «Снежинский» АО

Наименование	Отклонение						Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тыс. руб.			относительное, в процентах			на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.			
<b>II ПАССИВЫ</b>									
14. Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	466 543	-47 267	127 072	7,95	-0,75	2,02	107,9	99,25	102,0
16.1. Вклады (средства) физических лиц и индивидуал. предпринимателями	279 251	260 269	232 460	6,03	5,30	4,50	106,0	105,3	104,5
18. Выпущенные долговые обязательства	-17 042	13 442	48 998	-57,35	106,07	187,6	42,65	206,1	287,6
19. Обязательства по текущему налогу на прибыль	1 005	92	4 835	72,72	3,85	195,0	172,7	103,9	295,0
20. Отложенное налоговое обязательство	-192 617	0	0	-100,00	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00
21. Прочие обязательства	235 162	-11 270	-141 038	185,96	-3,12	-40,3	285,9	96,88	59,74
22. Резервы на возможные потери по условным обязательствам	153 097	56 136	97 873	0,00	36,67	46,8	0,00	136,7	146,8

## Окончание таблицы 7

Наименование	Отклонение						Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тыс. руб.			относительное, в процентах					
	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.
кредитного характера,									
<b>Всего обязательств</b>	646 148	11 133	137 740	10,39	0,16	2,0	110,4	100,2	102,0
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>									
Средства акционеров (участников)	0	0	0	0,00	0,0	0,00	100	100	100
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Эмиссионный доход	0	0	0	0,00	0,0	0,00	100	100	100
Резервный фонд	0	0	0	0,00	0,0	0,00	100	100	100
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	38 268	10 863	6 103	-69,18	-63,7	-98,67	30,82	36,28	1,33
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	-11	0	0	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	84 879	-8 548	24 779	8,31	-0,77	2,26	108,3	99,23	102,3
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	-68 478	10 788	14 764	-54,56	18,9	21,77	45,44	118,9	121,8
<b>Всего источников собственных средств</b>	54 658	13 103	45 646	4,03	0,93	3,21	104,0	100,9	103,2
<b>Всего пассивов</b>	700 806	24 236	183 386	9,25	0,29	2,21	109,3	100,3	102,2

Таким образом, делая выводы по горизонтальному анализу пассива можно говорить о том, что в целом происходит незначительный темп роста как по обязательствам (102%-110%), так и по источникам собственных средств (101%-

194%). Это говорит о стабильности пассива баланса и об отсутствии резких скачков по обязательствам или по источникам собственных средств.

Если говорить детально, то стоит отметить, что по разделу «Обязательства» наибольший рост – 187,62% (на 48 998 тыс. рублей) к 2018 году – произошел по статье «Выпущенные долговые обязательства», что говорит о том, что банк привлек средства путем выпуска долговых ценных бумаг. Также стоит отметить статью «Обязательства по текущему налогу на прибыль», темп роста которой к 2018 году составил 295%. Рост данных показателей привел к небольшому росту всего раздела «Обязательства», который увеличился с 6 221 664 тыс. рублей до 7 016 685 тыс. рублей за 4 года.

Если отдельно говорить о разделе «Источники собственных средств», то стоит отметить, что здесь практически не происходил рост ни по одной из статей, они оставались стабильны. Небольшой рост произошел по статье «Нераспределенная прибыль прошлых лет» на 2,26% и статьи «Неиспользованная прибыль за отчетный период» на 21,77%, что вполне логично и целесообразно.

Для наглядности на рисунке 6 ещё раз представлено изменение значимых статей актива баланса за 2015-2017 гг., а на рисунке 7 представлено изменение соотношения обязательств и собственных источников в пассиве баланса банка.

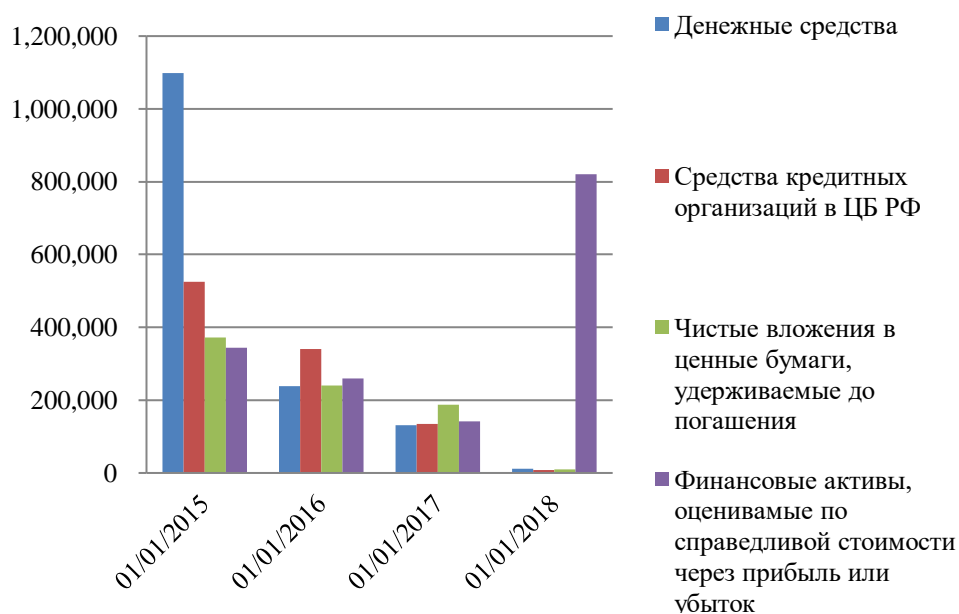


Рисунок 6 – Динамика значимых статей актива баланса за 2015-2018 гг., в рублях

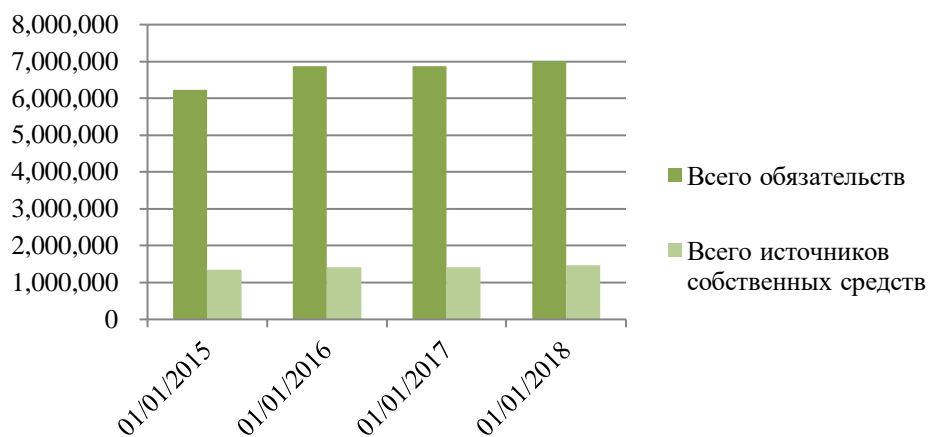


Рисунок 7 – Динамика разделов «Обязательства» и «Источники собственных средств» пассива баланса за 2015-2018 гг., в рублях

Изучив результаты горизонтального и вертикального анализов бухгалтерского баланса банка «Снежинский» АО за 4 года стоит отметить, что самые значительные изменения происходили в активе баланса. Банк значительно сократил денежные средства за 4 года, что говорит о повышении риска ликвидности и платежеспособности, однако увеличилась статья финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, что говорит о краткосрочном повышении прибыли. Статьи актива баланса равномерно увеличиваются, что в конечном итоге приводит к небольшому росту (на 2,2%) к 2018 году. Если говорить о динамике и структуре пассивов, то можно утверждать, что в этом разделе баланса всё максимально стабильно: основные статьи, например статья «Средства акционеров», не меняются, а лишь небольшие изменения претерпевают статьи «Эмиссионный доход», «Нераспределенная прибыль прошлых лет» и «Неиспользованная прибыль за отчетный период». Эти незначительные изменения приводят к общему изменению 2,21%, что соответствует изменению в активе баланса.

Для того чтобы совершить полную оценку финансового состояния банка, также необходимо произвести анализ отчета о финансовых результатах (Форма 2), так как он является неотъемлемой частью результатов деятельности банка. Горизонтальный анализ [5] этого отчета за 2015-2017 гг. можно увидеть в таблице 8 (данные отчетности за 2015-2017 гг. – приложения А-Б).

Таблица 8 – Горизонтальный анализ отчета фин. результатах за 2015-2017 гг.

Наименование статьи	Отклонение				Темп роста, в процентах	
	абсолютное, тыс. руб.		относительное, в процентах			
	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
1. Процентные доходы всего:	-24 990	-41 803	-2,45	-4,20	97,55	95,80
1.1 от размещения средств в КО	9 392	63 796	31,43	162,42	131,43	262,42
1.2 от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимися КО	- 62 400	- 116 206	-6,75	-13,48	93,25	86,52
1.3 от оказания услуг по финансовой арене (лизингу)	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4 отвлечений в ценные бумаги	28 018	10 607	43,27	11,43	143,27	111,43
2. Процентные расходы, всего:	-17 555	-99 295	-3,51	-20,60	96,49	79,40
2.1 по привлеченным средствам КО	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2 по привлеченным средствам клиентов, не являющихся КО	-18 666	- 100 359	-3,74	-20,88	96,26	79,12
2.3 по выпущенным долговым обязательствам	1 111	1 064	326,76	73,33	426,76	173,33
3. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	-7 435	57 492	-1,43	11,22	98,57	111,22
4. Изменения резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, а также начисленным процентным доходам, всего:	7 097	13 578	-2,64	-5,18	97,36	94,82
4.1 изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам	-10 393	- 5 278	-83,71	-261,03	16,29	-161,03
5. Чистые процентные доходы после создание резерва на возможные потери	-338	71 070	-0,13	28,42	99,87	128,42
6. Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-14 282	- 3 437	-88,8	-191	11,17	-91,48
7. Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00

## Окончание таблицы 8

Наименование статьи	Отклонение				Темп роста, в процентах	
	абсолютное, тыс. руб.		относительное, в процентах			
	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
8. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	-3 145	42	1416,7	- 1,25	1516,7	98,75
9. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	3 317	- 21	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Чистые доходы от операций с ин.валютой	443 881	- 348 092	-963,95	-87,50	-863,95	12,50
11. Чистые доходы от переоценки ин.валюты	296 616	296 616	-324,08	-111,12	-224,08	-11,12
12. Чистые доходы от операций с драг.металлами	-112	221	0,00	-197,32	0,00	-97,32
13. Доходы от участия в капитале других юр.лиц	-10	4	-4,67	1,96	95,33	101,96
14. Комиссионные доходы	-15 666	- 1 606	-8,66	-0,97	91,34	99,03
15. Комиссионные расходы	11 023	9 012	32,13	19,88	132,13	119,88
16. Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Изменение резерва по прочим потерям	-47 151	11 095	108,77	-12,26	208,77	87,74
19. Прочие операционные доходы	17 943	- 11 407	60,56	-23,98	160,56	76,02
20. Чистые доходы (расходы)	-12 657	5 473	-2,70	1,20	97,30	101,20
21. Операционные расходы	-5 813	- 19 165	-1,56	-5,22	98,44	94,78
22. Прибыль (убыток) до налогообложения	-6 844	24 638	-7,14	27,68	92,86	127,68
23. Возмещение (расход) по налогам	-17 632	9 874	-45,42	46,61	54,58	146,61
24. Прибыль от продолжающейся деят.	14 319	16 820	25,10	23,57	125,10	123,57
25. Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	-3 531	- 2 056	0,00	58,23	0,00	158,23
26. Прибыль (убыток) за отчетный период	10 788	14 764	18,91	21,77	118,91	121,77

Анализируя итоги горизонтального анализа отчета о финансовых результатах, сразу стоит отметить положительную динамику прибыли за отчетный



год, которая выросла от 57 041 тыс. рублей до 82 593 тыс. рублей к концу 2017 года, что в относительном выражении 21,77% по сравнению с результатами 2016 года. На рост прибыли в целом повлиял рост некоторых факторов, например, рост статьи процентных доходов от размещения средств в кредитных организациях (темп роста – 262, 42%), что в абсолютном выражении составило 72 784 тыс. рублей.

Если рассматривать детально, то можно заметить значительное снижение чистых доходов от переоценки иностранной валюты в 2015-2016 гг. (-963,95%), что можно целесообразно связать с падением рубля на рынке валют. Снижение по данной статье случилось и в 2017 году, но не так значительно, а именно на 448 092 тыс. рублей в абсолютном выражении. Также произошло изменение по статье «Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери» на 61,3% (5281 тыс. рублей), что также повлекло за собой некую отрицательную динамику. Также уменьшалась статья «Чистые доходы от операций с драгоценными металлами», но незначительно. В целом заметна тенденция экономических изменений в стране в 2015-2016 гг., которые напрямую влияли на деятельность банка, снижая некоторые статьи. Но в целом, показатели банка удовлетворительные и можно сказать, что банк находится в стабильном финансовом состоянии.

Чтобы более подробно рассмотреть статью процентные доходы и всех её составляющих, ниже, на рисунке 8, представлен внутригрупповой анализ статьи «Процентные доходы».

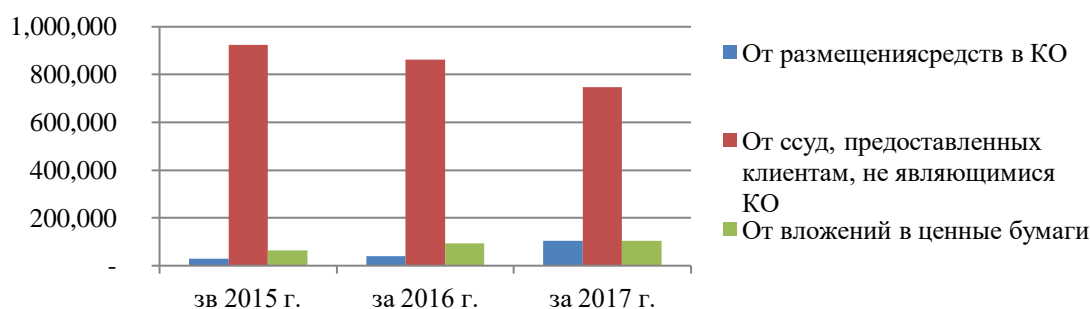


Рисунок 8 – Внутригрупповая динамика статьи «Процентные доходы» за 2015-2017 гг., в рублях

На рисунке 8 отчетливо видно, что наибольший процентный доход банк получает от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимися КО, хотя очевидно, что к 2018 году этот доход снижается примерно на 14%. Также можно увидеть, что банк не специализируется на лизинге, так как процентный доход от этой деятельности отсутствует. Можно наблюдать также тенденцию роста процентного дохода от размещения средств в КО (она увеличивается почти в 3 раза – от 29 887 тыс. рублей в 2015 году и до 103 371 тыс. рублей в 2017 году), что говорит о положительной динамике активных операций банка.

В целом, по анализу отчета о финансовых результатах за 2015-2017 гг. можно сделать вывод о том, что финансовая деятельность банка стабильна, имеет положительную динамику в плане прибыли, однако есть место для снижения некоторых статей, которое можно объяснить путем расчета некоторых финансовых коэффициентов.

Расчет финансовых коэффициентов деятельности банка – необходимая и очень важная часть анализа и оценки финансового состояния[3]. Для получения полной картины о деятельности банка необходимо рассчитать более 30 коэффициентов, которые делятся на группы: анализ доходных активов, анализ финансовой эффективности, анализ рентабельности капитала, анализ пассивов и другие. Однако в этой работе нецелесообразно рассчитывать все коэффициенты, поэтому ниже будет представлен расчет только значимых групп коэффициентов, а именно «Коэффициентный анализ пассива баланса», «Коэффициентный анализ актива баланса» и «Коэффициентный анализ эффективности». Результаты данных анализов представлены в таблицах 9-11, и сделаны выводы по каждой группе.

Таблица 9 – Анализ актива баланса

Коэффициент	Расчет коэффициента	Показатели за 2015-2017 гг.			Оптимальное знач.
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Доля доходных активов	Доходные активы/Активы·100%	84,92%	87,42%	88,2%	75-85%
Доля доходных активов в платных пассивах	Доходные активы/Платные пассивы·100%	110,69%	114,89%	115,27%	>=100%

## Окончание таблицы 9

Коэффициент	Расчет коэффициента	Показатели за 2015-2017 гг.			Оптимальное знач.
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Отношение кредитного портфеля к обязательствам	Сумма кредитов/Обязательства·100%	90,01%	89,68%	82,01%	Более 70% - агрессивная, менее 60% - осторожная политика
Отношение кредитного портфеля к капиталу банка	Кредитный портфель/Капитал	4,39	4,34	3,92	>1(банк заемщик) <1(банк кредитор)

Проанализировав актив баланса банка, можно сказать, что все показатели находятся в пределах нормы, доля доходных активов среди всех активов в 2017 году составляет 88,2%, что является удовлетворительным (даже выше нормы) показателем и говорит об эффективности работы активов банка. Также можно отметить, что банк придерживается агрессивной кредитной политики, так как отношение кредитного портфеля к обязательствам колеблется от 82% до 90%. Также по отношению кредитного портфеля банка к капиталу банка можно отметить, что банк является банком-заемщиком, а не банком-кредитором.

Таблица 10 – Анализ пассивов баланса

Коэффициент	Расчет коэффициента	Показатели за 2015-2017 гг.			Оптимальное знач.
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Отношение займов к активам	Займы/Активы·100%	74,68%	74,31%	67,82%	20-35%
Отношение капитала к активам	Капитал/Активы·100%	17,03%	17,14%	17,3%	8-15%
Отношение займов к итоговым обязательствам	Займы/Обязательства·100%	90,01%	89,68%	82,01%	25-40%
Отношение прочих обязательств к итоговым обязательствам	Прочие обязательства/Обязательства·100%	5,27%	5,09%	2,98%	Стремит к 0

Анализ пассивов банка показал, что есть некоторые отклонения полученных показателей от оптимальных значений. В отношении займов к активам можно

увидеть превышение нормы почти в 2 раза, что говорит о том, что почти 75% активов банка оплачиваются заемными средствами, и это говорит о высоких рисках. Отношение капитала к активам чуть выше нормы, но в целом имеет адекватное значение на конец 2017 года – 17,3%. Отношение займов к итоговым обязательствам показывает, что почти все (82-90%) обязательств – это заемные средства, что является нейтральным, но превышающим норму показателем. В нормативах доля прочих обязательств должна стремиться к нулю, однако в 2015-2016 гг. банк имеет в среднем 5% прочих обязательств, что не есть эффективно и полезно для деятельности банка, однако к концу 2017 года банк снижает кол-во прочих обязательств до 2,98%, что является положительной динамикой. В целом, если говорить о состоянии пассивов, то оно удовлетворительное, однако банк имеет высокую долю займов, что может нести за собой высокие риски и потери.

Один из важнейших анализов – анализ эффективности – рассмотрен в таблице 11, которая представлена ниже.

Таблица 15 – Анализ эффективности

Коэффициент	Расчет коэффициента	Показатели за 2015-2017 гг.			Оптимально знач.
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Рентабельность активов	Чистая прибыль/Активы среднегодовые·100%	0,72%	0,82%	0,98%	1-4%
Рентабельность СК	Чистая прибыль/СК среднегодовой·100%	4,13%	4,79%	5,71%	15-40%
СПРЕД	Ставка по размещенным – по привлеченным ·100%	14,51%	10,7%	10,65%	Стремится к максимуму
Отношение процентных доходов к процентным расходам	Процентные доходы/Процентные расходы	2,04	2,06	2,49	1-3 раза
Отношение процентной маржи к активам	Чистый процентный доход/Активы·100%	6,56%	6,18%	6,79%	1-3%
Отношение процентной маржи к СК	Чистый процентный доход/СК	37,6%	36,2%	39,4%	10-35%
Мультипликатор	Активы всего/СК	5,74	5,85	5,81	8-16 раз

После проведения анализа эффективности можно сказать, что банк ведет недостаточно эффективную деятельность, так как не все его показатели находятся в пределах нормы. Рентабельность активов говорит о том, что 1 рубль, вложенный в активы, приносит банку почти 0,98 рубля чистой прибыли. Такой показатель говорит о том, что банку стоит поработать над повышением данной статьи. Значение СПРЕД характеризует разброс ставок между вложенными и привлеченными средствами. К 2018 году этот показатель снижается до 10,65%, что почти на 4 процентных пункта ниже, чем в 2015 году. Процентные доходы превышают процентные расходы более чем в 2 раза, что является эффективным показателем. Мультипликатор имеет значения ниже нормы (5-74-5,85), что является недостаточно положительным и может вести к снижению эффективности деятельности. В целом, по результатам анализа, банк нуждается в определенных мерах по повышению эффективности деятельности.

В целом, после проведения анализа финансового состояния банка было заключено, что состояние банка удовлетворительное, но есть ряд небольших незначительных отклонений. Если говорить более детально, то наиболее ярко выраженная проблема, выявленная в ходе анализа – рентабельность активов банка. По результатам анализа за 2015-2017 гг. можно говорить о том, что рентабельность активов менее 1%, и это свидетельствует о том, что активные операции банка не приносят достаточно прибыли, а, следовательно, неэффективна внутренняя политика банка. Так же низкий показатель рентабельности активов может говорить о непрофессионализме менеджеров банка, которые не поддерживают оптимальную структуру активов и пассивов с точки зрения доходов и расходов. В мировой практике многие специалисты считают данный показатель (ROA) наилучшим показателем для оценивания эффективности работы менеджеров банка. Поэтому есть предположение, что улучшить данный показатель можно путем повышения эффективности работы менеджеров банка и совершенствования системы управления персоналом банка в целом.

### 2.3 Анализ структуры персонала и системы оплаты труда в АО Банк конверсии «Снежинский»

В пункте 2.2 было выявлено, что есть ряд сниженных показателей (рентабельность капитала и рентабельность активов), на которые влияет внутренняя политика банка и эффективность работы персонала в том числе. Именно поэтому было решено рассмотреть систему управления персоналом и в целом этот аспект деятельности АО Банк конверсии «Снежинский», дабы понимать, каким образом можно повысить эффективность деятельности банка, усовершенствовав данный аспект его функционирования.

Если укрупнено рассматривать структуру кадрового состава банка, то стоит отметить, что существуют: Наблюдательный Совет банка, Правление банка и штатные работники банка, среди которых есть руководители отделов, их заместители и линейные работники отделов банка. В Наблюдательный Совет входят 5 членов, один из которых также является и председателем Наблюдательного Совета (в банке «Снежинский» – это Сербинов Игорь Александрович). К функциям Набсовета относится наблюдение за деятельностью Правления банка и контроль этой деятельности. В свою очередь в Правление банка входит 5 человек, включая председателя, которым является Богданчиков Фёдор Анатольевич. Согласно Положению о Правлении АО Банк конверсии «Снежинский»: «Целями деятельности Правления Банка является обеспечение выполнения решений общего собрания акционеров и Наблюдательного Совета Банка, обеспечение достижения максимальной прибыли и активов Банка, обеспечение прав и законных интересов акционеров Банка». То есть самую большую ответственность за деятельность банка и все важнейшие принимаемые решения несет именно этот орган и его деятельность является ключевой для эффективной деятельности банка. Также немаловажной является деятельности различных отделов банка, таких как бухгалтерия (главный бухгалтер – Ульянова Елена Леонидовна, заместитель главного бухгалтера – Устюгова Наталья

Юрьевна), отдел управления банковскими рисками, служба внутреннего аудита, отдел ипотечного кредитования и сопровождения, отдел по работе с физическими лицами, отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел по работе с валютными операциями, IT-отдел, служба безопасности и многие другие отделы, которых, в целом, более 30[7]. У каждого отдела есть руководитель, то есть человек, ответственный за принимаемые решения в отделе, а также ряд штатных работников, которые работают на благо и эффективность своего отдела и банка в целом.

Структура персонала Банка конверсии «Снежинский» – большой и сложно устроенный механизм, который ежедневно совершает множество операций и выполняет множество задач. Успешность каждой операции зависит от работы этого механизма в целом и каждой его единицы в отдельности, то есть если на каком-то этапе процесса случилась ошибка, то, вероятно, задача не будет решена на 100%. В связи с этим важно уделять внимание работе каждого отдельного сотрудника для достижения высоких результатов.

Также, анализируя структуру персонала, важно понимать, какая система оплаты труда существует в банке, чтобы было ясно, какие способы материальной мотивации уже применяются в банке. В связи с этим ниже представлена информация по оплате труда в Банке конверсии «Снежинский» согласно документу «Пояснительная информация к годовой финансовой отчетности Банка за 2017 год». Про оплату труда там говорится так:

«Целями системы материального стимулирования работников являются повышение эффективности труда сотрудников Банка, стимулирования сотрудников на выполнение поставленных перед ними задач и достижения установленных целевых показателей, обеспечение финансовой устойчивости Банка. В целях обеспечения соответствия системы оплаты труда Банка характеру и масштабу совершаемых им операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков, Наблюдательный Совет Банка:

– устанавливает размер должностных окладов Председателю Правления Банка, его заместителям и членам Правления Банка в зависимости от квалификации, занимаемой должности, уровня ответственности с учетом рисков, принимаемых в связи с их решениями;

– утверждает документы, устанавливающие порядок определения компенсационных, стимулирующих и социальных выплат, не связанных с результатами деятельности, Председателю Правления и членам Правления, утверждает документы, устанавливающие порядок определения размера, форм и начисления компенсационных и стимулирующих выплат, связанных с результатами деятельности Председателю Правления, членам Правления, сотрудникам, принимающим риски, а также сотрудникам подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками;

– определяет размер фонда оплаты труда Банка за год;

– рассматривает вопросы оценки эффективности системы оплаты труда и ее соответствия стратегии Банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;

– рассматривает отчеты о состоянии системы оплаты;

– осуществляет контроль за функционированием системы оплаты труда и за выплатами крупных вознаграждений, признаваемых таковыми в соответствии с внутренними документами, устанавливающими систему оплаты труда;

– принимает решение о корректировке (сокращении или отмены) отсроченной части стимулирующих выплат отдельным категориям сотрудников в случае негативного финансового результата в целом по Банку или отдельным направлениям его деятельности[7].

В 2017 году Наблюдательный Совет Банка рассматривал вопросы о пересмотре системы оплаты труда в Банке. Во внутренние документы по организации системы оплаты труда внесены изменения в части применения Банком условия об отсрочке (рассрочке) и последующей корректировке не менее 40 процентов выплаты нефиксированной части оплаты труда определенным



категориям сотрудников Банка. Независимой оценки системы оплаты труда в Банке не проводилось. Система оплаты труда в Банке распространяется на штатных работников Банка и предусматривает следующие денежные выплаты:

- фиксированную часть оплаты труда сотрудников Банка (должностные оклады, премии, зависящие от качества выполнения сотрудниками своих служебных обязанностей и другие выплаты, независимые от финансовых результатов деятельности Банка);

- нефиксированную часть оплаты труда сотрудников Банка (премии, зависящие от финансовых результатов деятельности Банка, премии за высокие достижения в труде и дополнительное денежное вознаграждение по итогам работы за год).

Величина премий, зависящих от финансовых результатов деятельности Банка, определяется исходя из степени достижения Банком, подразделениями Банка и сотрудниками установленных целевых показателей, таких как прибыль, величина доходов, активов и привлеченных средств, показателей, характеризующих качество активов при условии соблюдения значений показателей принимаемых на Банк рисков в установленных границах, а также степени выполнения планов по снижению показателей, характеризующих административно-хозяйственные затраты. Система оплаты труда в Банке не предусматривает начислений и выплат гарантированных премий, стимулирующих выплат при приеме на работу, а также начислений и выплат выходных пособий в размерах, отличных от установленных законодательством.

Для целей управления риском материального стимулирования персонала Банка выделяется категория сотрудников, принимающих риски, к которой относятся сотрудники, принимающие решения об осуществлении Банком операций и иных сделок, результаты которых могут повлиять на соблюдение кредитной организацией обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания

для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитной организации.

За 2017 год исполнительным органам управления Банка (6 человек) было выплачено вознаграждение 17 123 тыс. рублей, в том числе нефиксированная часть 9 672 тыс. рублей, иным сотрудникам, принимающим риски (1 человек) – 1 146 тыс. рублей, в том числе нефиксированная часть 512 тыс. рублей. В течение 2017 год членам исполнительных органов управления Банка выходные пособия не начислялись и не выплачивались»[7].

Таким образом, прочитав данный отрывок из корпоративного документа банка, можно сделать вывод о том, что распределение оплаты труда в банке происходит по стандартной схеме, но большое внимание уделяется распределению заработной платы Правлению Банка. Также практически отсутствует информация о нематериальных способах мотивации работников или условий получения ими материальных нефиксированных вознаграждений.

Подводя итоги Главы 2, в которой был проведен полный анализ финансового состояния банка, а также структуры персонала АО Банк конверсии «Снежинский», стоит отметить, что состояние банка удовлетворительное по всем показателям, есть минимальные отклонения от оптимальных значений, но в целом деятельность имеет положительную динамику и с каждым годом становится эффективнее. Однако были выявлены некоторые проблемы с рентабельностью активов банка, и было выдвинуто предположение, что это может быть связано с низкой эффективностью работы персонала банка и не четким механизмом управления персоналом. В связи с этим в главе 3 будут рассмотрены инструменты совершенствования процесса управления персоналом во имя повышения эффективности деятельности банка.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА АО БАНК КОНВЕРСИИ «СНЕЖИНСКИЙ»

#### 3.1 Исследование недостатков системы управления персоналом в АО Банк конверсии «Снежинский»

В главе 2 был выявлен ряд недостатков в финансовом состоянии банка, который напрямую связан с рентабельностью, что в свою очередь находится под влиянием и даже внутри компетенций персонала. Именно поэтому было выдвинуто предположение, что если улучшить механизм управления персоналом, сделать более эффективную мотивацию сотрудников и всех зависимых единиц рабочего процесса, то Банк конверсии «Снежинский» сможет добиться высоких показателей эффективности деятельности.

Как показывает статистика внедряемые руководством нововведения в сфере работы с персоналом, негативно сказываются на отношении персонала к руководству, так как в основном они ведут к сужению возможностей персонала, их большему ограничению в действиях и прямой зависимости вкладываемого ими труда к заработной плате[37]. Далеко не все сотрудники готовы принимать такие нововведения, так как не все из них стремятся к улучшению показателей эффективности и конкурентоспособности банка. Зачастую стремление персонала к работе основывается лишь на материальной мотивации, которую они связывают лишь с увеличением заработной платы и премий, не подозревая о существовании нематериальной мотивации.

Если говорить об общем состоянии персонала в АО Банк конверсии «Снежинский», то стоит отметить, что персонал недостаточно мотивирован, не видит возможности карьерного роста и не считает корпоративную культуру банка высокой. Также большинство молодого персонала отмечает неравноправное отношение к себе, и отсутствие возможности карьерного роста в ближайшие 8-15 лет для них. Также работники отмечают отсутствие различного

рода обучения для них, курсов повышения квалификации и адаптационных курсов для новичков, что также оказывает негативное отношение персонала к руководству.

В виду представленного выше для проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо в первую очередь узнать мнение самого персонала обо всех процессах, происходящих в банке, а также их удовлетворенности этими процессами. Дабы очередные нововведения не воспринимались негативно было предложено провести анкетированный опрос всех сотрудников, работающих в центральном отделении АО Банк конверсии «Снежинский». Такая мера была предложена для того, чтобы знать объективное отношение сотрудников к существующей действительности. В анкеты было представлено около 20 вопросов о внутреннем климате кредитной организации и комфортности работы в ней, а в качестве ответов были предложены такие варианты, как «да», «затрудняюсь ответить» и «нет», что более 80% сотрудников посчитали оптимальным [32].

Таким образом, в Банке конверсии «Снежинский» АО с 28 мая по 10 июня 2018 года было проведено анкетирование, которое показало положительные результаты и точки роста как для персонала, так и для управляющего звена. Данное исследование показало, что около 40% сотрудников банка находятся в возрасте до 35 лет, однако большую долю занимают работники с большим опытом работы в банке (около 8-11 лет) и возрастом старше 35 лет. Также исследование показало, что более 75% работников – это женщины, которые в большей степени готовы принимать на себя ответственность за принятие решений, а также за детальную работу над каждым вопросом. Также стоит отметить, что 25% мужчин в составе персонала банка чаще занимают руководящие должности или ведут деятельность в рамках не основной деятельности банка (служба внутреннего контроля, IT-специалисты, служба безопасности и т.д.).

По итогам более детального исследования результатов анкетирования персонала можно сделать ряд выводов:

– более половины работников (57%) Банка конверсии «Снежинский» удовлетворены выполняемой деятельностью, однако 35% считают, что могли бы заниматься более ответственной и созидательной работой в рамках своего отдела или даже всего отделения банка;

– около 45% работников считают свой график работы приемлемым или даже оптимальным. Многие отмечают, что существует возможность гибкого графика в плане более раннего начала работы (в 8 утра, а не в 9:30), что влечет за собой более раннее окончание (не в 18:00, а в 17:00). Около 15% работников считают свой график работы не оптимальным и изъявляют желание об изменении данного графика в более гибкую сторону;

– небольшая доля работников – около 30% – действительно готовы жертвовать личным временем во благо совершенствования банка и улучшения производственного процесса, что в первую очередь говорит о том, что имеет место быть низкий уровень внутренней мотивации к деятельности. Также около 64% сотрудников отмечают, что чаще всего с нетерпением ждут конца рабочего дня;

– около 53% работников признали морально-психологический климат банка оптимальным и благоприятным, около 30% отметили, что нейтрально относятся к морально-психологическому климату, однако он развит в кредитной организации не в полной мере, а 17% работников отметили, что их в целом не устраивает внутренний климат банка, и они хотели бы его изменить. Как ни парадоксально, среди этих 17%, ответивших негативно, около 95% работников – новички со стажем работы не более 3х лет, что говорит о низком уровне адаптации новых работников;

– проведенный опрос показал очень высокую значимость заработной платы для сотрудников, потому что 97% сотрудников отметили, что данный аспект является главной мотивацией к деятельности в целом и каждой выполняемой

задаче в отдельности. Также в данном пункте было отмечено, что только 42% действительно устраивает уровень оплаты труда, а 54% считают, что заработная плата является оптимальной для выполняемых ими функций. Более 15% отметили, что на получаемую ими заработную плату очень сложно содержать семью в условиях и ценовой политике гор. Челябинск;

– далеко не все работники центрального отделения Банка конверсии «Снежинский» считают, что в банке существует четко выстроенная система мотивации труда, нематериальная мотивации и в целом комплекс, связанный с корпоративной мотивацией. В связи с этим только 32% опрошенных считают, что в банке существует справедливая мотивация (большинство из них находятся в руководящем составе), а более чем 65% работников считают, что материальные блага, социальные льготы и подарки предоставляются в банке не в полной мере;

– более 73% работников отчетливо понимают, каким образом и из чего складывается их заработная плата, что говорит о положительной работе руководящего отдела в сфере разъяснения процесса начисления заработной платы. Однако более 10% работников ответили, что имеют максимально смутное представление об этом и никогда не знают, какая именно сумма поступит им в качестве заработной платы. Также многие отметили, что никогда не получали премии или повышенные зарплаты за перевыполненный план работы;

– около 90% работников отметили, что часто задумываются о возможности карьерного роста и возможности попасть в руководящее звено. Однако, к сожалению, только 23% отметили, что считают свою деятельность перспективной и имеют шансы на карьерный рост, что говорит об очень низкой возможности персонала к карьерному росту, так как для этого нужно отработать в банке более 10ти лет, что крайне неприемлемо для восприятия персонала моложе 30ти лет;

– было отмечено, что на более комфортную атмосферу и состояние трудового состояния кредитной организации влияет знание её сотрудниками основной стратегии и миссии банка, а также её основной политики и правил внутреннего распорядка. К большому удивлению, только 31% опрошенных отметили, что

четко знают политику банка и его важнейшие стратегические цели. Более 65% опрошенных отмечают, что не были ознакомлены с данными аспектами деятельности банка ни при начале своей карьеры, ни при её продолжении, что напрямую говорит о низком уровне корпоративного обучения действующих сотрудников, а также адаптации новых сотрудников банка;

– при опросе сотрудников о том, насколько они чувствуют поддержку руководящего звена при осуществлении деятельности, только 39% ответили, что считают поддержку руководящего звена оптимальной. 23% сотрудников отметили, что вообще не чувствуют поддержку руководства, а, наоборот, чувствуют сильное давление вышестоящего звена. Также только 46% считают уровень сложившихся внутренних коммуникаций высоким, а 12% отмечают. Что им сложно выстраивать коммуникации с работниками других отделов или даже своего отдела;

– более 87% сотрудников отмечают, что в банке практически отсутствует корпоративная культура и всё, что с ней связано: корпоративное обучение, корпоративный стиль, создание определенных особенностей организации и всего, что связано с корпоративным духом. Даже руководящее звено отмечает, что им не хватает некоего рода «сплочающих» мероприятий, которые бы способствовали поддержанию внутренней комфортной атмосферы. Также 78% процентов сотрудников отмечают, что им необходимо корпоративное обучение, дабы постоянно всё больше и больше и больше углубляться во внутренние банковские процессы и повышать свои компетенции;

– около 61% сотрудников АО Банк конверсии «Снежинский» отметили, что им не хватает мотивации, в том числе нематериальной. Также отметили то, что не имеет место быть в кредитной организации некоего рода конкуренция между сотрудниками, которые работают в разрозненных отделах и не могут явно друг с другом конкурировать в борьбе за карьерный рост. Около 25% работников заметили, что многие повышения происходят «по связям» или по единоличному решению начальства, что также сильно снижает мотивацию к деятельности.

Благодаря проведенному опросу и глубокому исследованию выше был выявлен ряд существующих проблем, которые видят сотрудники банка изнутри, что помогает предлагать более объективные изменения. Среди огромного большинства выявленных проблем были выбраны 3 основные проблемы, которые в большей мере влияют на эффективность деятельности банка и комфортное состояние его сотрудников. Результаты выборки представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Основные проблемы, связанные с персоналом, выявленные в ходе анкетирования

Если подводить итоги исследования, то необходимо ещё раз отметить существующие проблемы, которые необходимо решить, предложив ряд мероприятий в пункте 3.2 данной работы. Нужно четко понимать существующие проблемы, чтобы предлагать эффективные инструменты для их решения.



Таким образом, выше был определен ряд проблем, которые обозначили работники, а именно:

– отсутствие внутренней мотивации работников к совершаемой ими деятельности в виду низкой вероятности карьерного роста и поддержки в достижениях вышестоящих отделов, а также решению многих вопросов «по связям». Данный аспект возникает из-за того, что среднестатистический работник не видит перспективности своей работы, так как он не продолжает обучение и повышение своих компетенций, «засидевшись» на одном и том же месте. Также этот работник отчетливо понимает, что на высокие должности попадают не те, кто усердно работают, а те, кто имеет более близкие связи с начальством;

– персонал не в полной мере взаимодействует друг с другом из-за различности выполняемых функций, и складывается некий стереотип, что работа происходит не среди многочисленного коллектива, а среди работников одного отдела, работающих в одном кабинете в количестве 8-9 человек. В связи с этим не хватает определенного рода конкуренции между сотрудниками, которая строится на достижении поставленных целей и уровне полученных результатов. Если же выстроить рациональную систему конкуренции, то и повысится внутренняя сплоченность и уровень мотивации персонала;

– в Банке конверсии «Снежинский» практически отсутствует корпоративная культура, связанная также и с корпоративным обучением, внутренними мероприятиями для сотрудников, а также корпоративным стилем. Всё это также вызывает разобщенность персонала и низкий уровень мотивации.

Таким образом, в данном пункте было проведено глубокое исследование и анализ внутренних проблем всего персонала банка путем анкетированного опроса. Предложенные анкеты были анонимные и дали четко понять ряд объективных недостатков, которые существуют в центральном отделении АО Банк конверсии «Снежинский». По результатам исследования были подведены развернутые итоги, которые натолкнули на размышления по поводу внедрения ряда мероприятий по совершенствованию управления персона в данном банке.

### 3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом и их экономическая эффективность

В связи с проблемами, описанными в пункте 3.1 необходимо осуществить ряд мероприятий, которые будут, во-первых, решать выявленные проблемы, а, во-вторых, способствовать повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности на рынке АО Банк конверсии «Снежинский». Тем более, если обратить внимание на то, что решение такого рода проблем приводит к долгосрочным и качественным результатам в рамках развития банка.

В данном разделе предлагается рассмотреть ряд мероприятий, внедрение которых в течение 10ти лет приведет к увеличению внутренней мотивации работников, их осведомленности о стратегии, политике и важнейших целях банка, поднимет корпоративную культуру персонала банка. Также это внедрение будет способствовать обучению и развитию персонала на протяжении длительного времени, и будет действительно повышать вероятность карьерного роста и повышения заработной платы каждого сотрудника Банка конверсии «Снежинский». Таким образом, предлагается ряд мероприятий, которые кратко описываются ниже:

- внедрение инновационной бальной шкалы оценки деятельности каждого работника, на основе которой происходит карьерный рост сотрудников и повышение квалификации каждого из них. Данная система будет представлять собой ежегодную оценку деятельности сотрудника путем объективной и субъективной оценки его деятельности за прошедший год;

- внедрение корпоративной культуры в кредитную организацию, начиная с закрепления миссии и стратегических целей организации, а также поднятие корпоративного духа путем проведения различного рода мероприятий, тренингов и упражнений на сплочение и выстраивание коммуникации, проведение совместных спортивных и культурных мероприятий и тому подобное;

– создание обучающей ежегодной платформы для действующих сотрудников и неких курсов для вновь поступивших сотрудников, помогающей им более глубоко разобраться в деятельности банка, его основных целях и стратегиях.

Таким образом, можно выделить 3 крупных мероприятия, которые необходимо провести в рамках совершенствования системы персонала банка и повышения конкурентоспособности АО Банк конверсии «Снежинский». Теперь необходимо рассмотреть каждое мероприятие по отдельности со всеми его особенностями и нюансами.

В числе первых необходимо рассмотреть мероприятие, связанное с внедрением инновационной бальной шкалы оценки деятельности каждого работника, на основе которой происходит карьерный рост сотрудников и повышение квалификации каждого из них. Выстраивание данной системы достаточно сложно и иногда может казаться необъективным, однако можно постараться сделать данный инструмент полезным и понятным для персонала.

В широком смысле под этим инструментом понимается оценка персонала по итогам года, а также его промежуточные результаты, связанные с показанными навыками работника в течение данного периода, а также с его подходом к выполнению работы в этом периоде и соответствию этой работы целям стандартам и задачам для занимаемой должности[27].

Необходимо четко понимать, что такая оценка имеет ряд различий, например, с аттестацией, которая уже пыталась проводиться в АО Банк конверсии «Снежинский». Эти различия заключаются в следующем:

- такая оценка может регламентироваться исключительно локальными актами АО «Снежинский», несмотря на существующие федеральные нормативы и акты;
- оценка не должна быть форматизированной и может производиться согласно субъективным оценкам или мнениям;
- оценка охватывает все категории персонала, то есть персонал может оценивать работу друг друга, а не только получать обратную связь от вышестоящих должностей;

– оценка деятельности персонала ставит перед собой большое количество целей, связанных с мотивацией, повышением уровня информатизации персонала, а также административные цели, связанные с карьерным ростом.

Таким образом, всё ведет к тому, что оценка деятельности персонала посредством рейтинга несет в себе масштабную и важную роль. Она охватывает все категории работников и может давать некоторый отчет для администрации о правильном распределении обязанностей и должностей. Примерная система бальной оценки деятельности персонала банка и дальнейшего принятия решений на его основе представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Бальная оценка деятельности персонала банка [33]

Баллы	Поведенческие индикаторы	Кадровые решения
1 – не соответствует требованиям	Сотрудник зря занимает свое рабочее место	Такие работники должны быть в числе первых кандидатов, которых необходимо уволить для повышения эффективности деятельности банка. Однако если такие специалисты на рынке труда отсутствуют, то эту категорию работников необходимо обучать и повышать их компетенции. Но прежде необходимо оценить внутренний потенциал этих работников, чтобы не тратить средства зря.
2 – соответствует некоторым требованиям	Работа такого сотрудника важна и необходима, но не всегда отвечает требованиям	Необходимо личное взаимодействие с сотрудником, составление индивидуального плана задач, а также разъяснение ему некоторых важнейших аспектов выполняемой им работы и помощь при возникновении трудностей. Обязательное обучение и повышение квалификаций.

Окончание таблицы 16

Баллы	Поведенческие индикаторы	Кадровые решения
3 – полностью соответствует требованиям	Сотрудник не имеет никаких нареканий, но и внутренне слабо мотивирован	Большая часть сотрудников будет иметь такую оценку, и это адекватный показатель деятельности. В связи с этим данные работники заслуживают материальное и нематериальное поощрение, а также прохождение доп. курсов.
4 – превышает некоторые требования	Сотрудник стабильно превышает план и поставленные ему задачи	Такая категория сотрудников должна стать частью кадрового резерва банка, на который руководство может положиться при появлении сложных ситуаций и проблем. Такие работники являются претендентами на карьерный рост и повышение в должности.
5 – намного превышает требования	Сотрудник явно находится не на своей должности, так как он её перерос	В случае этой категории работников необходимо четко понимать, что они претендуют на более высокую ступень в иерархии персонала. Если возможность роста отсутствует, то необходимо дать такому сотруднику новую область выполняемых задач и компетенций. Если этого не сделать, то, скорее всего, кредитная организация просто потеряет такого ценного работника.

Систему такого оценивания необходимо сделать многоуровневой и максимально всеобъемлющей. В рамках такого оценивания необходимо задействовать весь персонал и даже клиентов банка (для сотрудников фронт-офис), где, например, рядового работника отдела управления и сопровождения ипотеки оценивает как вышестоящие сотрудники, административное звено банка, начальник отдела, коллеги данного сотрудника и клиенты, с которыми работает непосредственно этот сотрудник. Также оценка должна производиться по показателям, которые достигает данный сотрудник относительно его задач и

компетенций. Также это должна быть оценка непосредственно компетенций, которые выявляются в рамках тренинга для сотрудников, которые проводится привлеченным в кредитную организацию лицом (бизнес-тренером). Данное лицо может делать выводы о внутреннем потенциале работника и его нераскрытых способностях, что поможет начальству при принятии решений по поводу именно этого кадра[35]. Кстати, о проведении корпоративных тренингов и мероприятий гласит другое мероприятие, которое рассмотрено ниже.

Как было выявлено при анкетировании – в банке практически полностью отсутствуют корпоративные мероприятия, кроме некоторого рода развлекательных корпоративных мероприятий, посвященных празднованию нового года, международного женского дня и т.д. В связи с этим возникает серьезная проблема – разобщенность и отсутствие сплоченности коллектива центрального отделения Банка конверсии «Снежинский». А также фактически отсутствует корпоративный стиль, корпоративная культура и в целом корпоративный дух персонал банка.

Для решения данной проблемы сначала необходимо разобраться в том, какие составляющие являются элементами корпоративной культуры. К основным элементам относятся:

- стратегия и миссия банка, которые прописаны в Уставе банка;
- основные ценности банка;
- установки по поводу взаимоотношений с клиентами банка;
- установки по поводу выстраивания отношений внутри коллектива;
- инновационная деятельность;
- система обучения и развития персонала[25].

Таким образом, главной задачей предлагаемого мероприятия является разработка и внедрение данных элементов корпоративной культуры путем тренинговых и сплочающих мероприятий для персонала банка.

Если говорить о ценностях, стратегии и миссии банка, то они, к сожалению, не обозначены в уставе банка и не описываются нигде документально, и именно

поэтому возникла такая ситуация, что у персонала банка нет объединяющего элемента в виде данных инструментов. Ценности – это определенный набор фундаментальных принципов, которых придерживается руководство при осуществлении деятельности и делает всё возможное, чтобы и персонал придерживался этих принципов при выполнении должностных обязанностей. В основе банковской системы должны лежать очень сильные ценности, которые будут связующим звеном не только для персонала друг с другом, но и для связи клиента и банка. В целом, в общем доступе Банк конверсии «Снежинский» АО нигде не оглашает свои ценности, поэтому в данной работе был предложен вариант таких ценностей именно для этого банка. В основе эффективной корпоративной культуры должны лежать такие ценности, как:

- честность и открытость, здесь имеется в виду то, что в банке не приемлемы двойные стандарты и все решения принимаются открыто и единогласно, а также про то, что руководство должно быть честно перед сотрудниками, а сотрудники между собой и перед клиентами;

- доверие и высокий уровень ответственности, которые подразумевают под собой доверие сотрудников и начальства друг другу, возможность реального делегирования полномочий, но также и принятие всей ответственности за исполнение тех или иных полномочий;

- гибкость и обучаемость, в контексте открытости кредитной организации к нестандартным решениям, быстротечным изменениям, а так же постоянное стремление к развитию и обучению;

- командная работа – одна из важнейших ценностей для банковского персонала, когда у каждого сотрудника есть четкое осознание того, что его вклад приносит успех всей команде банка. Также под этим подразумевается, что необходимо работать командами над разными задачами людям совершенно из разных отделов и видов деятельности для улучшения коммуникации;

- лояльность, под которой подразумевается огромный спектр взаимоотношений и действий. Лояльность друг к другу, лояльность к клиентам,

лояльность к принятым управленческим решениям – это один из секретов успешной долгосрочной работы банка. Когда люди лояльны. Честны и открыты к другим людям, то и система работает намного эффективнее и надежнее[39].

Если Банк конверсии «Снежинский» сможет принять хотя бы эти 5 базовых принципов за свои ценности, то корпоративная культура будет приходить к данной организации и помогать выстраивать долгосрочные комфортные взаимоотношения. Также в рамках создания и внедрения корпоративной культуры необходимо командное прохождение различного рода тренингов и упражнений с профессиональными тренерами в данной области. Это могут быть как тренинги, связанные со спортом, йогой и физическим развитием на природе, например в период весна-лето каждую субботу, так и сугубо обучающие тренинги на территории банка, например, по продажам или по наставничеству в банке. Также это могут быть тренинги не на банковскую тему, а связанные с повышением личностных качеств работников и их «надпрофессиональных» навыков. Помимо всего прочего, каждый тренинг и взаимодействие персонала должно нести в себе те самые ценности и цели, которые провозглашены руководством банка.

Помимо образовательных корпоративных мероприятий предлагается также проводить развлекательные мероприятия, но не формальные вроде подведения итогов года или международного женского дня, а сделать ряд корпоративных традиционных собственных мероприятий. Например, совместные выезды на горнолыжный курорт 3 раза за зимний период, тем более, что название банка этому способствует («снежинский» близко к «снег»), а в 150 км от Челябинска находится отличный горнолыжный курорт «Солнечная Долина. Также это могут быть всевозможные общие марафоны, совместные курсы по иностранным языкам, празднование дней рождений сотрудников в интересных форматах и многое другое. Главное, чтобы персонал четко понимал, зачем ему это нужно.

Таким образом, можно отметить, что повышение корпоративного духа и внедрение корпоративной культуры – достижимая и не затратная цель, которую можно достигнуть путем разработки и исследуемого банка некоторой доработки



Устава банка и его ценностей, миссии, стратегии и корпоративных мероприятий. Для этого нужна лишь заинтересованность всего персонала.

Ещё одним из предложенных совершенствований является создание образовательной платформы для действующих сотрудников и обучающих курсов для «новичков», которые позволят не прерывать процесс развития и обучения банковского работника. Такая платформа позволит, не отрываясь от работы, повышать свою квалификацию, работать над необходимыми компетенциями и навыками. Почти все банковские работники имеют высшее образование, что показывают и доказывают многочисленные данные из статистики [26]. Именно поэтому образовательная платформа внутри банка должна иметь не «массовый» и «обобщенный» характер обучения, как, например, в высших учебных заведениях, а индивидуальный и раскрывающий потенциал каждого работника характер и целенаправленное назначение. На рисунке 10 представлены основные принципы, на которых должно строиться корпоративное обучение персонала Банка конверсии «Снежинский».



Рисунок 10 – Основные принципы обучения банковского персонала

Если говорить о каждом принципе в отдельности, то необходимо отметить, что банки зачастую тратят огромные деньги на обучение персонала, но при этом не получают должного эффекта. Корень такой проблемы кроется в том, что чаще всего банки проводят массовые обучения «всех и всему». Особенно такая тенденция часто заметна, когда руководство банка вдруг решает, что часть работников должна пойти учить английский язык за счет кредитной организации. Зачастую по итогу оказывается, что более 90% прошедших курс сотрудникам, английский язык не нужен даже если их повысят в должности, и у них появятся новые должностные обязательства. Именно поэтому важно соблюдение таких базовых ценностей, как целесообразность и индивидуальный подход.

В АО Банк конверсии «Снежинский» предлагается проводить обучение для сотрудников относительно бальной оценке деятельности, которая предложена в начале данного пункта. То есть если сотрудник показывает удовлетворительные результаты, то его приемлемо отправлять на курс по его же специализации, которые повышают ряд необходимых компетенций и освещают ряд нововведений в данной области. Если оценка сотрудника «4» или «5», то это уже курсы, которые проводятся с целью карьерного роста данного работника и увеличения его базы знаний[19]. Например, если рядовой работник отдела ипотечного кредитования показывает высокие результаты, то его можно отправлять на курсы, связанные с менеджментом или управлением человеческим капиталом, чтобы развивать потенциальные способности руководителя в данном сотруднике. Таким образом, будет учитываться принцип ориентации на потенциальные возможности, и процесс обучения будет более эффективным.

Также процесс обучения должен происходить по инициативе самих работников, то есть должен быть полностью отменен добровольно-принудительный характер обучения. Если работник показывает результаты на 5 баллов, но при этом считает, что не нуждается в обучении – нет необходимости его заставлять проходить обучение, только необходимо дать ему понять, что без прохождения этого обучения его дальнейший карьерный рост невозможен.

При соблюдении все ключевых принципов процесс обучения в теории должен давать хороший экономический эффект. Тем более, что в условиях деятельности АО Банк конверсии «Снежинский» не придется совершать большие экономические затраты, потому что:

- обучение можно проводить на территории центрального отделения банка в существующих для этого помещениях;
- большинство лекторов и тренеров могут быть из руководящего состава банка, так как они обладают базовыми компетенциями по своей специализации;
- приглашение сторонних специалистов понадобится только в редких случаях не чаще нескольких раз в год при проведении конкретных отдельных видов программ.

Также предлагается делать что-то вроде «школы» для вновь поступивших работников, которые пока не разбираются во внутреннем устройстве банка. Возможно, данная школа может быть немного нецелесообразной, так как чаще всего новые работники приходят не группами, а по отдельности, именно поэтому предлагается сделать такую систему, что курсы для «новичков» будут проводиться для вновь поступивших в течение 6 месяцев, и как раз будут рассказывать о глобальных аспектах банка. Также Банку конверсии «Снежинский» можно взять идею банка ВТБ в проведении банковской школы для выпускников экономических специальностей, дабы привлекать новых ценных сотрудников и сразу же погружать их в механизм деятельности банка[20].

Таким образом, корпоративное обучение повысит мотивацию персонала к деятельности, а также возможность карьерного роста для ценных работников. Помимо этого сотрудники смогут развивать свои профессиональные компетенции, не отрываясь от рабочего процесса, и постоянно совершенствовать себя и впоследствии свою кредитную организацию.

Было предложено три важнейших направления совершенствования управления персоналом Банка конверсии «Снежинский», однако необходимо четко понимать экономическую эффективность данных мероприятий.

В учебной литературе про экономический эффект от предлагаемых мероприятий говорится так: «Проблема оценки будущих результатов нововведения, которую неизбежно следует принять (согласовать) при совершении сделки купли-продажи новшества, является сложной в силу неопределенности не столько экономических характеристик новшества, сколько условий его коммерциализации. Важность оценки ожидаемых результатов вытекает также из требования эффективности инвестиций в нововведение, а их долгосрочность заставляет комплексно подходить к использованию различных аналитических приемов и моделей, обосновывающих выбор новшества для инновационного бизнеса. С финансовой точки зрения инновации определяются как инвестиции с высоким уровнем риска, обусловленным неопределенностью получения желаемых конечных результатов» [19].

Результат нововведений в систему управления персоналом оценить ещё сложнее, так как нет четкого понимания, через какой период времени и в каком объеме произойдет отдача. Именно поэтому для вычисления экономического эффекта предлагаемых мероприятий был использован метод экспертных оценок.

При оценке экономического эффекта была использована формула (формула 1) совокупного эффекта от реализации инноваций, которая представлена ниже.

$$\text{ЭЭ} = \int_0^t (R_t / (1 + r)^t) dt - \int_0^t (ИЗ / (1 + r)^t) dt \quad (1)$$

где ЭЭ – экономический эффект от реализации предложенных инноваций,

t – срок окупаемости;

R<sub>t</sub> – годовой прирост выручки;

r – норма дисконта (если произвести инвестиции в другие мероприятия);

ИЗ – суммарные инвестиционные затраты.

Благодаря данной формуле стало возможным изучение экономического эффекта предложенных мероприятий, результаты которого представлены в таблице 17. Однако это метод экспертных оценок, который не может быть точным

на 100%, а также стоит отметить, что данная формула была взята из научных ресурсов, а не разработана автором.

Таблица 17 – Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий [34]

Наименование нововведения	Экономический эффект, млн руб.
Введение бальной шкалы оценки эффективности деятельности каждого сотрудника	$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= \int_0^T (R_t / (1 + r)^t) dt - \int_0^T (ИЗ / (1 + r)^t) dt = \\ &= \int_0^T (0,737 / (1 + 0,0654)^t) dt - \int_0^T (0 / (1 + 0,0654)^t) dt = 5,5 \end{aligned}$
Внедрение корпоративной культуры в кредитную организацию	$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= \int_0^T (R_t / (1 + r)^t) dt - \int_0^T (ИЗ / (1 + r)^t) dt = \\ &= \int_0^T (0,593 / (1 + 0,0654)^t) dt - \int_0^T (0 / (1 + 0,0654)^t) dt = 4,4 \end{aligned}$
Создание обучающей платформы для персонала	$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= \int_0^T (R_t / (1 + r)^t) dt - \int_0^T (ИЗ / (1 + r)^t) dt = \\ &= \int_0^T (1,341 / (1 + 0,0654)^t) dt - \int_0^T (0,75 / (1 + 0,0654)^t) dt - 2,75 = \\ &= 9,9 - 5,6 - 2,75 = 1,55 \end{aligned}$

Таким образом, если брать срок окупаемости примерно 10 лет, то можно получить такие результаты, которые рассчитаны выше в таблице 17. Если пояснять полученный результат по каждому предлагаемому мероприятию, то стоит разъяснить, что при расчетах:

- экономической эффективности введения бальной шкалы оценки эффективности деятельности каждого работника инвестиционных затрат не будет, а прирост выручки за год по экспертным оценкам составит 0,737 млн руб.;

- экономической эффективности внедрения корпоративной культуры в кредитную организацию инвестиционных затрат также не будет, а прирост выручки по экспертным оценкам составит 0,593 млн руб. в год;

– экономической эффективности создания обучающей платформы для персонала инвестиционные затраты составили 0,75 млн руб. в год, а ожидаемый годовой прирост выручки, согласно экспертным оценкам, составил 1,341 млн руб. в год. Таким образом, можно признать предлагаемые мероприятия эффективными и смело принять к реализации, так как они практически не требуют инвестиционных затрат, однако несут высокие экономические выгоды в течение продолжительного периода времени.

В пункте 3.2 были рассмотрены основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые были основаны на исследованиях, проведенных в пункте 3.1. Банку конверсии «Снежинский» АО, был предложен ряд мероприятий, в том числе введение бальной шкалы оценки эффективности деятельности каждого работника, поднятие корпоративного духа и внедрение корпоративной культуры в организацию, а также создание обучающей платформы для действующих сотрудников и новых сотрудников. Экономическая эффективность данных мероприятий оказалась положительной, что способствует скорейшей реализации данных мероприятий. Также сделан вывод о том, что если данные мероприятия будут реализованы, то АО Банк конверсии «Снежинский» станет более конкурентоспособным на рынке банковских услуг в Челябинской области. Этот вывод более подробно рассмотрен в пункте 3.3 данной работы.

### 3.3 Персонал банка как критерий повышения его конкурентоспособности

В современных реалиях банковская сфера характеризуется очень высокой конкуренцией. С каждым годом происходит её увеличение, что в свою очередь дает сильный импульс для кредитных организаций к более тщательному отношению к оценке его деятельности. Речь идет не только об оценке финансовой деятельности, но и об успешности деятельности в целом, которая зависит как от эффективно выстроенной внутренней политики, так и от гибкости и быстроты реакции кредитной организации на изменения на рынке банковских услуг. Из-за

того, что за последние годы экономика в целом отличается высоким уровнем неопределенности, банки находятся в постоянном поиске путей совершенствования своей деятельности, улучшения сферы работы с клиентами, а также введения инноваций в управление персоналом, так как в таких условиях только эта работа может способствовать повышению конкурентоспособности банка на рынке.

В целом под «конкуренцией» понимается некоторое соперничество между отдельными субъектами рынка за более выгодные условия производства, обмена, труда, доступа к информации и т.д. Под «конкурентоспособностью» же понимаются возможность экономического субъекта выдерживать различного рода конкуренцию и борьбу за более выгодные инструменты деятельности [28].

Под конкуренцией в банковской сфере понимается глубокий и взаимосвязанный процесс взаимодействия и соперничества кредитных организаций, которые обуславливаются тем, что каждая кредитная организация желает занять свою нишу на рынке банковских услуг, реализовать именно свои банковские продукты, получить прибыль и полностью удовлетворить потребности клиентов. Основные факторы, влияющие на банковскую конкуренцию, представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Факторы, влияющие на банковскую конкуренцию

В целом конкуренция зависит от очень многих факторов, но если рассматривать конкуренцию между кредитными организациями, то стоит отметить, что она складывается из конкуренции в отдельных сферах, в рамках которых работает банк. К таким сферам относятся:

- внедрение и использование информационных технологий в рамках деятельности;
- инновационные внедрения, которые измеряются и по качеству, и по количеству;
- высокий уровень и конкурентоспособность трудового ресурса банка и его конкурентные преимущества[29].

Именно последний пункт является значимым при выполнении данной работы, так как она посвящена управлению персоналом.

Профессиональный уровень подготовки сотрудников в банковской деятельности значит очень многое: умение работать в сложных программах, ориентироваться в разнообразной документации, быть ответственным за принимаемые решения – всё это влияет на эффективность и конкурентоспособность банка. На сегодняшний день банковский работник – это не просто специалист, который разбирается в ряде задач своих компетенций, а также является человеком, разбирающимся в психологии, умеющим находить подход к людям и работать с ними на профессиональном уровне. Деятельность банковского работника заключается не только в механической работе с цифрами, но и в аналитической и прогностической деятельности.

Банковский персонал – это настоящий посредник между финансовой организацией и конечным потребителем. Именно поэтому он несет высокую долю ответственности за поступление произведенных благ клиентам. Банковский работник всегда должен быть в курсе новшеств и инноваций и уметь корректно и точно проконсультировать клиента.

Е.Е. Крук в своей статье «Кадровая политика и мотивационная среда организации как важнейшие элементы системы управления персоналом банка»



отмечает, что банк работает в высококонкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рискованный характер. Это требует от персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты деятельности банка, на его имидж и его судьбу. Любой рядовой эпизод банковских будней может привести банк как к успеху, так и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств [33].

«Наличие специалистов, обладающих достаточными компетенциями для взаимодействия с современными клиентами банков, позволяет рассматривать их как эффективный нематериальный актив, обеспечивающий стабильно высокий уровень доходности на вложенный акционерами капитал, и как один из основных факторов повышения конкурентоспособности банка», – А. В. Андреева [28].

Таким образом, становится очевидным, что конкурентоспособные специалисты напрямую влияют на конкурентоспособность банка и играют важнейшую роль в эффективности его деятельности. И как следствие развитие персонала, которое было предложено в пункте 3.2, также значительно влияет на увеличение конкурентоспособности всей кредитной организации

Увеличивать трудовой потенциал банка необходимо и обязательно в условиях конкуренции. Делать это можно несколькими способами:

- создавать и планировать рабочие места, опираясь на концепцию развития банка, структурных комплексных программ;
- заниматься мониторингом новых рабочих мест, величины спроса на рабочую силу;
- составлять заказ на обучение и переобучение в соответствии с целевыми потребностями отраслей финансово-экономического сектора;

- повышать качества персонала банка, при помощи мониторинга профессиональных предпочтений молодых сотрудников и профессионально-квалификационного уровня работающих;
- развивать системы внутрифирменной переподготовки кадров [36].
- создавать достойные условия труда и помощь в создании системы закрепления кадров за счет достижения социально приемлемого уровня доходов, осуществляя мониторинг реальных доходов населения;
- проводить мероприятия, направленные на стимулирование и мотивацию молодых работников, повышение престижа банковских профессий, содействие в формировании корпоративной культуры организаций.

Таким образом, очевидно, что банковский персонал самый ценный ресурс, который помогает выдерживать конкуренцию на рынке банковских услуг. Подбор, обучение, работа с сотрудниками – это одна из стратегических задач кредитной организации, которая хочет достигать высоких результатов и выдерживать высокую конкуренцию.

В данной главе были рассмотрены вопросы совершенствования управления персоналом АО Банк конверсии «Снежинский». Были проведены исследования внутри банка, а также предложены три основные мероприятия, которые являются экономически эффективными и несут в себе полезный эффект в виде дополнительной выручки. После рассмотренных вопросов данной главе стоит отметить, что работа с персоналом – это сложный и трудоемкий процесс, который содержит в себя большое множество элементов, и вся эта совокупность элементов абсолютно точно влияет на конкурентоспособность банка. Конкуренция на рынке банковских услуг – особенный вид конкуренции, которые основывается на нескольких факторах. После проведенного исследования можно сказать, что АО Банк конверсии «Снежинский» проигрывает другим банкам именно в аспекте управления персоналом. Однако предложенные мероприятия по обучению. Оценке и внедрению корпоративной культуры персонала непременно смогут улучшить данный конкурентный аспект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После проведения анализа финансового состояния АО Банк конверсии «Снежинский» за 2015-2017 гг. было заключено, что состояние банка удовлетворительное, но есть ряд небольших незначительных отклонений. Если говорить более детально, то наиболее явная проблема, выявленная в ходе анализа – рентабельность активов банка. По результатам проведенного анализа можно говорить о том, что рентабельность активов менее 1%, и это свидетельствует о том, что активные операции банка не приносят достаточно прибыли, а, следовательно, неэффективна внутренняя политика банка. Так же низкий показатель рентабельности активов говорит о непрофессионализме менеджеров банка и персонала банка в целом, которые не поддерживают оптимальную структуру активов и пассивов с точки зрения доходов и расходов. В мировой практике считается, что данный показатель (ROA) наилучшим показателем для оценивания эффективности работы персонала банка. Поэтому возникает потребность в улучшении данного показателя путем повышения эффективности работы сотрудников банка и совершенствования системы управления персоналом банка в целом.

При изучении структуры персонала АО Банк конверсии «Снежинский» было выявлено, что она имеет стандартную форму: Правление, Наблюдательный Совет и определенное количество отделов, которые занимаются исполнением различных банковских операций, в том числе: управление ипотечного кредитования, отдел кредитования физических лиц, отдел учета внутрибанковских операций и налогообложения, юридический отдел, служба внутреннего контроля, служба управления рисками и другие. Также была изучена система оплаты труда в исследуемом банке и, было выявлено, что преобладают инструменты материальной мотивации персонала, нежели нематериальной мотивации. Также было выявлено, что Банк конверсии «Снежинский» АО придерживается консервативной политики управления персоналом.

В проектной главе работы был проведен анкетированный опрос сотрудников центрального отделения Банка конверсии «Снежинский», и по его итогам были выявлены основные проблемы, связанные с человеческим капиталом банка:

- отсутствие внутренней мотивации работников к совершаемой ими деятельности в виду низкой вероятности карьерного роста и поддержки в достижениях вышестоящих отделов, а также решению многих вопросов «по связям». Данный аспект возникает из-за того, что среднестатистический работник не видит перспективности своей работы, так как он не продолжает обучение и повышение своих компетенций, «засидевшись» на одном и том же месте;

- персонал не в полной мере взаимодействует друг с другом из-за различности выполняемых функций, и складывается некий стереотип, что работа происходит не среди многочисленного коллектива, а среди работников одного отдела, работающих в одном кабинете в количестве 8-9 человек. В связи с этим не хватает определенного рода конкуренции между сотрудниками, которая строится на достижении поставленных целей и уровне полученных результатов;

- в Банке конверсии «Снежинский» практически отсутствует корпоративная культура, связанная также и с корпоративным обучением, внутренними мероприятиями для сотрудников, а также корпоративным стилем. Всё это также вызывает разобщенность персонала и низкий уровень мотивации.

Изложенные выше проблемы оказались весьма обширными, но тем не менее был разработан ряд мероприятий по их решению, которые включили в себя:

- внедрение инновационной бальной шкалы оценки деятельности каждого работника, на основе которой происходит карьерный рост сотрудников и повышение квалификации каждого из них;

- внедрение корпоративной культуры в кредитную организацию, а также поднятие корпоративного духа путем проведения различного рода мероприятий, тренингов и упражнений на сплочение и выстраивание коммуникации, проведение совместных спортивных и культурных мероприятий и тому подобное;

– создание обучающей ежегодной платформы для действующих сотрудников и неких курсов для вновь поступивших сотрудников, помогающей им более глубоко разобраться в деятельности банка, его основных целях и стратегиях.

Если рассматривать экономическую эффективность предложенных мероприятий, то стоит отметить, что они почти не требуют больших инвестиционных вложений, работают на долгосрочную перспективу и по экспертным оценкам в течение 10 лет будут повышать прибыль банка на 1,918 млн руб. в год. Это будет происходить благодаря:

– экономическому эффекту введения бальной шкалы оценки эффективности деятельности каждого работника в размере 0,737 млн руб. в год;

– экономическому эффекту внедрения корпоративной культуры в кредитную организацию размером 0,593 млн руб. в год;

– экономическому эффекту создания обучающей платформы для персонала в размере 1,341 млн руб. в год, но с инвестиционными затратами, которые составляют 0,75 млн руб. в год.

Таким образом, проблемы, выявленные с помощью анкетированного опроса, будут решены, а Банк конверсии «Снежинский» АО в долгосрочной перспективе будет получать стабильный прирост прибыли.

Помимо экономического эффекта банк добьется повышения своей конкурентоспособности на рынке банковских услуг, так как будет иметь более конкурентоспособный и эффективный персонал, работающий во благо общих стратегических целей и повышения прибыли компании. В данной работе сделан акцент на том, что в современных реалиях конкуренция между финансово-кредитными организациями происходит не только за счет финансовых показателей, комплекса оказываемых услуг и качественно выстроенного банковского маркетинга, но и за счет качественного, развивающегося и сильного человеческого ресурса, который заинтересован в своей деятельности и работает как единый механизм.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
- 2 ГОСТ 12.4.011-89 «ССБТ. Средства защиты работающих. Общие требования и классификация»
- 3 ГОСТ 12.0.003 ССБТ «Опасные и вредные производственные факторы»
- 4 О методике анализа финансового состояния банка. Инструкция Банка России от 2002.
- 5 О составлении финансовой отчетности. Инструкция Банка России от 1.10.97 №17 с изменениями от 4.02.98 №162-У, от 12.05.98 №225-У.
- 6 Финансовая отчетность АО Банк конверсии «Снежинский» за 2015-2017 гг.
- 7 Годовой отчет АО Банк конверсии «Снежинский» за 2015-2017 гг.
- 8 Аверин, А.Н. Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс / А.Н. Аверин, О.В. Никонова. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 54 с.
- 9 Аксенова, Е.А. Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений / Е.А. Аксенова. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 176 с.
- 10 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014. – 299 с.
- 11 Буянов, В.И. Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт / В.И. Буянов, Е.С. Дружинин. Учебное пособие для вузов. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 60 с.
- 12 Бугаков, В.М. Управление персоналом / В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2014. – 317 с.
- 13 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
- 14 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 297 с.

- 15 Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова.–Люберцы: Юрайт, 2016. –244 с.
- 16 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография / А.Я Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. –310 с.
- 17 Кляйнманн, М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. –СПб.: СПбГСЭУ, 2013.– 127 с.
- 18 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
- 19 Музыченко, В.И. Мастер-класс по управлению персоналом / В.И. Музыченко. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 322 с.
- 20 Митрофанова, Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала/ Е. Митрофанова, В. Свистунов, Е. Каштанова /Под. Ред. А.Я. Кибанова – М.: Проспект, 2012. – 142 с.
- 21 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов. – М.: Юрайт, 2014. – 311 с.
- 22 Пихало, В.Т. Управление персоналом организации / В.Т. Пихало. – М.: Форум, 2014. – 300 с.
- 23 Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности / В.П. Пугачев. – М.: Инфра-М, 2014. – 299 с.
- 24 Самыгин, С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин. – М.: Приор, 2014. – 278 с.
- 25 Шакирова, И. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки / И. Шакирова. – М.: Приор, 2012. – 144 с.
- 26 Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Ю.В. Щербакова, Е.В. Куприянчук. – М.: РИОР, 2013. – 225 с.
- 27 Аврамчикова, Н.Т. Инструменты оценки эффективности деятельности персонала / Н.Т. Аврамчикова, Н.Н. Солоненко // Вестник Сибирского

государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. – 2014. – №2 (48). – С. 234–238.

28 Андреева, А.В. Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка / А.В. Андреева // TerraEconomicus. – 2017. – № 2. – С. 75–79.

29 Барашкова, М. А. Факторы, определяющие банковскую конкуренцию на региональном уровне, и их значение / М.А. Барашкова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 9. – С. 21–25.

30 Бодров, А.А. Конкуренция банков и определение конкурентных преимуществ на современном рынке банковских услуг / А.А. Бодров, В.В. Сенкус // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – №2 (54). – С. 263–266.

31 Ботова, Д.Д. Эффективное управление персоналом в банковской сфере / Д.Д. Ботова // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы формирования и развития экономики знаний» (Москва, 30.04.2018 г.). – М.: Импульс, 2018. – С. 65–69

32 Жданов, Е.В. Нематериальная мотивация руководителей и специалистов в банковской отрасли / Е.В. Жданов // Прямые инвестиции. – №3. – 2013. – С. 56.

33 Крук, Е.Е. Кадровая политика и мотивационная среда организации как важнейшие элементы системы управления персоналом банка / Е.Е. Крук // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 2. – С. 66–69.

34 Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова // –СПб: Альфа- Пресс.–2017. –С. 313.

35 Платонова, Т.В. Оценка персонала предприятия на основе компетенций // дис. ... канд. эк. наук / Т.В. Платонова. – У., 2016. – С. 27.

36 Радюкова, Я.Ю. Пути повышения конкурентоспособности банковских структур в современных российских условиях / Я.Ю. Радюкова, О.С. Гурова // Социально-экономические явления и процессы, Тамбов.–2013. –№ 4. –С. 60–62.



37Hidi, S., Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century / S.Hidi, J.M. Harackiewicz // Review of Educational Research, – №70 (2), – 2014, – p. 151–179.

38Yakubovich, V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market / V.Yakubovich// American Sociological Review.– 2014, –p. 408–421.

39Портал Оценка персонала [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>.

40HR-Portal. Сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс].– Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sistemy-i-metody-otsenki-personala>

41Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – М.: ЮРАЙТ, 2017. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

42HRM Guide.International Human Resources [Electronic resource] – cop. 1997–2007. – Mode of access: <http://www.hrmguidenet/>

43National Human Resources Association [Electronic resource] – cop. 2007. – Mode of access: [www.humanresources.org](http://www.humanresources.org)

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Финансовая отчетность АО Банк конверсии «Снежинский»  
на 1 января 2016 года

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
75	09278990	1376

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2016 г.

Кредитной организации Публичное акционерное общество Банк конверсии "Снежинский", Банк "Снежинский" ПАО  
Почтовый адрес 456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, д. 19

Код формы по ОКУД 0409806  
Квартальная (Головая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	3.1	524 923	1 098 664
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	3.1	341 325	239 007
2.1	Обязательные резервы	3.1	42 810	53 868
3	Средства в кредитных организациях	3.1	69 480	77 677
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	8 752	12 255
5	Чистая ссудная задолженность	3.3	6 118 291	4 895 527
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	3.4	622 291	341 539
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	3.4	600	800
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	3.5	134 657	130 834
8	Требование по текущему налогу на прибыль		5 091	2 990
9	Отложенный налоговый актив		54 046	67 904
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3.6	144 993	161 146
11	Прочие активы	3.7	253 488	548 988
12	Всего активов		8 277 337	7 576 531
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
14	Средства кредитных организаций		0	0
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3.8	6 338 038	5 871 495
15.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	3.8	4 909 286	4 630 025
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
17	Выпущенные долговые обязательства	3.9	12 673	29 715
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		2 387	1 382



Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
19	Отложенное налоговое обязательство		0	0
20	Прочие обязательства	3.10	361 617	192 617
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3.11	153 097	126 455
22	Всего обязательств		6 867 812	6 221 664
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)		20 000	20 000
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
25	Эмиссионный доход		240 000	240 000
26	Резервный фонд		3 000	3 000
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		- 17 048	- 55 316
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	11
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		1 106 532	1 021 653
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		57 041	125 519
31	Всего источников собственных средств	3.12	1 409 525	1 354 867
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации	3.11	624 189	655 908
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3.11	265 981	163 030
34	Условные обязательства некредитного характера	3.11	3 662	33

Председатель Правления



Исполнитель: Брайт Ф.Ф.  
Телефон: 247-59-72  
25 февраля 2016г.

  
\_\_\_\_\_ подпись

  
\_\_\_\_\_ подпись

Богданчиков Фёдор Анатольевич

Ульянова Елена Леонидовна



Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
75	09278990	1376

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2015 г.

Кредитной организации **Публичное акционерное общество Банк конверсии "Снежинский", Банк "Снежинский" ПАО**  
Почтовый адрес **456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, д. 19**

Код формы по ОКУД **0409807**  
Квартальная (Головая)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	4.1	1 019 282	780 306
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	4.1	29 887	10 109
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	4.1	924 649	730 976
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги	4.1	64 746	39 221
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	4.2	499 665	299 826
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		0	0
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	4.2	499 325	297 464
2.3	по выпущенным долговым обязательствам	4.2	340	2 362
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		519 617	480 480
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		- 269 196	- 84 415
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		12 415	1202
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		250 421	396 065
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		16 077	4 617
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		- 222	- 240
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		- 3321	
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		- 46 048	- 123 912
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		119 128	169 253
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		214	428



Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
12	Комиссионные доходы	4.3	180 939	168 671
13	Комиссионные расходы	4.3	34 304	31 394
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
16	Изменение резерва по прочим потерям		- 43 350	- 92 712
17	Прочие операционные доходы	4.4	29 627	29 730
18	Чистые доходы (расходы)		469 161	520 509
19	Операционные расходы	4.5	373 303	399 745
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		95 858	120 764
21	Возмещение (расход) по налогам	4.6	38 817	- 4 755
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		57 041	125 519
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		0	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		57 041	125 519

Председатель Правления

Богданчиков Фёдор Анатольевич

Главный бухгалтер

Ульянова Елена Леонидовна

М.П.



  
 подпись

  
 подпись

Исполнитель: Брант Ф.Ф.  
 Телефон: 247-59-72  
 25 февраля 2016г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Финансовая отчетность Банка конверсии «Снежинский» АО За 2016-2017 гг.

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
75	09278990	1376

#### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2017 г.

Кредитной организации **Акционерное общество Банк конверсии "Снежинский", Банк "Снежинский" АО**  
Адрес (место нахождения) кредитной организации **456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, д. 19**

Код формы по ОКУД 0409806  
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	3.1	343 256	371 498
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	3.1	259 449	240 726
2.1	Обязательные резервы	3.1	52 968	53 695
3	Средства в кредитных организациях	3.1	99 205	64 515
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	819 727	9 805
5	Чистая ссудная задолженность	3.3	5 754 550	6 168 782
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	3.4	664 021	816 460
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	3.4	200	400
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	3.5	141 481	187 823
8	Требование по текущему налогу на прибыль		3 075	24 967
9	Отложенный налоговый актив		83 203	71 855
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3.6	276 738	286 306
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	3.7	5 148	10 087
12	Прочие активы	3.8	35 106	48 749
13	Всего активов		8 484 959	8 301 573
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
15	Средства кредитных организаций		0	0
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3.9	6 417 843	6 290 771
16.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		5 402 015	5 169 555
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по		0	0

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
	справедливой стоимости через прибыль или убыток			
18	Выпущенные долговые обязательства	3.10	75 113	26 115
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		7 314	2 479
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	3.11	209 309	350 347
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3.12	307 106	209 233
23	Всего обязательств		7 016 685	6 878 945
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	3.13	20 000	20 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	3.13	0	0
26	Эмиссионный доход	3.13	240 000	240 000
27	Резервный фонд	3.13	3 000	3 000
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	3.13	- 82	- 6 185
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	0
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	3.13	1 122 763	1 097 984
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	3.13	82 593	67 829
35	Всего источников собственных средств	3.13	1 468 274	1 422 628
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации	3.12	778 142	1 248 950
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3.12	159 979	121 320
38	Условные обязательства некредитного характера	3.12	95	96

Председатель Правления



Главный бухгалтер

М.П.

Исполнитель: Брант Федор Федорович  
 Телефон: 247-59-72  
 02 февраля 2018 г.

  
 подпись

  
 подпись

Богданчиков Фёдор Анатольевич

Ульянова Елена Леонидовна

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
75	09278990	1376

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2017 г.

Кредитной организации **Акционерное общество Банк конверсии "Снежинский", Банк "Снежинский" АО**  
Адрес (место нахождения) кредитной организации **456770, Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, д. 19**

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	4.1	952 489	994 292
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	4.1	103 075	39 279
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	4.1	746 043	862 249
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги	4.1	103 371	92 764
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	4.2	382 815	482 110
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		0	0
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	4.2	380 300	480 659
2.3	по выпущенным долговым обязательствам	4.2	2 515	1 451
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		569 674	512 182
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		- 248 521	- 262 099
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		- 3 256	2 022
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		321 153	250 083
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		- 1 642	1 795
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		- 3 325	- 3 367
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		- 25	- 4



## Продолжение приложения Б

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		49 741	397 833
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		29 673	- 266 943
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		109	- 112
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		208	204
14	Комиссионные доходы	4.3	163 667	165 273
15	Комиссионные расходы	4.3	54 339	45 327
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
18	Изменение резерва по прочим потерям		- 79 406	- 90 501
19	Прочие операционные доходы	4.4	36 163	47 570
20	Чистые доходы (расходы)		461 977	456 504
21	Операционные расходы	4.5	348 325	367 490
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		113 652	89 014
23	Возмещение (расход) по налогам	4.6	31 059	21 185
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		88 180	71 360
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		- 5 587	- 3 531
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		82 593	67 829

## Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		82 593	67 829
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		0	0
3.1	изменение фонда переоценки основных средств		0	0
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		0	0
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		7 628	13 525
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		7 628	13 525
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		1 525	2 661

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		6 103	10 864
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		6 103	10 864
10	Финансовый результат за отчетный период		88 696	78 693

Председатель Правления



Главный бухгалтер

М.П.

  
 \_\_\_\_\_  
 подпись

  
 \_\_\_\_\_  
 подпись

Богданчиков Фёдор Анатольевич

Ульянова Елена Леонидовна

Исполнитель: Брант Федор Федорович  
 Телефон: 247-59-72  
 02 февраля 2018 г.