

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Н.Ю. Коротина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Совершенствование системы мотивации персонала банка ПАО «РОСБАНК»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.038.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н. доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Н.В. Жданова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ – 363  
\_\_\_\_\_ Н.А. Кан  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Кан Н.А. Совершенствование системы мотивации персонала банка ПАО «РОСБАНК» – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-363, 94 с., 7 ил., 17 табл., библиограф. список – 72 наим., 8 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по совершенствованию системы мотивации персонала банка ПАО «РОСБАНК».

В работе рассмотрены теоретические основы управления персоналом банка, проведены финансовый анализ организации и мониторинг деятельности одного из его структурных подразделений в части системы мотивации персонала с последующим выявлением проблемных элементов. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ABSTRACT

Kan N.A. Improving the personnel motivation system of the bank of PJSC «ROSBANK» - Chelyabinsk: SUSU, Higher School of Economics-363, 94 pp., 7 ill., 17 tab., Bibliographer list - 72 names, 8 app.

The final qualification work was carried out with the aim of developing measures to improve the personnel motivation system of the bank of PJSC ROSBANK.

The paper considers the theoretical foundations of bank personnel management, conducts a financial analysis of the organization and monitors the activities of one of its structural divisions in terms of the personnel motivation system with the subsequent identification of problematic elements. In conclusion, the corresponding recommendations are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 8  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>БАНКА.....  | 11 |
| 1.1 Понятие и принципы управления персоналом банка.....   | 11 |
| 1.2 Цели, функции, организация и стратегия управления персоналом.....   | 15 |
| 1.3 Понятие и сущность мотивации персонала как функции управления...  | 27 |
| 2 КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО<br>«РОСБАНК».....  | 36 |
| 2.1                Общая                                характеристика                                банка                             | 36 |
| 2.2                Характеристика                основных                финансовых                показателей<br>банка.....            | 40 |
| 2.3                Анализ                системы                мотивации                персонала                ПАО<br>«РОСБАНК»..... | 52 |
| 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БАНКА.....  | 64 |
| 3.1 Мероприятия, направленные на усиление мотивации персонала<br>банка.....   | 64 |
| 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий<br>.....   | 74 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 77 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....   | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ  |    |
| Приложение А.....   | 87 |
| Приложение Б.....   | 88 |
| Приложение В.....   | 89 |
| Приложение Г.....   | 90 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| Приложение Д.....    | 92 |
| Приложение Е.....    | 93 |
| Приложение Ж.....    | 95 |
| Приложение<br>З..... | 97 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы основана на том факте, что за последние три-четыре года наблюдается определенный подъем во всех секторах экономики. Банковский бизнес на данный момент является одним из динамичных секторов, и он также входит в ряды таких секторов. Большое количество банков неуклонно набирают обороты и повышают свой финансовый потенциал, не взирая на политические и экономические трудности. Иностранные кредитные организации создают на территории Российской Федерации кредитные учреждения, создают свои представительства, которые активно работают с иностранным капиталом. Тем усиливается функционирование зарубежных кредитных организаций.

Руководство кредитных организаций попросту вынуждено выделять огромное количество времени и внимания на разработку и поиски планов и стратегий на текущую перспективу, так как они находятся в рамках жесткой конкуренции. Политика улучшения качества персонала предприятия, а в нашем случае – кредитной организации, будет лучшим выбором для создания и оптимизации условий для повышения капитала.

Понимание поведения человека на рабочем месте было одной из самых приоритетных задач для любой организации. Это связано с серьезными изменениями, такими как глобализация и технологический прогресс, которые изменяют структуру бизнеса, поведение рабочей силы и управление персоналом. Чтобы поддерживать современное состояние бизнеса и оставаться успешным, банка должны быть акклиматизированы к этим изменениям [62]. Таким образом,

работодателям стало важно знать, что мотивирует их сотрудников, а не акцентировать их внимание на повышении производительности. Среда, в которой сотрудники работают в команде, должна быть создана и поддерживаться так, чтобы они сами стремились к достижению общих целей. Следовательно, кредитные организации уделяют больше внимания мотивации, чтобы знать сотрудников и их поведение. В любой организации каждый сотрудник уникален и выполняет задачу, основанную на его умственных способностях и в той степени, в которой они применяются на работе [63]. Если персонал ценится за проделанную упорную работу, то скорее всего, он будет мотивирован к высокой производительности.

Сотрудники проявляют разное отношение к обязанностям в зависимости от характера работы, назначенной им на рабочем месте. Кроме того, такое отношение к своей работе оказывает значительное влияние на выживание организации. Существует известная поговорка, которая основана на мысли Фредерика Герцберга, «if an organization wants its employees to do a good job, give them a good job to do» [64], что в переводе значит, если организация хочет, чтобы ее сотрудники хорошо выполняли свою работу, дайте им хорошую работу. Для примера, в трудные времена для организации моральный дух среди работников определяется как успех или неудача при том условии, как руководство задаст ритм, даст почувствовать персоналу себя в качестве основных ресурсов организации и даст соответствующие шансы проявить себя [66]. Поэтому мотивированные сотрудники с большей вероятностью вносят свой вклад в успех и выживание организации.

Учитывая вышеизложенное, целью данной работы является разработка мер по совершенствованию системы мотивации персонала банка ПАО «РОСБАНК».

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- 1) раскрыть основные теоретические аспекты, направленные на управление персоналом, а также систему мотивации персонала;
- 2) оценить финансовое положение состояние ПАО «РОСБАНК»;

3) рассмотреть текущее кадровое положение в банке  
4) выявить проблемы и разработать рекомендации в области системы мотивации персонала.

5) оценить экономический эффект от реализации разработанных рекомендаций.

Объект работы – ПАО «РОСБАНК».

Предмет исследования – система мотивации персонала ПАО «РОСБАНК».

Теоретической базой для выполнения проекта послужили работы российских авторов, а именно Авдеева В.В., Маслова Е.В., Татарникова Е.А. На ряду с российскими авторами использовались работы зарубежных авторов таких, как Hidi S., Narackiewicz J.M., Irvin Derek и других.

В качестве информационной базы были взяты за основу нормативно-правовые акты, информация с официальных сайтов банков, отчетные данные Росбанка за 2017 – 9 месяцев 2019 гг., публикации в специальных периодических изданиях.

В ходе исследования работы использовались следующие методы: анализ, сравнение, формализация, прогнозирование.

По теме исследования опубликованы две статьи: Кан Н.А., Тишин П.Я. «Анализ системы мотивации персонала в банке ДО «ТО Челябинский» Уральского филиала ПАО «РОСБАНК» сборник Умные технологии в современном мире: материалы юбилейной всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию Южно-Уральского государственного университета, 20–23 ноября 2018 г. / под ред. И.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018, статья Кан Н.А., Тишина В.Н. «Управление персоналом: организация и стратегия подбора специалистов» ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОЙ НАУКИ: сборник статей Международной научно-практической конференции (25 декабря 2019 г.) – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2019.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

## 1.1 Понятие и принципы управления персоналом банка

Термин «персонал» объединяет в себе абсолютно все составляющие части трудового коллектива любой организации. Персонал – это все сотрудники, которые выполняют управленческие и производственные операции, а также занимаются разработкой и функционированием с предметами труда, используя различные средства труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» являются синонимами.

Персонал в научной литературе трактуется по-разному. В качестве примеров вышеизложенного можно привести человеческие ресурсы, организацию труда, межличностные отношения внутри коллектива, управление персоналом разных предприятий, фактор человеческих возможностей, социальное всестороннее развитие, коллектив предприятия, а также кадровую политику. Основным объектом, своего рода стержня, выделяется человек.

Рациональным решением будет разобрать несколько современных концепций стратегии управления человеческими ресурсами.

Согласно мнению известного ученого-экономиста Российской Федерации в области менеджмента Леонида Ивановича Евенко, в настоящее время



наблюдается изменение того, как кадры влияют на производственный процесс. Труд, который выражается в затратах времени на рабочий процесс и заработной плате, является основной характеристикой человека [11]. Такая концепция имела место быть и на Западе, она отражалась как некий марксизм и тейлоризм, а в СССР – это есть повсеместная эксплуатации труда государством.

Управление персоналом (personnel management). Указанная концепция, как наука, начала свое развитие в 30–х гг [8]. Это была теория организаций, согласно которой человек воспринимается через его основополагающую рабочую роль, а именно должность, в то же время управление человеческими ресурсами производится согласно готовым определенным механизмам.

С течением времени человек начинает восприниматься не только как должность структурного элемента, а как не возобновляемый ресурс организации, то есть неотъемлемый элемент социальной организации труда в совокупности ее трех основных элементов (состояние труда, социальное взаимоотношение, состояние работника). В Российской Федерации такую практику принято называть «активизации фактора человека», она используется около 40 лет.

Согласно вышеизложенной концепции, человек считается главным субъектом организации труда [5]. С другой стороны, это – обособленный объект управления, но не подходящий под описание фактора ресурса.

Г.М. Озеров является президентом школы международного менеджмента «Менеджер-сервис». Этот человек имеет огромный опыт обучения тысяч руководителей и специалистов. Он считает, что управление человеческими ресурсами должно базироваться на принципах, приведенных на в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы управление персоналом Г.М Озерова.

| Принцип                                     | Пояснение  |
|---|--|
| 1. Человек – основа корпоративной культуры. | Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу. Если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен. |
| 2. Менеджмент для всех.                     | Управление должно осуществляться   |

|   |  |
|---|--|
|   | на трех уровнях: высшее руководство, среднее и нижнее звено.   |
| 3. Эффективность как критерий успеха организации.   | Достижение целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.   |
| 4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. | Психологические отношения, коммуникации, ценности и мотивы должны быть приоритетнее, чем проблемы техники, технологии и организации. |
| 5. Качество как критерий эффективности              | Личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации – 5 взаимосвязанных подсистем          |

#### Окончание таблицы 1.1

| Принцип                                    | Пояснение   |
|--|---|
| 6. Команда – критерий успеха организации.  | Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они часть социальной команды.   |
| 7. Обучение – ключ к развитию и переменам. | Неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников. |

В виду того, что главной целью вышеупомянутых принципов является формирование корпоративной культуры и многопланового развития личности, им нужно уделить должное и особое внимание [4]. В общей сложности консалтинг наряду с современными технологиями дают возможность кардинально повысить уровень управления человеческими ресурсами.

Проанализировав вышеупомянутые концепции, можно сделать вывод, объединяющий все вопросы подходов кадровой политики:

- человек является неотъемлемым ресурсом производственной системы (как трудовой, так и людской системы) – значимый элемент управленческой системы в совокупности с производством;

- человек является главным субъектом управления человеческими ресурсами

организации; представляется как личность, имеющая свои потребности, собственные мотивы, преследующие определенные цели.

Управление персоналом является первостепенной деятельностью управляющего состава организации, то есть ее руководства. Руководители и специалисты подразделений входят в часть системы, как неотъемлемые ее части.

Управление человеческими ресурсами располагает широким спектром функций.

Система управления персоналом предполагает, что руководители и специалисты подразделений выполняют такие функции, как, деятельность подразделений системы управления, оценка результативности труда персонала, а также социально-экономическую эффективность управления персоналом [7]. Более того им необходимо придерживаться принципам управления персоналом.

Международные принципы управления кадровым составом, или же правила, обязывают придерживаться основных норм и положений, которые руководство берет за основу в какой бы то ни было организации. Функционирование новых работников и планомерность принятия, тех или иных, решений отражается в данных принципах.

Существует достаточно много принципов управления персоналом, однако, рационально будет выделить те, которые традиционно утвердились и уже адаптировались в международной практике под любую страну и организацию. Само собой, разумеется, что необходимо единство распорядительства; отбор, подбор и расстановку кадрового состава банка; сочетание единоначалия наряду с противоположной ему коллегиальностью, централизацию и децентрализацию процессов и операционных действий; линейное, функциональное и целевого управления; контроль и принятие управленческих решений в частности.

Согласно разнообразным исследованиям различных ученых-экономистов по всему миру, организации, которые эффективно распоряжаются управлением человеческих ресурсов, достигают более высоких финансовых результатов, в отличии от их конкурентов.

Представим основные принципы управления человеческими ресурсами в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Принципы в управлении персоналом.

| Принцип        | Сущность  |
|----------------|---|
| 1) Системность | 1) Неаддитивность – эффективность системы не всегда зависит от количества, зачастую от времени и качества.<br>2) Мультипликативность процессы, созданные для повышения эффективности финансовых показателей.<br>3) Устойчивость– способность противостоять внешним факторам<br>4) Адаптивность– приспособления организации к условиям внешней среды |

Окончание таблицы 1.2

| Принцип                     | Сущность  |
|-----------------------------|---|
| 2) Централизованность       | Принцип требует знания системы руководства и обуславливается единовременным принятием точных и эффективных решений.                       |
| 3) Делегирование полномочий | Принцип обуславливает возможность руководства заниматься стратегически необходимыми вещами, передав часть обязательств компетентным людям |
| 4) Автоматическая замена    | Автоматическая замена больных, беременных, отсутствующих, уволенных людей на уровне системного регулирования и должностных инструкций     |
| 5) Повышение квалификации   | Улучшение компетентности, а в следствии и эффективности персонала путем обучения и практики   |
| 6) Цель                     | Цель всегда и везде является ключевым звеном успешного планирования   |

Сделаем вывод, что любая организация должна стремиться к ясной и определенной цели, которая в свою очередь должна быть подкреплена базой современных данных и концепций, конструктивно обоснованных каждым действием. Это и есть один из важнейших принципов управления. Распространение данного принципа довольно обширно. Оно охватывает все виды

управленческих решений, начиная со стратегии подбора определенного специалиста, заканчивая повышением уровня финансового положения организации в целом.

## 1.2 Цели, функции, организация и стратегия управления персоналом

В наши дни именно сотрудники организации являются наиважнейшим, общепризнанным ресурсом каждой компании. Однако, не стоит забывать то, что это никак не помогает избегать однотипных проблем на различных предприятиях. Нашей задачей является понять саму суть данных проблем для того, чтобы предложить способы их решения.

Основная часть в теории управления кадрами –серьезно усиливающееся значение индивидуальности каждого сотрудника организации.

Координирование деятельности сотрудников организации в нынешней обстановке имеет чрезвычайно актуальное значение. Необходимо уделить внимание трем основополагающим факторам, которые напрямую обладают высокой степенью влияния на людей как на работников компании. Во-первых, конечно же социально-психологическое состояние в атмосфере коллектива. Межличностные отношения повсеместно влияют на эффективность работников организации, не смотря на остальные факторы. Степень качества межличностных отношений персонала внутри компании напрямую влияет на функционирование ее кадровой системы в целом. Нельзя не обратить внимание на культурные нормы поведение персонала, в том числе фактор субординации и иерархическую структуру подчинения, декларируемую вашей организацией. Последним фактором является сущность рыночной среды. Обобщим сказанную информацию в таблице 1.1.



Рисунок 1.1 – Факторы, оказывающие воздействие на персонал

Обращая внимание на рисунок 1.1, мы делаем вывод о том, что сущность всех трех факторов, описанных выше, весьма абстрактна и на деле зачастую редко используются обособленно. Структура кадровой политики организации зависит от того, какому из этих факторов отдает предпочтение руководство конкретной организации.

Суть менеджмента кадровой политики компании отображается через нижеуказанные функции:

1) планирование и прогнозирование (ретроспекция, включающая опыт работы с персоналом порядка последних пяти или же десяти лет, диагноз, который, посредством исследования текущей деятельности компании помогает выявить сильные и слабые стороны кадрового вопроса организации, что в свою очередь, позволит указать на точки воздействия старшего менеджмента организации в пользу тенденций для развития самой структуры персонала и, определить пути улучшения кадровой политики компании. И, наконец, само планирование, являющееся оптимальным сдвигом всех изменений профессионально-квалификационного и социально-демографического состава персонала компании);

2) функция организации рабочих процессов (взаимодействие персонала

организации между собой производственными средствами для максимизации эффективности деятельности компании в целом, также в широком смысле можно интерпретировать как регламентированные руководством пути достижения конкретных целей посредством ресурсов организации);

3) функция распорядительства (принятие сотрудниками компании доведенных руководством планов и задач с четкой установкой указанных целей);

4) мотивационно-побудительная функция (приемлемой моральное и финансовое поощрение деятельности сотрудников организации с целью максимизации производительности во всех сферах деятельности компании);

5) функция контроля (всевозможные проверки и корректировки деятельности сотрудников организации, задачей которой является достижения заранее обозначенных руководством компании целей);

6) информационная функция (обобщённый объективный сбор доступной и в том числе необходимой информации, добытой законными методами, с целью обработки полученных данных с последующим анализом и непосредственным использованием ее для достижения поставленных целей).

В зависимости от уровня влияния компании на рынок, численный и квалификационный состав персонала может кардинально меняться. На предприятиях, в одном отделе могут происходить различные значимые функции конкретных подсистем, а на остальных – функции каждой определенной структуры. Итог опыта современных российских и зарубежных компаний дает четкое представление о формулировании основных задач систем управления сотрудниками компании: обеспечение притоком новых сотрудников, организацией их эффективной деятельности непосредственно внутри компании, профессионального-квалификационного развития в качестве сотрудника компании и его социально-психологического положения в межличностных отношениях сотрудников.

Функции корректирования работы сотрудников организации осуществляются вместе с рядом важнейших принципов, в числе которых: принцип наукоёмкой деятельности, принцип направленности рабочих процессов, принцип мониторинга

кадров на рынке, принцип универсальности действий менеджмента компании, принцип последовательности в ряду используемых рыночных приемов, принцип коллегиальной состязательности, принцип оптимальности решений централизованного регулирования и самоуправления систем, принцип единства прав и ответственности.

К важнейшим принципам управления кадровой политикой стоит отнести:

– все требования в законодательстве о труде, в первую очередь Гражданского и Трудового кодексов РФ;

– планы и проекты в ближайшей перспективе;

– сбалансирование личностных целей и предпочтений с интересами организации, в которой трудится данный работник;

– создание условий для устранения неподходящих работников и последующего трудоустройства максимального количества квалифицированного персонала;

– партнерство компаний или же любой иное взаимодействие с различными организациями для перенятия опыта или получения прочих выгод;

– встревоженность руководства компании относительно успехов в деятельности каждого работника компании, соблюдение всех его регламентированных прав на рабочем месте, свобод личности, достоинств как сотрудника, контроль его профессиональной пригодности и поощрения его успехов в активной жизни компании;

– доверительные отношения между старшими менеджментами организации и всем рабочим коллективом, делегирование полномочий ответственным сотрудникам для достижения максимальной эффективности;

– четкое и своевременное определение необходимых требований к сотрудникам организации и ожидаемых от них результатов;

– индивидуальный подход руководства к каждому сотруднику компании;

– контроль деятельности подразделений с целью выявления актов неравноправия или же пресечение злоупотреблением полномочий вышестоящих в



иерархии сотрудников;

- поощрение открытой внерабочей деятельности коллектива;

- создание климата на рабочем месте, в котором взаимответственность и взаимоуважения играет ключевую роль;

- трудоустройство высококвалифицированных профессионалов на соответствующие рабочие должности, с целью повышения эффективности деятельности компании;

- справедливая, своевременная и беспристрастная оценка качества деятельности персонала компании.

На сегодняшний день структура, занимающаяся приемом персонала на работу в банках, действует абсолютно так же, как и в любой другой не финансовой компании. Лишь ряд крупнейших коммерческих банков с начальством, своевременно улавливающим наиболее оптимальные новшества в области кадровой политики запада, смогли отойти от классических методов приема новых сотрудников. В наши дни российские банки не отталкиваются от политики приема сотрудников на долгосрочную перспективу, так как якобы общеизвестным фактом остается то, что привлечение новых и новых специалистов позволяет сэкономить достаточно крупную сумму на обучение, квалификацию и социализацию молодых сотрудников. Тем не менее это не так. Стоит заметить, что большинство HR подразделений банков берут на себя ответственность лишь за техническую часть данного вопроса, а поиском подходящих кандидатур занимается непосредственно руководство отделов, которым нужны соответствующие их требованиям специалисты [23]. Из чего можно сделать вывод о том, что парадоксальным является тот факт, что именно кадровая служба банка имеет наименьшее представление об обширности специфики набора персонала.

Отделу управления кадровой политики банка следует создать и придерживаться определенной тактики поиска и трудоустройства необходимых квалифицированных людей. Выполнение таких задач состоит из

нижеперечисленных факторов:

1. Прежде всего, при поиске новых сотрудников необходимо учитывать не только специфику и сферу деятельности компании в целом но и ее перспективу и планы, а также финансовые возможности для найма квалифицированных специалистов.

2. Все вопросы, связанные с кадровой политикой организации должны решаться абсолютно на всех уровнях организации так как каждый специалист из рабочего звена или же старшего менеджмента знает конкретные факторы и требования к молодым специалистам.

3. Открытость кадровых вопросов. Кадровой политике банка необходимо отражать полную и объективную информацию о всех имеющихся сотрудниках банка и обладать обширной базой поиска перспективных сотрудников.

Стоит взять во внимание, что сотрудник любого звена обязан находиться под постоянным контролем вышестоящего персонала, незаметным, ненавязчивым, но постоянным в виду того, что от успеха отдельных специалистов напрямую зависит финансовый успех целой организации. Работник, недавно устроившийся в финансовую структуру, автоматически попадает в сферу влияния различных межличностных действий, многоуровневую систему иерархической структуры и устоявшийся рабочий коллектив сотрудников функционирующего банка.

Повышение процента текучести кадров напрямую влияет на возникновение различных проблем, связанных с финансовой и имиджевой безопасностью банка. Любой отдельный сотрудник банка является потенциальным фактором риска утечки информации закрытого типа и уровня о различных видах деятельности и общего функционирования банка [36]. В связи с этим стоит выделить главные факторы беспокойства, которые с этим связаны:

– Не стоит забывать о том, что банк функционирует в большей степени с заемными средствами, ответственность за раскрытие информации о вкладчиках переносится на банк.

– Практически вся нефинансовая закрытая информация о банке или о его

клиентах автоматически становится денежной благодаря потенциальным нарушителям с корыстными помыслами.

– Разнообразные риски банка имеют именно финансовую сторону, так как весь персонал фигурирует непосредственно в сфере денежного обращения. Финансы являются сферой деятельности любой коммерческой структуры.

Отсюда вытекает вывод, что текучесть персонала значительно увеличивает банковские риски.

С целью уменьшения текучести персонала следует провести анализ задач службы подбора персонала.

Существуют определенные документы, регламентирующие полномочия кадровой службы в банке. Деятельность службы, в основном, направлена на повышение качества труда и производства, путем работы с кадровыми ресурсами.

Одной из задач отдела кадров является разработка определенной схемы подбора и распределения кадров, с перспективой их обучения.

Наличие полугодового или годового кадрового плана является основой работы руководителя отдела кадров.

Как упоминалось ранее, человек – главный субъект управления, исходя из этого, необходимо иметь четкую систему взаимодействия с ним.

Система работы с персоналом банка – это ряд совокупностей, принципов работы с кадрами предприятия, которую наглядно можно увидеть на рисунке 1.2.

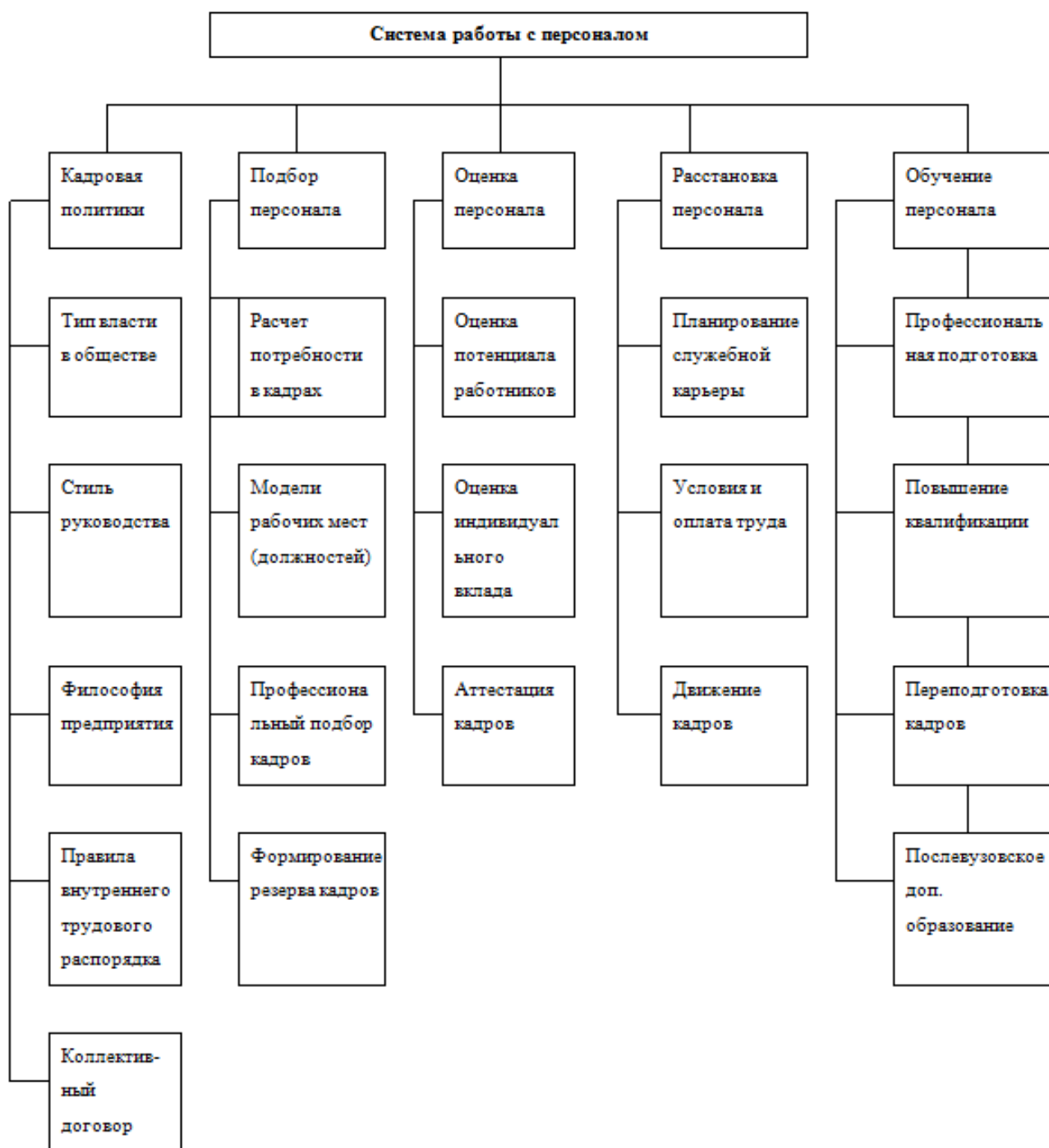


Рисунок 1.2 – Система работы с персоналом банка

Как было упомянуто выше под системой работы с персоналом понимается совокупность принципов работы с кадрами организации. На рисунке 1.2 мы выделили, что системы работы с персоналом состоит из пяти тесно связанных между собой подсистем. Первая подсистема — это кадровая политика. Она определяет основную линию и установки в работе с кадрами предприятия на длительную перспективу. Следующей идет подбор персонала. Подразумевается

формирование кадрового резерва на замещение вакантных мест. Оценка персонала проводится с целью определения на сколько сотрудник соответствует занимаемой, либо вакантной должности, основываясь на различных методах. Расстановка персонала, в свою очередь, обеспечивает регулярное движение кадров организации на основе результатов потенциала работников, планов на карьерный рост, а также наличия вакантных мест. Целью обучения персонала является привести в соответствие профессиональные умения и знания сотрудников современному уровню управления и производства.

Суть подбора подразумевает поиск лучших из кандидатов и рациональное распределение персонала на вакантные места.

Под оценкой персонала понимается определение квалификации сотрудника, а также его соответствие занимаемой, либо вакантной должности. Одним из важных критериев оценки является определение потенциала работника.

Расстановка должна быть организована так, чтобы в зависимости от потенциала сотрудников, она обеспечивала их карьерное движение.

Для того, чтобы сотрудники своевременно получали необходимые современные знания в различных сферах, организовывается обучение сотрудников. Существует несколько видов: подготовка в технических колледжах, высших учебных заведениях, повышение квалификации в центрах обучения, школах, институтах, а также получение базовой квалификации.

Управление человеческими ресурсами – это очень сложный процесс. Успех будет осуществлен только высокопрофессиональным коллективом, который в силах достигнуть определенных целей, поставленных руководством [29].

В любой обособленной организации происходит реализация индивидуальной кадровой политики, при этом четко осмысленной, планомерной и целеустремленной. Благодаря кадровой политике, отчетливо сформулированной высшим руководством, будет возможность эффективно распределить персонал с целью получения максимальной прибыли. Кадровая политика, прежде всего, должна соответствовать уровню самой организации и быть неотъемлемым

инструментом в воплощении поставленных ею целей.

Формирование кадрового состава является важнейшим этапом управления персоналом. Его суть заключается в следующем:

1. Планирование – точный план, требуемого персонала.
2. Четкое понимание профессиональных требований к кадровому составу банка.
3. Формирование резерва всех необходимых кандидатов по разным должностям, посредством набора персонала.
4. Отбор и вербовка лучших кадров из своего резерва, учитывая потенциал сотрудника.
5. Разработка системы мотивации, включая поощрения, льготы, выплаты заработной платы и т.д.

Следующим шагом нужно отметить профориентацию:

- 1) Адаптация к новому рабочему месту и профориентация.
- 2) Обучение. Разработка программы обучения новым обязанностям на рабочем месте.
- 3) Оценка профессиональных навыков.
- 4) Разработка программы перевода сотрудников на новые рабочие позиции, места, увольнение сотрудников.
- 5) Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

В целом система управления кадровым составом состоит из вышеперечисленных видов работ с персоналом. В виду того, что все процессы тесно связаны между собой, они могут также осуществляться в другой последовательности, при этом оказывая непосредственное влияние на другие элементы.

Процесс подбора кадров состоит из следующих этапов:

- 1) Определение четких ориентиров, показателей конкретных результатов оценки и требований на должность (для определенного круга кандидатур, кто в силах своевременно соответствовать определенному ряду требований);

2) заблаговременный отсев потенциальных кандидатур для вакантных мест (обработка и анализ всей необходимой информации, первично предоставленной потенциальными сотрудниками);

3) оценка кандидатов и их сравнения в ходе конкурсного отбора (производится специалистами кадровых служб);

4) рассмотрение и обработка запрашиваемых данных от наиболее подходящих кандидатов конкурсного отбора, отправление их на дальнейшее обучение и получение всех должностных инструкций.

Важнейшим методологическим моментом комплексной системы проверки и отбора сотрудников на должность является создание ряда объективных критериев оценки и перечня фактических деловых показателей, квалификационных и личных качеств. Специалистам отдела кадров приходится сталкиваться в ходе работы с различными слоями населения. В большинстве случаев это бывают личности, испытывающие трудности с адаптацией, которым необходимо оказать помощь, но при этом, они обладают обширным багажом знаний. К несчастью, они не способны разобраться со своими проблемами трудоустройства и адаптации лично. В виду этих причин им предлагаются особые возможности. Как только они получают помощь, они вливаются в кадровый состав организации и не редко оказываются в дальнейшем его незаменимыми субъектами.

Профессиональные навыки, опыт работы, квалификация, дополнительные знания, а не редко, и совокупность владения всем этим багажом в целом – все эти критерии должны быть сопоставлены с определенными стандартами, оформленными для данной сферы.

Спецификация по должности представляет собой четкую инструкцию по соответствию ряду квалификационных требований. К их исполнению сводится вся работа, направленная на необходимость описания соответствующих факторов физической и социальной среды, в котором производится работа.

Некоторые специалисты считают, что идеальным опытом для вступления нового сотрудника в должность является профессиональное испытание. Такое

испытание дает возможность создать реальную ситуацию и оценить его реакцию. Благодаря этому предоставляется шанс оценить квалификацию претендентов, при этом сфера их профессионального испытания будет ограничена сугубо профессиональными группами, оценка деятельности которых проста и стратегически необходима для кандидатов, участвующих в отборе.

В зависимости от качества прохождения кандидатами на должность, определяется объективность оценки потенциальных сотрудников. Рассмотрим этапы данных испытаний для молодых сотрудников банка в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Этапы профессиональных испытаний

| Шаг | Название                         | Описание  |
|-----|----------------------------------|---|
| 1   | Действия в ситуации              | При проведении профессиональных испытаний нужно четко представить содержание будущей профессиональной деятельности испытуемого, акцентируя внимание на его дальнейшей деятельности и как следствие создание ему максимально некомфортных условий в данной сфере. В целях моделирования можно взять прецедент из банковской практики или любую абстрактную ситуацию.                 |
| 2   | Определение формы проф.испытания | После выявления объекта критического исследования, которые могут быть включены в дальнейшее испытание кандидата, мастер–наставник должен строго определить для себя, что именно он хочет добиться от испытуемого – определенного результата или оригинальность и неординарность решения задачи, и выход из ситуации, а также какими должны быть определяющие способности кандидата. |
| 3   | Проведение проф.испытания        | При проведении профессиональных испытаний и оценке их дальнейших результатов необходимо использовать ряд наблюдений. Это даст эксперту возможность сконцентрировать свое внимание на главный целее эксперимент и точно фиксировать начатые наблюдения, не отвлекаясь на лишние факторы и моменты. Наличие такого листа особенно существенно, если наблюдатель не один.              |

Окончание таблицы 1.3

| Шаг | Название | Описание                                |
|-----|----------|---|
| 4   | Оценка   | Результат профессиональных исследований |



|  |            |   |
|--|------------|---|
|  | результата | кандидатов на вакантные места в банке эксперт может обсуждать с другими членами комиссии банка. При вынесении окончательного вердикта комиссия должна установить, отвечает ли кандидат требованиям и подходит ли он на роль сотрудника данного банка. |
|--|------------|---|

Этапы профессиональных испытаний представлены в виде серии шагов, состоящих из определения вида испытаний, а также самого процесса испытания и оценки его результатов. Оценка производится несколькими квалифицированными экспертами, анализируя его образ, его действия.

Сделаем вывод, что каждая организация должна иметь в своем арсенале четко сформированную систему работы с персоналом. Ввиду того, что сотрудники организации являются наиважнейшим ресурсом каждой банка, то правильно составленная система работы с персоналом будет приводить организацию к достижению поставленных целей, максимизации прибыли и воспроизводства.

### 1.3 Понятие и сущность мотивации персонала как функции управления

Слово «мотивация» происходит от латинского слова «movere», что несет смысл двигаться.

Джеффри С. Невид, профессор психологии, определил «мотивацию», как: «Термин мотивация относится к факторам, которые активируют, направляют и поддерживают целенаправленное поведение. Мотивы – это потребности или желания, которые управляют поведением и объясняют, что мы делаем. Мы фактически не наблюдаем мотивов; мы заключаем предполагаем их существование на основе поведения, которое мы наблюдаем».

Понятие «мотивации» можно широко трактовать и существует множество способов определения этого термина в зависимости от различных точек зрения. Самое точное определение, что несет данный термин, это то, что побуждает на некие действия. Это действие, либо процесс, который побуждает человека сделать что-то определенным образом, исходя из его поведения, потребностей и желаний.

Проще говоря, он дает понять почему человек что-то делает [68].

В организационном аспекте мотивация определяется как «совокупность процессов, влияющих на побуждение, направление и поддержание повеления, свойственного рабочей обстановке».<sup>1</sup> Мотивация человека в рабочей обстановке рассматривается как существенный стимул, поскольку она порождает в нем усилия по отношению к деятельности, связанной с работой. Например, готовность работника тратить энергию и силы на достижение общей цели или же материального вознаграждения.

Мотивация – это психологические силы, определяющие направленность деятельности человека в организации, уровень его усилий и уровень заинтересованности.

Ученые Джонс и Джордж считали, что существует три основных компонента мотивации. Это направленность, интенсивность и настойчивость.<sup>2</sup>

Направленность – это цель, которая заставляет человека совершать действия для ее достижения. Цель выбирается человеком как сознательно, так и бессознательно. Существуют внутренние и внешние факторы, которые влияют на человека при выборе цели. Но конечная цель является определяющей среди все потенциальных альтернатив.

Интенсивность – это уровень достижения цели, то есть как усердно человек старается, сколько энергии, времени, денег, либо других умственных или физических вещей он задействовал в процессе достижения цели.

Настойчивость - это способность человека поддерживать мотивацию в течение долгого времени, даже если существуют препятствия.

Не будет преувеличением сказать, что мотивация – это основа успеха. Мотивированный человек, скорее всего, добровольно приложит больше усилий для выполнения задачи, и несомненно лучший результат будет в пределах ожиданий. Естественно, когда цели достигаются, это приводит к ощущению удовлетворения и удовольствия для сотрудников и создает положительное

---

<sup>1</sup> Moran, B. B. 2013. Library and Information Center Management. Santa Barbara, CA. Libraries Unlimited.

<sup>2</sup> Jones, G. R. & George, J. M. 2008. Contemporary Management. McGraw-Hill Education.

отношение к работе на рабочем месте.

Мотивацию можно разделить на внутреннюю мотивацию и внешнюю. Внутренняя мотивация исходит из собственного желания искать новые вещи и бросать себе вызов. Это стремление учиться, приобретать знания и исследовать свои ценности и способности [69]. Когда у человека есть внутренняя мотивация, это означает, что он делает свою работу с интересом и удовольствием. Такие люди имеют тенденцию заниматься своей работой, делать ее со страстью и готовностью, стремясь к лучшим результатам и самоотдаче, а также постоянно совершенствовать свои навыки и способности.

Внешняя мотивация относится к выполнению деятельности для достижения желаемых результатов. Внешняя мотивация может возникать как из внутренних, так и из внешних факторов. Однако в большинстве случаев это происходит от воздействия внешних факторов, а не внутренних (например, самого индивида). Поэтому главный вопрос, на который нужно ответить, – это откуда взять внешнюю мотивацию и как человек может поддерживать свою мотивацию. Существуют факторы, создающие внешнюю мотивацию, например, соревнования, оценки, внешние награды или наказания.

В нынешней рабочей среде существует много способов мотивации сотрудников. Компании по всему миру используют различные стратегии и подходы для повышения мотивации персонала. Однако, похоже, что лучшей мотивацией для сотрудников является то, что действительно важно в их жизни. Кроме того, у разных людей могут быть разные ценности, и поэтому способность понимать потребности сотрудников и использовать соответствующие методы мотивации может помочь повысить уровень заинтересованности персонала.

Согласно статье Яна Кетиля Арнульфа «Деньги как мотиватор»<sup>3</sup>, деньги считаются лучшей мотивацией для любого человека. Оглядываясь назад в историческое прошлое, именно деньги вызвали огромные разногласия между работниками, работавшими в нечеловеческих условиях в начале промышленной

---

<sup>3</sup> Jan Ketil Arnulf's article "Money as a Motivator" on Fudan University School of Management (2014)

революции, и теми, кто работал в рабских условиях в сельской местности. Для тех, кто участвует в системе “наемный работник”, деньги означают больше, чем просто деньги; это также означает свободу и процветание. Именно поэтому многие люди пытаются переехать в промышленные регионы с надеждой на улучшение своей жизни и условий труда. С такой перспективой заработной платы сегодня многие молодые люди все еще стремятся перейти от более низких к более высоким условиям жизни, от низшего к высшему образованию, поскольку они считают, что это единственный способ обеспечить процветающее будущее [52].

Но являются ли деньги лучшим и единственным мотиватором? Или есть ли какие-либо факторы, которые превзошли денежный мотиватор? Такими факторами являются: достижение, признание, продвижение, карьерный рост, ответственность и опыт.

Расширение прав и возможностей сотрудников было предложено в качестве способа повышения мотивации. Расширение прав и возможностей дает сотрудникам ощущение контроля, эффективности и воздействия. Оно создает чувство свободы в принятии решений и выборе способов работы, а также вовлеченности в работу; чувство ответственности и способность выполнять работу с удовлетворением; и чувством достижения цели, когда задача выполняется в рамках ожиданий и с желаемыми результатами. Многие исследования отмечали, что сотрудники с высокой мотивацией расширения возможностей имеют более высокий уровень трудовой мотивации, что соответственно приводит к лучшей организационной работоспособности и производительности.

Мотивация достижения – это стремление к успеху (высоким результатам) в деятельности. Достижения могут варьироваться в зависимости от предпочтений разных людей. Например, это потребность в наслаждении и самореализации, чтобы иметь баланс между работой и жизнью, чтобы чувствовать себя включенным и удовлетворенным работой, но все еще способным наслаждаться реальной жизнью в полной мере. Или же речь идет просто о влиянии их работы на

общество и окружающую среду. Ощущение того, что вы делаете что-то значимое, меняете мир позитивным образом и делаете его лучшим местом для жизни, действительно является мощной мотивацией.

Продвижение по службе в качестве мотивации указывает на стремление к продвижению на более высокую должность, обладанию более высокой зарплатой и большим количеством льгот в компании. Не все сотрудники имеют одинаковую мотивацию к продвижению, поэтому понимание потребностей каждого сотрудника и оказание им помощи в достижении целей, движущих им, также является способом мотивации сотрудников.

Мотивация профессионального роста очень схожа с мотивацией продвижения, так как это один из факторов, который помогает сохранить сотрудников. Однако это определение является более широким, и речь идет не только о продвижении по службе или лучшей заработной плат. Хорошие сотрудники полны энтузиазма, рвения, решимости и, прежде всего, амбициозны. Они всегда в поисках лучшей возможности для роста, чтобы получить больше знаний, чтобы освоить новые навыки, чтобы расширить свой кругозор, а также бросить вызов себе с разных позиций. Обеспечение и стимулирование мотивации профессионального роста сотрудников является важнейшим методом повышения уровня мотивации персонала.

Сам рабочий процесс также вносит свой вклад в мотивацию сотрудников. Существует факт того, что сотрудник может абсолютно любить свою работу, быть довольным зарплатой, иметь хорошие отношения со своими коллегами, но все равно считает саму работу неподходящей, скучной и неинтересной. Удовлетворенный сотрудник может остаться, но, если действительно нужно мотивировать сотрудников, нужно создать интересную работу и позвольте им заниматься ею. Это означает необходимость формирования культуры труда, стимулирование творческого мышления и инноваций.

Наконец, какой бы ни была работа, должность, для сотрудника очень важно знать, чтобы его усилия были признаны. Если сотрудник потратил много времени,

работая над задачей, или даже просто хочет помочь другим сотрудникам, нужно показать ему свою благодарность. Можно понять, что речь идет не только о том, чтобы воздать хвалу. Если усилия сотрудника будут признаны, то он будет чувствовать достижение цели и продолжать преуспевать в своей работе. Тем не менее, важно учитывать, что признание в качестве мотивации может отличаться среди сотрудников, поскольку один может увеличить производительность труда после признания, а другой – наоборот. Работая в тесном контакте с сотрудниками, нужно знать, как они реагируют на признание, тем самым имея возможность отказаться от данного способа оценки.

В 2014 году компания TINYpulse провела исследование “семь ключевых тенденций, влияющих на текущее рабочее место”<sup>4</sup>, в котором приняли участие более 200 000 сотрудников в более чем 500 организациях. Цель опроса состояла в том, чтобы выявить факторы, которые мотивируют сотрудников преуспевать и идти на «дополнительную милю» работы в организации.

Результаты оказались удивительными. Деньги, которые часто кажутся решающим фактором в мотивации, были седьмыми в этом списке. Напротив, на первом месте стояли мотивация атмосферы товарищества (20%), за которыми следовали внутренний фактор (желание) получить хорошую работу (17%) и чувство поощрения и признания (13%). Этот результат указал на первостепенную важность и огромное влияние внутренней мотивации на точку зрения человека и, соответственно, сделал конкретную перспективу внутренней мотивации, превзошедшей внешнюю мотивацию.

Все организации, независимо от размера, рынка и технологии, хотят быть успешными и поддерживать постоянный прогресс даже в нынешней высококонкурентной бизнес-среде. Для достижения этих целей и задач необходимо разработать и эффективно осуществлять соответствующие стратегии с рациональным использованием всех имеющихся ресурсов [68]. Некоторые компании считают, что их сотрудники являются важным активом, который может

---

<sup>4</sup> Lipman, V. 2014. New Study Answers: What Motivates Employees to “Go the Extra Miles?”

привести их к преодолению трудностей, превышению своих возможностей и достижению процветания. Другие компании, которые ставят свой персонал в центр бизнеса, поддерживая позитивные и прочные отношения со своими сотрудниками, убеждая их в необходимости выполнения поставленных задач, доказали, что это приводит к повышению эффективности и производительности.

Однако сегодня компании также сталкиваются с проблемами в удержании сотрудников. Осознавая важную роль сотрудников и огромное влияние, которое они оказывают на организационную эффективность, компании пытаются удержать сотрудников, создавая мотивацию и более здоровое рабочее место. Это очень важно, потому что, если персонал не сфокусирован рационально, это приводит к снижению продуктивности и эффективности бизнеса. До тех пор, пока сотрудники не будут мотивированы и удовлетворены, организация не сможет способствовать успеху.

Многие исследования показали, что мотивированные сотрудники выполняют работу лучше, чем немотивированные. Мотивированные сотрудники являются более инновационными, поскольку они всегда ищут лучшие способы выполнения задачи [51]. Они являются самонаправленными и имеют четкую цель в рабочем процессе. Они могут производить качественную работу с большей или максимальной эффективностью и производительностью, что также приводит к максимизации прибыли. А это, как нам известно, основная цель банков.

#### Выводы по разделу один

Мы выделили, что эффективность использования человеческих ресурсов может быть определена по разным категориям. К таким категориям можно отнести безопасность и охрана труда, уровень заработной платы, карьерный рост, текучесть персонала, качество труда, а также любые жалобы относительно выполняемой работе как со стороны персонала организации, так и извне.

Мы выделили, что система управления человеческими ресурсами банка является как областью теоретической, так и практической деятельности, которая обеспечивает банк персоналом, который выполняет все свои трудовые обязанности, а также рациональное использование персонала руководством, для максимизации прибыли. Управление кадровым составом - это обязательный элемент качественной и планомерной системы управления любого предприятия.

Все функции управления персоналом реализуются на основе определенных принципов, а именно: принципа наукоемкости, принципа целенаправленности текущего процесса, принципа универсальности действий. Кроме этого принцип своевременного постоянного набора кадрового состава, принцип текущей последовательности, принцип единой ответственности во всех звеньях рабочего процесса, принцип коллегиальной состязательности, принцип оптимальности решений централизованного регулирования и самоуправления систем и т.д.

Также выделили, что основной задачей в области управления персоналом является способность создать условия для каждого сотрудника, чтобы реализовать свои потенциальные возможности и подобрать в каждом определенном случае инструмент, который будет подходящим, чтобы воздействовать на человека с целью решения поставленных проблем.

Мотивация сотрудников оказывает сильное влияние на эффективность работы организации. Организационная эффективность – это обширный термин, но в данном исследовании это понятие понимается как "нахождение целей и их умелое достижение в энергичном окружении". "Эффективная организация будет гарантировать наличие духа сотрудничества и чувства приверженности и удовлетворенности в сфере своего влияния". Не существует фиксированных показателей для вычисления эффективности организации, поскольку она варьируется от компании к компании и от случая к случаю. Тем не менее, они могут быть использованы для измерения любой вещи в организации, от лидерства, коммуникации, подотчетности, производительности человека, до



систем доставки.

Таким образом, мотивация важна как для отдельного человека, так и для организации в целом. Для индивида мотивация является существенным фактором, побуждающим человека к достижению своих личных целей. В рамках организации мотивация считается фактором, который приводит к удовлетворенности сотрудников. Кроме того, мотивация побуждает человека расширять свои знания, исследовать и полностью раскрыть свои возможности и потенциал. Соответственно, с организационной стороны мотивация приводит к положительному отношению на рабочем месте, легкой адаптации к изменениям и большей креативности. Чем более мотивированы сотрудники, тем больший вклад они вносят, тем более прибыльным и успешным становится бизнес.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ БАНКА ПАО «РОСБАНК»

### 2.1 Общая характеристика банка

Согласно статье 1 ФЗ «О банках и банковской деятельности», банк представляет собой «кредитную организацию, которая имеет исключительное право осуществлять следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц».

Публичное акционерное общество «РОСБАНК» это юридическое лицо, составляющее единую систему, в которую входят различные отделения и филиалы.

Последовательная реализация стратегии создания универсального финансового института национального масштаба и обслуживание всех категории клиентов, дает ПАО «РОСБАНК» возможность являться одним из лидеров российской банковской системы, многопрофильным частным финансовым институтом.

В качестве ключевых направлений деятельности ПАО «РОСБАНК» следует выделить инвестиционно-банковские услуги, розничное, корпоративное и работу с состоятельными частными клиентами, так называемый private banking. Консолидация бизнеса с банковской группой ОВК стала важнейшим этапом в его развитии, которая успешно завершилась в середине июля 2005 года.

По данным сайта [banki.ru](http://banki.ru) на январь 2019 года ПАО «РОСБАНК» занимает 9 место в рейтинге банков Российской Федерации.

Таблица 2.1 – Рейтинг банков РФ по данным сайта [www.banki.ru](http://www.banki.ru) [71].

| Рейтинг | Наименование банка | Собственный капитал, млрд рублей |
|---------|--------------------|----------------------------------|
| 1       | Сбербанк России    | 3 855,8                          |
| 2       | ВТБ                | 1 523,0                          |

|   |             |       |
|---|-------------|-------|
| 3 | Газпромбанк | 616,7 |
|---|-------------|-------|

Окончание таблицы 2.1

| Рейтинг | Наименование банка        | Собственный капитал, млрд рублей |
|---------|---------------------------|----------------------------------|
| 4       | Альфа-Банк                | 519,9                            |
| 5       | Банк «ФК Открытие»        | 315,7                            |
| 6       | ЮниКредит Банк            | 195,8                            |
| 7       | Московский Кредитный Банк | 191,2                            |
| 8       | БМ-Банк                   | 174,9                            |
| 9       | Росбанк                   | 152,8                            |

В настоящее время ПАО «РОСБАНК» располагает крупнейшей частной региональной сетью на территории Российской Федерации. В частности, банк имеет более 650 точек обслуживания, 1200 точек продаж и 3000 банкоматов в 340 населенных пунктах нашей страны. Также банковская сеть ПАО «РОСБАНК» располагает дочерними банками на территории Белоруссии и Швейцарии. Важнейшим конкурентным преимуществом банка является разветвленная сеть продаж.

В шестидесяти девяти регионах Российской Федерации действуют филиалы банка. В банке действует четырехуровневая система управления, которая состоит из головного офиса, территориальных управлений, филиалов и дополнительных офисов. Такая система управления помогает координировать деятельность подразделений сети ПАО «РОСБАНК».

Развитие розничного бизнеса является для ПАО «РОСБАНК» важнейшей перспективой. Поэтому в деятельности банка наблюдается активная работа с населением, широкий выбор кредитных продуктов и предоставление различных вариантов вкладов. ПАО «РОСБАНК» является одним из лидеров на рынке ипотечного и потребительского кредитования.

Более трёх с половиной миллионов человек являются частными клиентами ПАО «РОСБАНК».

ПАО «РОСБАНК» известен тем, что имеет высокое качество обслуживания корпоративного бизнеса. Клиентами ПАО «РОСБАНК» является третья часть от трехсот крупнейших предприятий Российской Федерации. В их число входят такие известные организации, как ОАО «Русский Алюминий», ОАО НК «Роснефть», ОАО «Связьинвест», ВО «Алмазювелирэкспорт», ГМК «Норильский никель», РАО «Газпром» и другие.

Посредством активного развития инвестиционного направления деятельности, ПАО «РОСБАНК» предстает как крупнейший андеррайтер и организатор на рынке рублевых корпоративных и муниципальных облигаций.

С самого начала существования ПАО «РОСБАНК» оказывает огромное внимание реализации социальных проектов. Одним из таких проектов можно выделить грантовую программу, под названием «Новый день». Эта программа проводится наряду с Детским фондом Организации Объединенных Наций (UNICEF), а также Фондом Организации Объединенных Наций (UN Foundation). Более того, в самом банке работает внутрикорпоративная благотворительная программа, которая называется «Право помогать есть у каждого. То есть это программа частных пожертвований сотрудников банка.

Стоит отметить наличие у ПАО «РОСБАНК» кредитного рейтинга 3-х самых крупных международных агентств: Standart & Poor's, Moody's и Fitch. По результатам проведенного ежегодного конкурса распространенного российского журнала «Компания» ПАО «РОСБАНК» получил премию «Компания года – 2006», одержав победу в номинации «Банка». ПАО «РОСБАНК» был признан лучшим финансовым институтом Российской Федерации и получил награду «Bank of the Year» в ноябре 2006 года по мнению авторитетного британского журнала «The Banker».

Шагая в ногу со временем, ПАО «РОСБАНК» предлагает передовые технологии для повышения эффективности взаимодействия с клиентами. Это

автоматизированная система Клиент-Банк. Она дает доступ управлять счетами, которые были открыты в любом из подразделений сети ПАО «РОСБАНК».

ПАО «РОСБАНК» предоставляет универсальный перечень услуг для корпоративных клиентов, который отражается следующими видами обслуживания:

- кредитование;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- депозитарные операции;
- документарные операции;
- вексельные операции;
- зарплатные операции;
- структурное торговое финансирование;
- операции с драгоценными металлами;
- депозитарные услуги;
- операции, осуществляемые на внутреннем и международном денежных рынках;
- банковские карты;
- доверительное управление активами;
- таможенная карта;
- тарифы для корпоративных клиентов;
- работа с VIP-клиентами.

Более того, ПАО «РОСБАНК» наряду с банковским обслуживанием предоставляет клиентам услуги своих партнеров. Такими партнерами являются «РБ ЛИЗИНГ» (предоставляет услуги лизинга на сделки разной сложности на широкий спектр оборудования), СК «Согласие» (оказывает различные виды страхования), ЗАО «Компания Объединенных Кредитных Карточек» (услуги в плане сервиса, который связан с бизнесом пластиковых карт), ЗАО «Росинспекторат» (услуги по устранению рисков клиентов с проведением

независимых инспекций, анализов и экспертиз, включая сертификацию количества и качества товара).

## 2.2 Характеристика основных финансовых показателей банка

Проанализируем финансовое состояние ПАО «РОСБАНК», исходя из данных финансовой отчетности, чтобы выявить его инвестиционную привлекательность и состоятельность.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ПАО «РОСБАНК» за 2017 и 2018 года и 9 месяцев 2019 года в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели на конец года.

В миллионах рублей

| Показатель                    | 2017 год | 2018 год  | 9 мес.<br>2019 года | Динамика<br>(+,-) |
|-------------------------------|----------|-----------|---------------------|-------------------|
| Активы                        | 924 283  | 1 082 307 | 1 186 593           | 158 024           |
| Капитал                       | 118 507  | 127 629   | 150 444             | 9 122             |
| Прибыль до<br>налогообложения | 8 531    | 12 049    | 13 491              | 3 518             |
| Чистая прибыль                | 4 792    | 8 644     | 10 929              | 3 852             |

По данным таблицы мы видим, что активы банка на конец 2018 года насчитывали 1 082 307 миллионов рублей. Сравнивая с 2017 годом, наблюдается рост активов на 17,1%. Такое увеличение активов связано с ростом кредитного портфеля банка, в том числе за счет увеличения объемов межбанковского кредитования и кредитов, выданных юридическим лицам при незначительном увеличении объемов требований к физическим лицам, рост которого начался во втором квартале 2018 года.

По показателю «Капитал» на конец 2018 года цифра составила 127 629 миллиона рублей, которая увеличилась на 9 122 миллиона рублей в сравнении с 2017 годом. Увеличению капитала послужило реоформление

субординированного кредита от Акционера и увеличения финансового результата.

Чистая прибыль в 2018 году составила 8 644 миллиона рублей, что на 80,38% больше, чем в 2017 году. Такое увеличение финансового результата связано, в основном, с ростом чистых процентных доходов при одновременном увеличении кредитного портфеля на 90 миллиардов рублей. Более того, в целях урегулирования проблемной задолженности, повышения качества кредитного портфеля и снижения издержек по взысканию задолженности в 2018 году РОСБАНК совершал сделки по уступке прав требований третьим лицам, что и послужило росту прибыли.

Общий капитал банка на 01.10.2019 года составил 150 444 миллионов рублей. Активы банка за 9 месяцев 2019 года возросли на 4 280 миллионов рублей. Также наблюдается рост по показателям обязательств и чистой прибыли. Основными источниками роста капитала стали прибыль, конвертация двух субординированных займов на общую сумму 300 миллионов долларов из срочного в бессрочный. Более того, к росту всех показателей привели положительные эффекты, вызванные реорганизацией АО «КБ ДельтаКредит» в форме присоединения к ПАО «РОСБАНК».

Проанализируем финансово-хозяйственную деятельность банка.

Чтобы провести анализ имущественного положения предприятия, необходимо рассмотреть финансовое состояние банка. Начнем с анализа пассивов банка, который отражен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Динамика пассивов банка.

| Показатель                                 | В миллионах рублей |          |                  |
|--|--------------------|----------|------------------|
|  | 2017 год           | 2018 год | 9 мес. 2019 года |
| Кредиты, депозиты, и прочие средства ЦБ РФ | 206                | 24       | 19               |
| Средства кредитных организаций             | 74 184             | 127 197  | 78 906           |
| Средства клиентов                          | 623 400            | 719 827  | 795 165          |
| В т.ч. вклады физических лиц               | 244 012            | 280 233  | 315 551          |

|   |        |        |         |
|---|--------|--------|---------|
| Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости | 33 197 | 41 312 | 40 055  |
| Выпущенные долговые обязательства                               | 55 261 | 41 969 | 115 486 |
| Обязательство по текущему налогу на прибыль                     | 295    | 0      | 0       |

Окончание таблицы 2.3

| Показатель  | 2017 год | 2018 год | 9 мес. 2019 года |
|---|----------|----------|------------------|
| Отложенные налоговые обязательства  | 0        | 2 225    | 2 042            |
| Прочие обязательства  | 18 084   | 20 639   | 4 428            |
| Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера | 1 062    | 1 482    | 44               |
| Всего обязательств  | 805 689  | 954 675  | 1 036 145        |

Рассмотрим структуру пассивов баланса банка на рисунке 2.1.



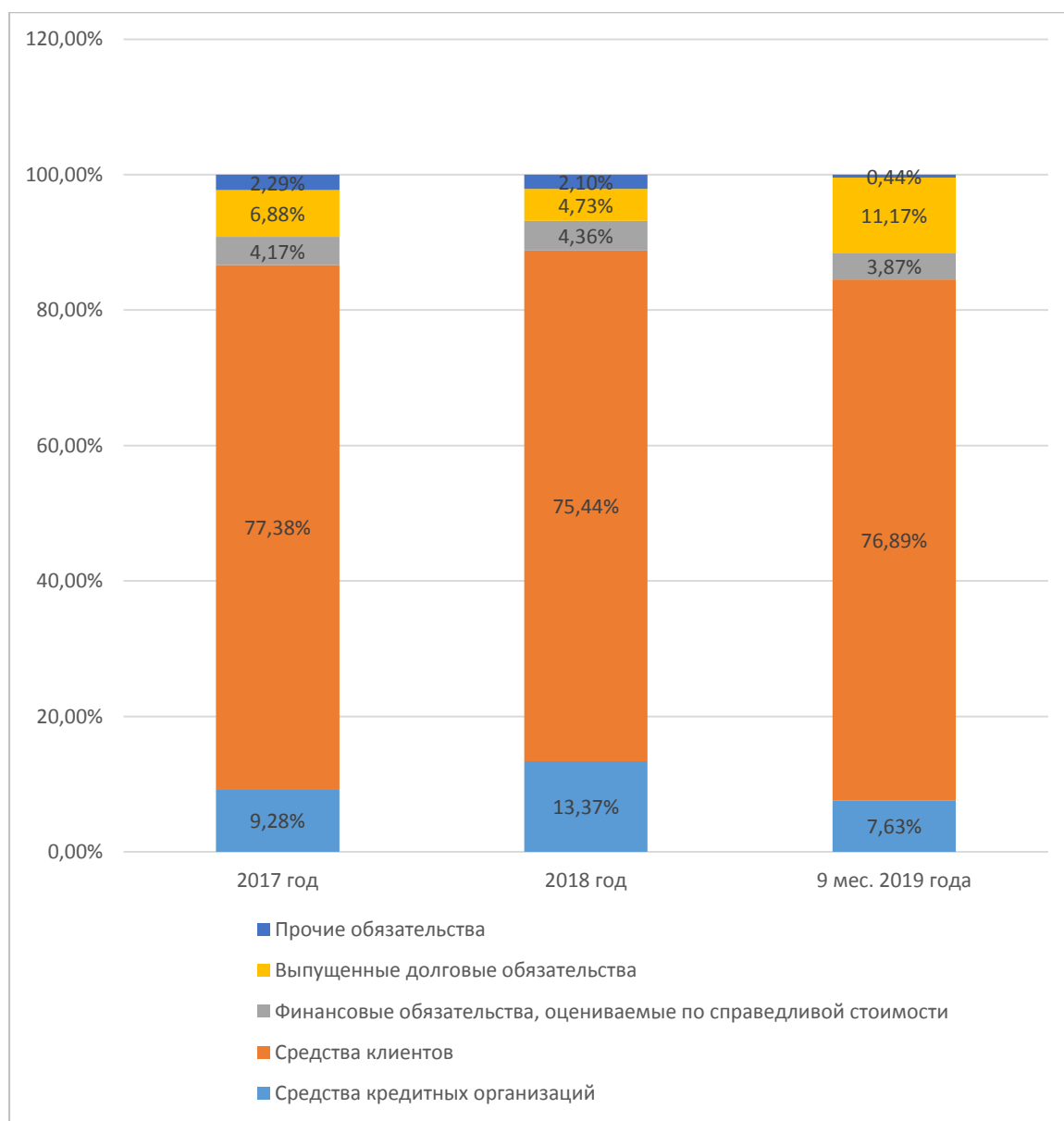


Рисунок 2.1 – Структура пассивов баланса банка.

По данным таблицы 2.3 и рисунка 2.1 можно сделать следующие выводы. Основная доля пассивов ПАО «РОСБАНК» во всех анализируемых периодах приходится на показатель «Средства клиентов». Эта доля насчитывает 77,38% в 2017 году, 75,44% в 2018 году и 76,89% всех пассивов банка за 9 месяцев 2019 года.

Рассмотрев рисунок 2.1, мы видим, что остальные показатели пассива баланса банка занимают, примерно, одну четвертую часть. Такая структура говорит нам о том, что банк ведет свою деятельность в основном за счет ресурсов клиентов, которые размещены в банке на их текущих, расчетных и иных счетах.

Таблица 2.4 – Абсолютное и относительное изменение пассивов баланса ПАО «РОСБАНК».

| Показатель  | Абсолютное изменение, в млн рублей |                     | Относительное изменение, в процентах |                     |
|---|------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
|   | за 2018 год                        | за 9 мес. 2019 года | за 2018 год                          | за 9 мес. 2019 года |
| Кредиты, депозиты, и прочие средства ЦБ РФ                      | -182                               | -5                  | -88,35                               | -20,83              |
| Средства кредитных организаций                                  | 53 013                             | - 48 291            | 71,46                                | -37,96              |
| Средства клиентов   | 96 427                             | 75 339              | 15,47                                | 10,47               |
| В т.ч. вклады физических лиц                                    | 36 221                             | 35 318              | 14,84                                | 12,60               |
| Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости | 8 115                              | -1 257              | 22,44                                | -3,04               |
| Выпущенные долговые обязательства                               | -13 292                            | 73 517              | -24,05                               | 175,17              |
| Обязательство по текущему налогу на прибыль                     | -295                               | 0                   | -100                                 | –                   |
| Отложенные налоговые обязательства                              | 2 225                              | -183                | –                                    | -8,22               |
| Прочие обязательства  | 2 555                              | -16 211             | 14,13                                | -78,54              |

Окончание таблицы 2.4

| Показатель  | Абсолютное изменение, в млн рублей |                     | Относительное изменение, в процентах |                     |
|---|------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
|   | за 2018 год                        | за 9 мес. 2019 года | за 2018 год                          | за 9 мес. 2019 года |
| Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера | 420                                | -1 438              | 39,55                                | -97,03              |
| Всего   | 148 986                            | 81 470              | 18,49                                | 8,53                |

|              |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|
| обязательств |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|

По данным таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы. В 2018 году наблюдается увеличение суммы обязательств на 148 986 миллионов рублей, что составляет 18,49%. Основным толчком к увеличению стал рост средств кредитных организаций в ПАО «РОСБАНК». Мы видим, что данный показатель возрос на 53 013 миллиона рублей или на 71,46%. Кроме того, увеличение наблюдается по таким показателям, как средства клиентов, в том числе за счет вкладов физических лиц, финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости и прочих обязательств.

За 9 месяцев 2019 года наблюдается большой рост по показателю «Выпущенные долговые обязательства» на 73 517 миллиона рублей или на 175,17%. Это произошло за счет регулярного размещения выпуска биржевых процентных неконвертируемых документарных облигаций на протяжении первых трех кварталов. Также росту пассивов банка в 2019 году послужили средства клиентов. Они возросли на 75 339 миллионов рублей (10,47%).

Далее, рассмотрим структуру актива ПАО «РОСБАНК» в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Динамика активов банка.

| Показатель                             | В миллионах рублей |          |                 |
|--|--------------------|----------|-----------------|
|  | 2017 год           | 2018 год | 9 мес.2019 года |
| Денежные средства                      | 17 660             | 18 539   | 11 188          |
| Средства кредитной организации в ЦБ РФ | 43 570             | 53 271   | 42 740          |

Окончание таблицы 2.5

| Показатель                        | 2017 год | 2018 год | 9 мес.2019 года |
|-----------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Средства в кредитных организациях | 4 991    | 5 473    | 51 844          |
| Финансовые активы                 | 31 474   | 41 182   | 41 468          |
| Чистая ссудная задолженность      | 633 996  | 724 089  | 889 249         |
| Чистые вложения в ценные бумаги   | 54 849   | 86 469   | 53 357          |
| Чистые вложения в                 | 89 225   | 107 579  | 62 682          |

|   |         |           |           |
|---|---------|-----------|-----------|
| ценные бумаги,<br>удерживаемые до<br>погашения                          |         |           |           |
| Требования по<br>текущему налогу на<br>прибыль                          | 113     | 174       | 41        |
| Отложенный<br>налоговый актив   | 3 878   | 4 737     | 3 684     |
| Основные средства,<br>нематериальные<br>активы и<br>материальные запасы | 23 528  | 23 718    | 24 517    |
| Долгосрочные активы   | 85      | 86        | 397       |
| Прочие активы   | 20 914  | 16 990    | 5 318     |
| Всего активов   | 924 283 | 1 082 307 | 1 186 485 |

Таблица 2.6 – Абсолютное и относительное изменение активов баланса ПАО «РОСБАНК».

| Показатель                                      | Абсолютное изменение, в<br>млн рублей |                        | Относительное изменение, в<br>процентах |                        |
|---|---------------------------------------|------------------------|---|------------------------|
|   | за 2018 год                           | за 9 мес. 2019<br>года | за 2018 год                             | за 9 мес. 2019<br>года |
| Денежные<br>средства                            | 879                                   | -7 351                 | 4,98                                    | -39,65                 |
| Средства<br>кредитной<br>организации в<br>ЦБ РФ | 9 701                                 | -10 531                | 22,27                                   | -19,77                 |
| Средства в<br>кредитных<br>организациях         | 482                                   | 46 371                 | 9,66                                    | 847,27                 |
| Финансовые<br>активы                            | 9 708                                 | 286                    | 30,84                                   | 0,69                   |

Окончание таблицы 2.6

| Показатель                            | Абсолютное изменение, в<br>млн рублей |                        | Относительное изменение, в<br>процентах |                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|---|------------------------|
|                                       | за 2018 год                           | за 9 мес. 2019<br>года | за 2018 год                             | за 9 мес. 2019<br>года |
| Чистая ссудная<br>задолженность       | 90 093                                | 165 160                | 14,21                                   | 22,81                  |
| Чистые<br>вложения в<br>ценные бумаги | 31 620                                | -33 112                | 57,65                                   | -38,29                 |

|  |         |         |        |        |
|--|---------|---------|--------|--------|
| Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения     | 18 354  | -44 897 | 20,57  | -41,73 |
| Требования по текущему налогу на прибыль                       | 61      | -133    | 53,98  | -76,44 |
| Отложенный налоговый актив                                     | 859     | -1 053  | 22,15  | -22,23 |
| Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы | 190     | 799     | 0,81   | 3,37   |
| Долгосрочные активы  | 1       | 311     | 1,18   | 361,63 |
| Прочие активы  | -3 924  | -11 672 | -18,76 | -68,70 |
| Всего активов  | 158 024 | 104 178 | 17,10  | 9,63   |

По данным таблиц 2.5 и 2.6 можно сделать следующие выводы. Снижающие изменения за 2018 год коснулись только прочих активов. Они уменьшились на 3 924 миллионов рублей, что составило 18,76%. За 9 месяцев 2019 года отрицательные изменения коснулись нескольких показателей: денежных средств, средств кредитной организации в ЦБ РФ, чистые вложения в ценные бумаги, требования по текущему налогу, отложенный налоговый актив и прочие активы. Общее снижение активов за 9 месяцев 2019 года составило 108 749 миллионов рублей. С другой произошло увеличение средств в кредитных организациях на 46 371 миллионов рублей и чистой ссудной задолженности на 22,81%. Величина активов за 2 года и 9 месяцев увеличивается, негативных изменений в целом не наблюдается.

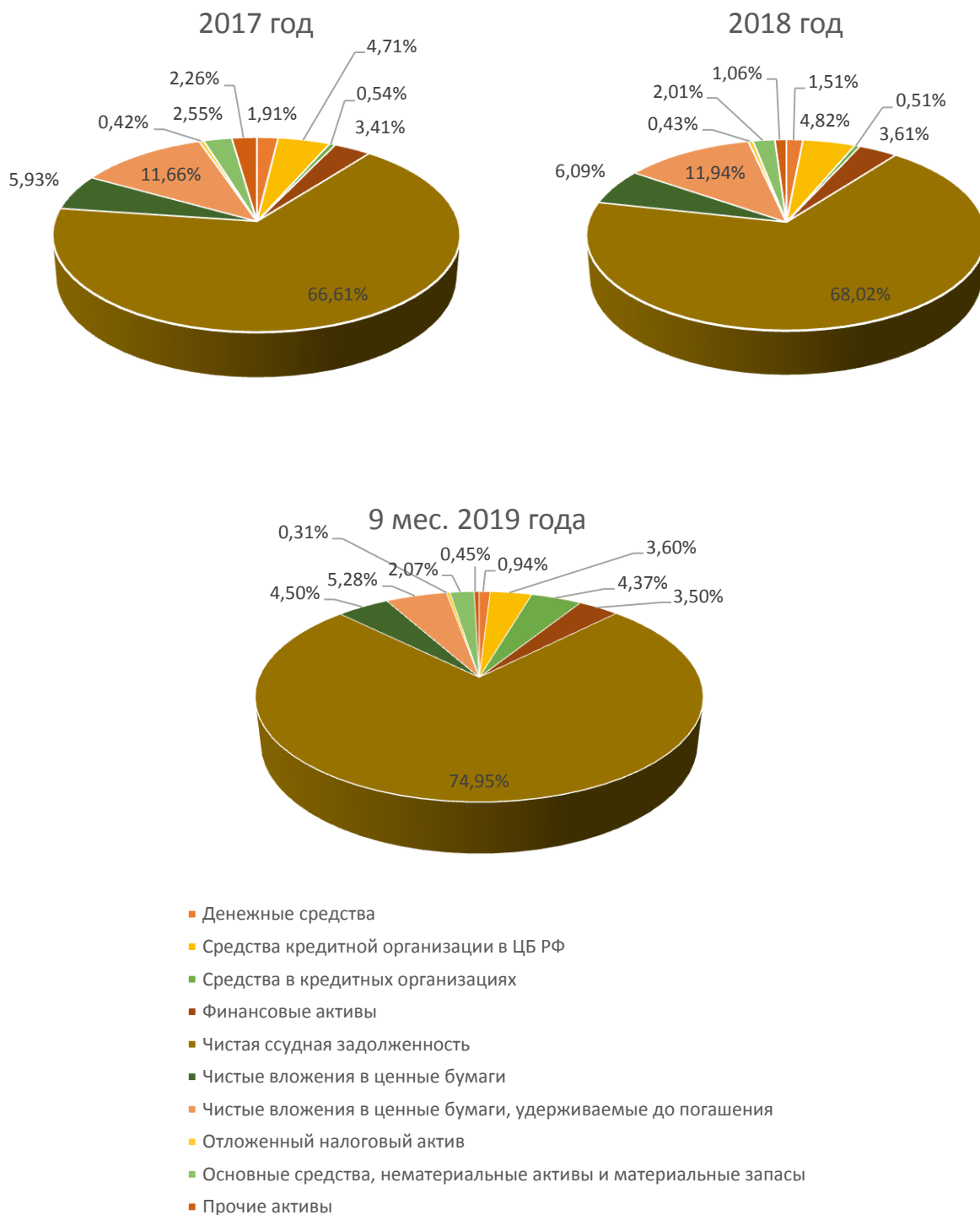


Рисунок 2.2 – Структура активов баланса банка.

По данным рисунка 2.2 сделаем следующие выводы. Основную долю в структуре активов баланса ПАО «РОСБАНК» занимает показатель «Чистая ссудная задолженность». Она составляет 66,61%, 68,02% всех активов баланса

банка по состоянию на 2017 год и 2018 год соответственно. За 9 месяцев 2019 года данный показатель составил 889 249 миллионов рублей.

Также наиболее весомыми статьями в балансе активов ПАО «РОСБАНК» являются чистые вложения в ценные бумаги и чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения.

Согласно данным рисунка 2.2 ПАО «РОСБАНК» базу активов банка формируют средства, выданные заемщикам, ценные бумаги, которые банк приобрел на длительный срок, а также инвестиции в облигации и векселя, которые были приобретены с целью получения прибыли от погашения.

Для более точной оценки финансового состояния ПАО «РОСБАНК» проведем анализ структуры капитала банка за 2017 – 9 мес. 2019 года.

Таблица 2.7 – Динамика показателей капитала ПАО «РОСБАНК».

| Показатель   | В миллионах рублей |          |                  |                      |                              |
|--|--------------------|----------|------------------|----------------------|------------------------------|
|  | 2017 год           | 2018 год | 9 мес. 2019 года | Динамика за 2018 год | Динамика за 9 мес. 2019 года |
| Средства акционеров                                  | 15 514             | 15 514   | 15 514           | 0                    | 0                            |
| Эмиссионный доход                                    | 58 089             | 58 089   | 58 089           | 0                    | 0                            |
| Резервный фонд                                       | 775                | 775      | 923              | 0                    | 148                          |
| Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг    | 240                | 124      | 31               | -116                 | -93                          |
| Переоценка основных средств и нематериальных активов | 3 929              | 3 545    | 3 410            | -384                 | -135                         |
| Переоценка инструментов хеджирования                 | -3 066             | - 2438   | - 32             | 628                  | 2 406                        |

Окончание таблицы 2.7

| Показатель | 2017 год | 2018 год | 9 мес. 2019 года | Динамика за 2018 год | Динамика за 9 мес. 2019 года |
|------------|----------|----------|------------------|----------------------|------------------------------|
|            |          |          |                  |                      |                              |

|   |         |         |         |       |         |
|---|---------|---------|---------|-------|---------|
| Нераспределенная прибыль прошлых лет        | 38 234  | 43 378  | 0       | 5 144 | -43 378 |
| Неиспользованная прибыль за отчетный период | 4 792   | 8 642   | 72 514  | 3 850 | 63 872  |
| Всего источников капитала                   | 118 507 | 127 629 | 150 449 | 9 122 | 22 820  |

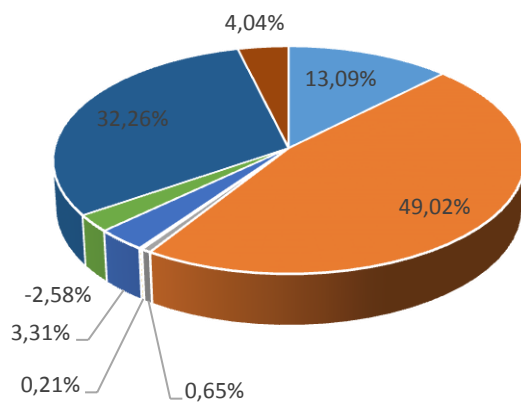
По данным таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы. Собственный капитал возрос на 9 122 миллиона рублей или на 7,69% за 2018 год. Так как такие показатели, как средства акционеров, эмиссионный доход и резервный фонд остались неизменными, то рост собственных средств ПАО «РОСБАНК» произошел, в основном, за счет увеличения нераспределенной прибыли прошлых лет и нераспределенной прибыли за отчетный период. Нераспределенная прибыль прошлых лет увеличилась на 5 144 миллиона рублей, а нераспределенная прибыль прошлых лет показала значительный рост на 80,34%.

За 9 месяцев 2019 года собственный капитал увеличился на 22 820 миллионов рублей. Наибольший рост наблюдается в показателе «Неиспользованная прибыль за отчетный период» и составляет 63 872 миллионов рублей. Источниками роста капитала стали прибыль, конвертация двух субординированных займов на общую сумму 300 миллионов долларов из срочного в бессрочный, а также положительные эффекты, вызванные реорганизацией АО «КБ ДельтаКредит» в форме присоединения к ПАО «РОСБАНК».

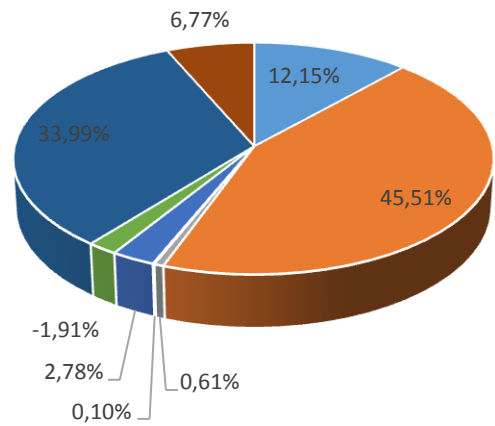
Далее рассмотрим структуру собственных средств банка на рисунке 2.3, где отразим на диаграмме такие показатели, как средства акционеров, эмиссионный доход, резервный фонд, переоценку основных средств и нематериальных активов, переоценку ценных бумаг по справедливой стоимости, переоценки инструментов хеджирования, нераспределенную прибыль прошлых лет и неиспользованную прибыль за отчетный период.



2017 год



2018 год



9 мес. 2019 года

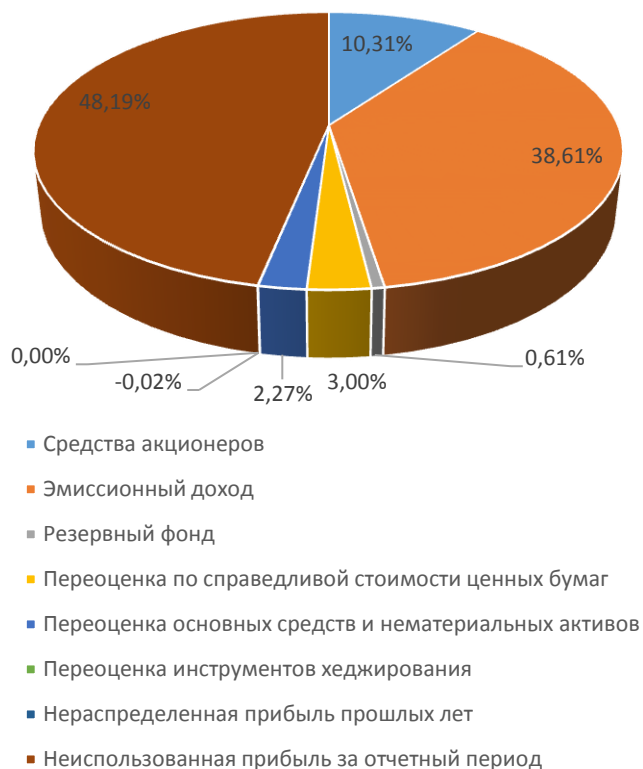


Рисунок 2.3 – Структура собственных средств банка.

По данным рисунка 2.3 можно сделать следующие выводы. Наибольший удельный вес в 2017 году и 2018 году приходится на показатель «Эмиссионный

доход», что составляет 49,02% и 45,51% от всех собственных средств соответственно), следовательно, можно подытожить, что банк осуществляет свою деятельность за счет эмиссионного дохода. За 9 месяцев 2019 года наибольший удельный вес показывает нераспределенная прибыль за отчетный период, что составляет 48,19%. Средства акционеров составляют 10,31% от общей суммы источников собственных средств банка.

На основе Инструкции Банка России №199-И от 29.11.2019 года «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» в банке производят анализ нормативов. В таблице 2.9 рассмотрим нормативы банка по итогам работы за 2017 год, 2018 год и 9 месяцев 2019 года. Данная инструкция утверждает числовые значения и устанавливает методику расчета следующих обязательных нормативов банка:

- норматив ликвидности банков;
- норматив достаточности капитала (собственных средств) банка;
- норматив максимального размера крупных кредитных рисков;
- норматив максимального размера риска одного заемщика или группы связанных заемщиков;
- норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка;
- норматив использования капитала (собственных средств) банка для приобретения акций других юридических лиц.

Таблица 2.8 – Динамика нормативов достаточности капитала банка

| Показатель  | Коэффициент | Норматив | 2017 год | 2018 год | 9 мес.<br>2019 года |
|---|-------------|----------|----------|----------|---------------------|
| Норматив достаточности капитала (собственных средств) | H1          | min 8%   | 12,7     | 12,8     | 12,95               |
| Норматив мгновенной ликвидности банка                 | H2          | min 15%  | 86,1     | 72,0     | 147,93              |

### Окончание таблицы 2.8

| Показатель  | Коэффициент | Норматив | 2017 год | 2018 год | 9 мес.<br>2019 года |
|---|-------------|----------|----------|----------|---------------------|
| Норматив текущей ликвидности банка                          | Н3          | min 50%  | 114,7    | 113,1    | 245,03              |
| Норматив долгосрочной ликвидности банка                     | Н4          | max 120% | 43,2     | 52,9     | 51,23               |
| Максимальный размер крупных кредитных рисков                | Н7          | max 800% | 176,0    | 169,3    | 124,98              |
| Норматив использования капитала (собственных средств) банка | Н12         | max 25%  | 5,3      | 4,8      | 4,39                |

По данным таблицы 2.8 можно сделать следующие выводы. Публичное акционерное общество «РОСБАНК» имеет достаточно собственных средств, чтобы иметь возможность покрыть риски, а также для ведения финансовой деятельности. Данный вывод можно сделать исходя из того, что все обязательные нормативы, согласно инструкции, находятся в пределах допустимых значений на период, в который проводился анализ.

### 2.3 Анализ эффективности управления персоналом банка ПАО «РОСБАНК»

Структурой любого предприятия принято считать упорядоченную совокупность ее отдельных элементов. Банк, также, есть функциональная иерархическая структура, где выполняются функции управления, существуют целевые вертикальные и горизонтальные связи и разделяются элементы управления. Соответственно функциям, происходит группировка подразделений, которые отражают основные сферы деятельности и направления.

Функциональная структура позволяет кредитной организации конкурентные преимущества посредством того, что она дает возможность доводить информацию до исполнителей и воплощать в жизнь управленческие решения.

Наряду с уровнем подготовки специалистов, который позволяет обеспечивать широкую специализацию в работе персонала, в банках присутствует жесткая система контроля и иерархия власти. То есть, даже если в банке решения принимаются централизованно, существует взаимозаменяемость персонала.

В банке развита линейно-функциональная структура. По существу, взаимодействие происходит «подразделение – подразделение», другими словами решения, которые готовятся определенными исполнителями, сначала подготавливаются непосредственными руководителями, затем идут на рассмотрение и утверждение директору, который, в свою очередь, отписывает их этим же, либо другим исполнителям.

В ходе выпускной квалификационной работы, были рассмотрены проблемы, которые неотъемлемо связаны со сферой работы персонала одного из операционных отделений ПАО «РОСБАНК», а именно Операционный офис «Комсомольский», который находится в городе Челябинск.

Первым шагом рассмотрим штатное расписание Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Штатное расписание Операционного офиса «Комсомольский» ПАО РОСБАНК

| Структурное подразделение, наименование | Должность (специальность)  | Количество штатных единиц |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Администрация                           | Директор                   | 1                         |
|   | Главы отделов              | 6                         |
|   | Зам. главы отделения банка | 1                         |
| Бухгалтерия                             | Главный бухгалтер          | 1                         |
|   | Бухгалтера                 | 8                         |
| Отдел персонала                         | HR Менеджеры               | 6                         |
|   | Контроллеры                | 4                         |

## Окончание таблицы 2.9

| Структурное подразделение, наименование | Должность (специальность) | Количество штатных единиц |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Отдел депозитного обслуживания          | Операционисты             | 8                         |
| Юридический отдел                       | Старший юрисконсульт      | 1                         |
|   | Юрисконсульт              | 1                         |
| Отдел операционного управления          | Операционисты             | 10                        |
|   | Контроллеры–кассиры       | 22                        |
| Кредитный отдел                         | Операционисты             | 24                        |
| Отдел информационных технологий         | Системные администраторы  | 6                         |
| Итого                                   |                           | 99                        |

Директору подчиняются главы отделов. Они же, в свою очередь, руководят отделами, которые специализируются по направлениям деятельности операционного офиса.

В операционном офисе директор располагает большей частью полномочий, которые являются неотъемлемой частью принятия решений, более того он производит жесткий контроль за их исполнением. Исходя из этого, можно сделать вывод, что операционных офис имеет очень высокий уровень централизации. Больше внимание отводится на делегирование полномочий. Руководители функциональных подразделений занимаются разработкой решений, далее они передают их на исполнение должностным лицам, которые, в свою очередь, полностью ответственны за их выполнение.

Следующим шагом рассмотрим показатели среднесписочной численности Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

Таблица 2.10 – Среднесписочная численность операционного офиса

| Структурное подразделение      | на 31.12.2017 года, чел. | на 31.12.2018 года, чел. | на 31.12.2019 года, чел. | Абсолютное отклонение |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Администрация                  | 8                        | 8                        | 8                        | 0                     |
| Бухгалтерия                    | 11                       | 9                        | 9                        | 0                     |
| Отдел персонала                | 7                        | 7                        | 6                        | -1                    |
| Отдел депозитного обслуживания | 6                        | 6                        | 6                        | 0                     |

Окончание таблицы 2.10

| Структурное подразделение       | на 31.12.2017 года, чел. | на 31.12.2018 года, чел. | на 31.12.2019 года, чел. | Абсолютное отклонение |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Кредитный отдел                 | 12                       | 9                        | 8                        | -1                    |
| Юридический отдел               | 2                        | 2                        | 2                        | 0                     |
| Отдел информационных технологий | 6                        | 6                        | 6                        | 0                     |
| Отдел операционного управления  | 28                       | 24                       | 23                       | -1                    |
| Всего                           | 80                       | 71                       | 68                       | -3                    |

По данным таблицы 2.10 можно сделать следующие выводы. В операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» текучесть кадров увеличились в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Также наблюдается тенденция снижения численности в 2019 году по сравнению с 2018 годом. Среднесписочная численность персонала снижается на 15% за 2 года, в том числе снижение происходит в таких отделах, как бухгалтерия (18,18%), кредитном отделе (33,33%) и отделе операционного управления на 17,86%.

Так как по данным таблицы 2.10 нельзя оценить динамику движения кадров на протяжении всего периода, а можно увидеть только конечные показатели, то, чтобы более точного анализа рассчитаем следующие коэффициенты:

1) Коэффициент выбытия кадров (Квк). Данный коэффициент рассчитывается, как отношение уволенных работников по всем причинам за определенный период (Рув) к средней численности работников (Р) в этом же периоде:

$$K_{\text{вк}} = \frac{P_{\text{ув}}}{P},$$

(1)

2) Коэффициент приема кадров (Кпк). Этот коэффициент показывает отношение количества принятых работников за определенный период (Рпк) к среднесписочной численности (Р):

$$K_{пк} = \frac{P_{пк}}{P},$$

(2)

3) Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ ). Данный коэффициент предлагается использовать для оценки уровня организации управления производством. Можно применять к предприятию в целом, также к отдельным структурам и подразделениям:

$$K_{ск} = \frac{(1-(P_{ув}+P_{п}))}{P},$$

(3)

4) Коэффициент текучести персонала ( $У_{тк}$ ). Этот коэффициент рассчитывается как число сотрудников, уволившихся по собственному желанию деленное на численность всех работников организации на текущий момент:

$$У_{тк} = \frac{P_{ув}}{P}, \quad (4)$$

В таблице 2.11 рассмотрим значения данных коэффициентов.

Таблица 2.11 – Анализ динамики текучести кадров

| Показатель                      | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Изменение |
|---------------------------------|----------|----------|----------|-----------|
| Коэффициент выбытия кадров      | 0,15     | 0,23     | 0,24     | 0,01      |
| Коэффициент приема кадров       | 0,13     | 0,12     | 0,12     | 0,00      |
| Коэффициент стабильности кадров | 0,83     | 0,81     | 0,80     | -0,01     |
| Коэффициент текучести кадров    | 0,15     | 0,36     | 0,38     | 0,02      |

По данным таблицы 2.11 можно сделать следующие выводы. Коэффициент выбытия кадров увеличился в 2018 года по сравнению с 2017 на 0.08. Коэффициент приема кадров показывает снижение на 7,69% за последние два года. Рассматривая показатели коэффициента стабильности кадров, можно заметить, что происходит, хоть и не значительное, но снижение. В 2019 году снижения коэффициентов не столь значительно, как в предыдущем году, но все же присутствует. Стабильные сотрудники, или же постоянные кадры приобретают опыт работы, повышают в ходе работы квалификацию, оказывают

влияние на стабильный уровень производительности труда, а также осваивают смежные профессии, путем совмещения, либо замещения временно отсутствующих работников. Данные по показателю текучести кадров возросли в 2,5 раза. Это сигнал тревоги, что является негативным фактором для банка.

Анализ динамики текучести кадров показал, прием кадров в банк был меньше, чем увольнение. Потому что обороты коэффициента по выбытию кадров превышают обороты коэффициента приема кадров. Также рост текучести кадров говорит о том, что существуют условия труда, не удовлетворяющие сотрудников банка. Текучесть кадров в свою очередь оказывает влияние на повышение производственных навыков и повышении квалификации сотрудников. А это, в свою очередь, приводит к снижению показателей производительности труда.

Таблица 2.12 – Структура персонала Операционного офиса «Комсомольский» по возрастному критерию

| Возраст/<br>Дата | до<br>20<br>лет | от 21<br>до 25<br>лет | от 26<br>до 30<br>лет | от 31<br>до 35<br>лет | от 36<br>до 40<br>лет | от 41<br>до 45<br>лет | от 46<br>до 50<br>лет | свыше<br>50 лет |
|------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| на 31.12.2017    | 0               | 4                     | 13                    | 34                    | 18                    | 9                     | 2                     | 0               |
| на 31.12.2018    | 0               | 3                     | 9                     | 31                    | 18                    | 9                     | 1                     | 0               |
| на 31.12.2019    | 0               | 1                     | 10                    | 31                    | 17                    | 8                     | 0                     | 1               |

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют, что больше всего движения кадров происходит в возрастных группах от 21 года до 35 лет.

Рассмотрим в таблице 2.13 данные о движении персонала в период с 2017 года по 2019 год.

Таблица 2.13 – Данные о движении персонала Операционного офиса «Комсомольский» в период с 2017 года по 2019 год.

| Наименование показателя      | по состоянию на<br>31.12.2017 года | по состоянию на<br>31.12.2018 года | по состоянию на<br>31.12.2019 года |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Принято                      | 7                                  | 9                                  | 5                                  |
| Уволено                      | 5                                  | 18                                 | 8                                  |
| в том числе:                 |                                    |                                    |                                    |
| - по собственному<br>желанию | 1                                  | 2                                  | 4                                  |
| - в первый год работы        | 0                                  | 2                                  | 2                                  |



Данные таблицы 2.13 показывают, что в 2018 году уволилось два сотрудника, которые проработали в организации менее одного года. В 2019 году из пяти уволенных человек, также двое ушли из организации в первый год работы. Данный показатель не является критическим. Но руководству операционного офиса «Комсомольский» стоит уделять больше внимания мотивационным мероприятиям, с целью повышения эффективности работы сотрудников. Когда происходит обновление коллектива, то также меняется социально-психологический климат и функциональные связи.

Причина увольнения «по собственному желанию» всегда позиционируется как наиболее лояльный уход в виду того, что он используется даже тогда, когда работника банка увольняют из организации по приказу работодателя. Эта причина применима потому, что каждая из сторон хочет разойтись мирно, не создавая конфликтной обстановки.

Списочный состав служащих Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» смешанный и состоит из нескольких групп сотрудников. Наблюдаются разнообразие в уровне образования, скорости и качестве прохождения обучения, стаже работе, а также возрасте.

Основой Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» являются квалифицированные кадры в возрасте 31-40 лет в среднем. У них достаточный стаж работы в финансовых структурах, который переваливает за 10 лет. В основном этими кадрами являются главы отделов и ведущие специалисты ПАО «РОСБАНК» Операционного офиса «Комсомольский». Они в идеале владеют всеми нюансами ведения финансовых отношений и свободно ведут себя в любых межличностных отношениях коллектива.

Проведем небольшое анкетирование, чтобы оценить степень удовлетворенности персонала Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» различными сторонами трудовой жизни.

Анкетирование персонала Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» проводилось в письменной форме, индивидуально и анонимно.

Количество испытуемых составило 15 человек. Им была представлена анкета, которая представлена в Приложении 3.

Результаты анкетирования позволили сделать следующие выводы.

В ближайших планах более чем у половины респондентов (60%) – продолжать работать в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

При этом, 2 человека (13%) сообщили, что намечают карьерное продвижение. И 4 человека (27%) отметили, что желают перейти работать в другой банк без смены специальности.

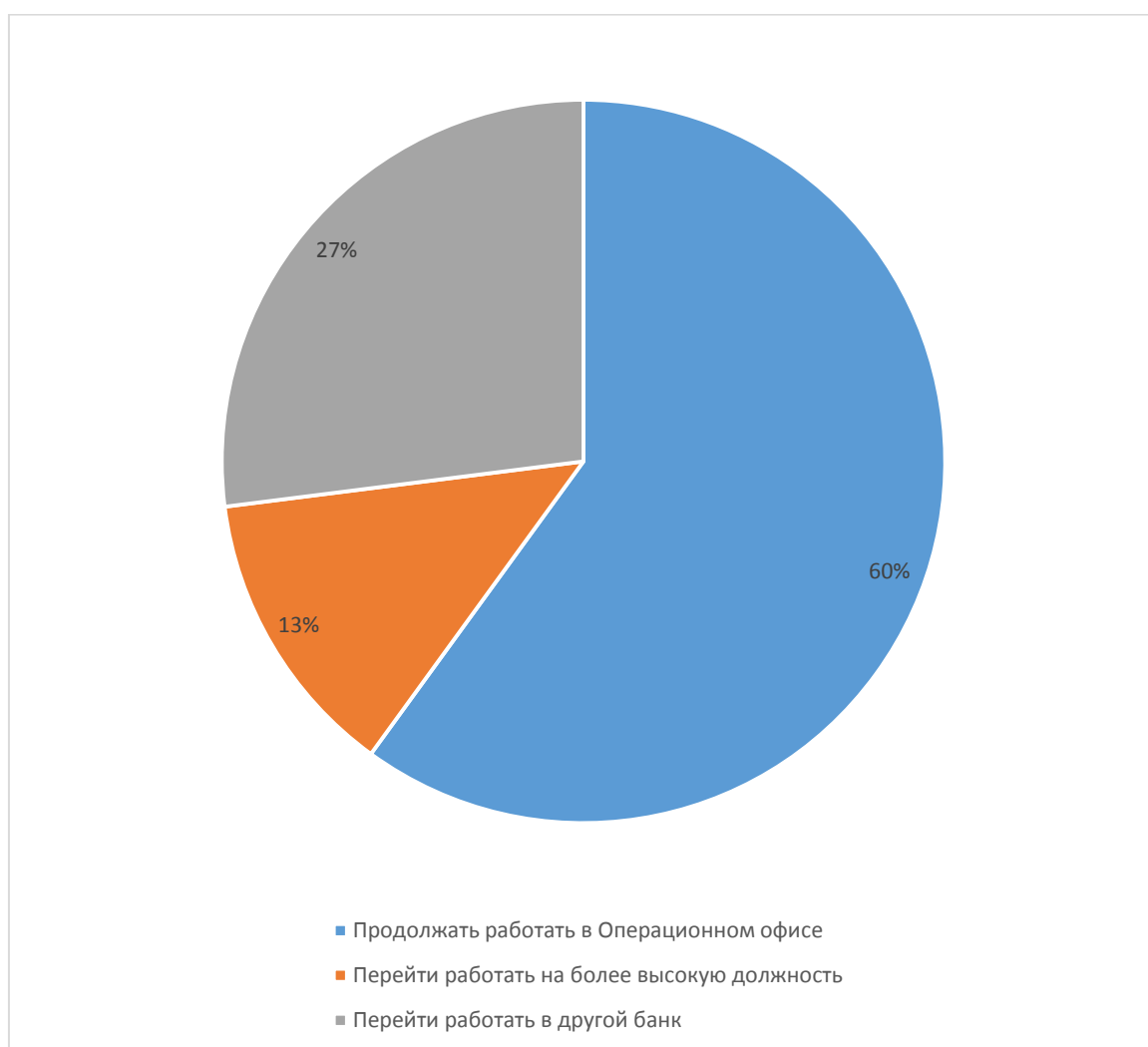


Рисунок 2.4 – Планы персонала Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

В целом работники Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» положительно оценили условия труда на рабочем месте. Оценка

степени удовлетворенности работниками различными сторонами трудовой жизни отражена на рисунке 2.4.

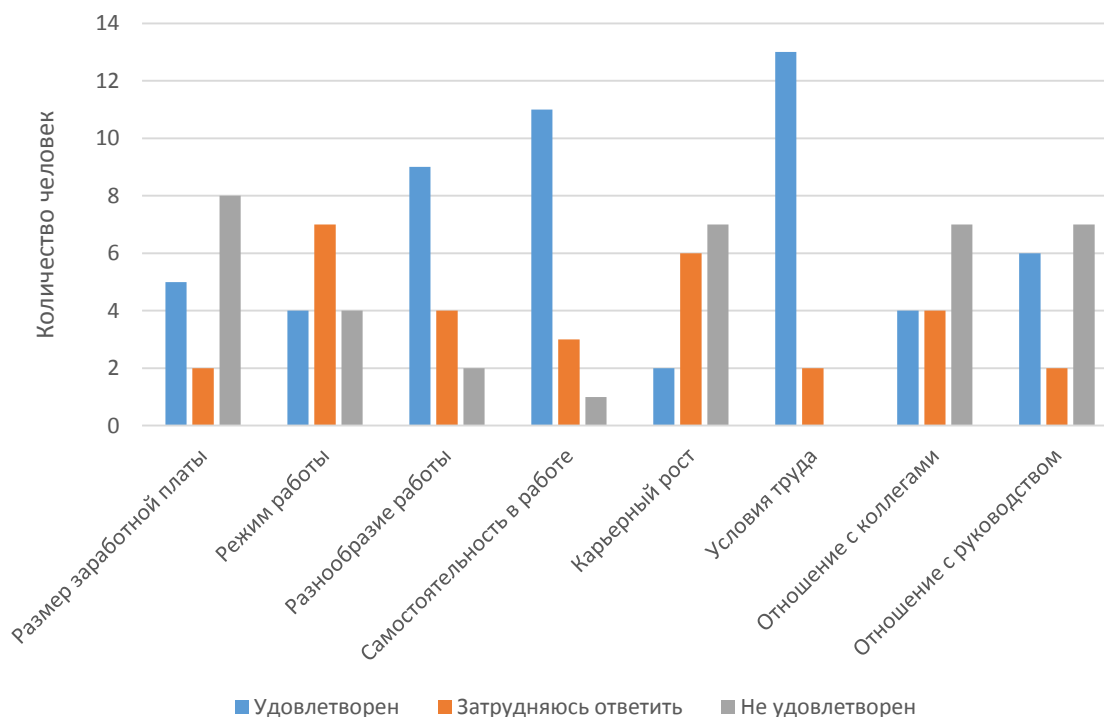


Рисунок 2.5 – Оценка степени удовлетворенности работников Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

Как видно из данных, которые представлены на рисунке 2.5, в большей степени персонал удовлетворен санитарно-гигиеническими условиями труда (13 человек или 87%), самостоятельностью в работе (11 человек или 73%) и разнообразием работы (более половины 9 человек или 60%). Не удовлетворены – размером заработной платы (8 человек или 53%), отсутствием карьерного роста (7 человек или 47%), также отношением с коллективом и руководством (7 человек или 47%).

Проанализировав полученные результаты исследования персонала Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» можно сделать следующие выводы. Большинство опрошенных работников выделяют значимость материальных стимулов в трудовой деятельности, в частности, заработную плату.

Также результаты анкетирования показали, что имеются трудности в отношении с коллективом и руководством, что влечет за собой желание сменить место работы, а также отток персонала.

С учетом вышеизложенного, первоочередной задачей для Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» является совершенствование системы мотивации персонала, в результате которого получится управлять движением кадров и привести к минимуму текучесть персонала.

Чтобы рационально управлять мотивацией и привести к минимуму текучесть кадров в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» нужно создать систему наставничества и адаптации для молодых сотрудников «новичков», при этом задействовав там более опытный персонал.

Стоит сделать вывод, что текучесть персонала играет очень важную роль в деятельности Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК». Для изучения и предотвращения причин текучести персонала, банку следует чаще проводить социологические исследования для того, чтобы изучить происходящие изменения в качественном составе руководителей, специалистов, служащих. Кадры, работающие на постоянной основе, отдав долгое время работе в банке, стараются постоянно повышать свою квалификацию, совершенствоваться, быстрее ориентируются в непривычной обстановке, влияют на результаты труда, а также создают деловую атмосферу в рабочем коллективе.

Основной проблемой остается кратковременное пребывание в должности новых или же просто молодых специалистов. Более опытные сотрудники имеют ясное представление о функционировании организации, об участии руководства в деятельности организации, не имеют серьезных проблем в межличностных отношениях с остальными сотрудниками. Молодые специалисты, в свою очередь, зачастую сталкиваются с непреодолимыми преградами в виде дезадаптированности в новом коллективе. Сталкиваются с проблемами выполнения должностных обязанностей, едва лишь начав работать в качестве специалиста организации.

Следовательно, самым приемлемыми мероприятиями для данного банка будет разработка системы наставничества и адаптации, с перспективой развития способностей и приобретения профессиональных навыков и умений у более опытных сотрудников кредитной организации.

#### Выводы по разделу два

Во втором разделе мы определили, что ПАО «РОСБАНК» обладает достаточно диверсифицированной ресурсной базой по направлениям привлечения средств по валютам. Стоимость ресурсов находится на рыночном уровне. Риски внезапного оттока средств, которые может весьма негативно сказаться на деятельности банка, минимален. Отсутствует просроченная задолженность по привлеченным средствам. Ресурсная база, можно сказать, соответствует основным направлениям активных операций кредитной организации.

Что касается ликвидности его операций в целом, то она высокая. Банк имеет способность полностью и своевременно исполнить свои обязательства. В банке низкий риск ликвидности активов.

Прибыль ПАО «РОСБАНК» по итогам 2018 года составила 8 644 миллиона рублей. Увеличение финансового результата связано, прежде всего, с ростом чистых процентных доходов при одновременном увеличении кредитного портфеля на 90 000 миллионов рублей. Кроме того, в целях урегулирования проблемной задолженности, повышения качества кредитного портфеля и снижения издержек по взысканию задолженности в 2018 году банк совершал сделки по уступке прав требований третьим лицам, в связи с чем чистые доходы от восстановления резервов за 2018 год составили 3 597 миллионов рублей.

Балансовая стоимость активов за 2018 год увеличилась на 158 111 миллионов рублей. Данное увеличение активов связано с ростом кредитного портфеля банка, в том числе за счет увеличения объемов межбанковского кредитования и

кредитов юридическим лицам при незначительном увеличении объемов требований к физическим лицам.

За 9 месяцев 2019 года доля обязательств банка увеличилась за счет прироста удельного веса в ресурсной базе французского капитала. По итогам работы за 9 месяцев банком получена прибыль в размере 10 929 миллионов рублей. Динамика прибыли обусловлена в основном ростом процентного дохода от ссуд, предоставленных клиентам, что частично связано с эффектом от присоединения АО «КБ ДельтаКредит» к ПАО «РОСБАНК». Балансовая стоимость активов увеличилась на 104 280 миллионов рублей. Данное увеличение связано с ростом кредитного портфеля банка, в том числе за счет увеличения объемов межбанковского кредитования и кредитов юридическим лицам, а также портфеля ипотечных кредитов физических лиц, полученного при реорганизации АО «ДельтаКредит». Общий капитал банка на 01.10.2019 года составил 150 449 миллионов рублей. Источниками роста капитала стали прибыль, конвертация двух субординированных займов на общую сумму 300 миллионов долларов из срочного в бессрочный, а также положительные эффекты, вызванные реорганизацией АО «КБ ДельтаКредит» в форме присоединения к ПАО «РОСБАНК». Уровень регуляторного капитала банка является достаточным для покрытия всех видов риска и соответствует требованиям Банка России к достаточности капитала.

Также мы выделили, что для сокращения текучести кадров и рационального управления мотивацией персонала Операционному офису «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» необходимо разработать и внедрить систему наставничества и адаптации для молодых сотрудников «новичков», при этом задействовав более опытный персонал. Так как новые сотрудники организации нуждаются в помощи во время адаптационного периода. Обеспечение приспособления ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией поспособствуют скорейшему становлению специалиста полноценным эффективным кадром организации. Развитие позитивного отношения к работе, стимулирование чувства

удовлетворенности рабочим процессом, помощь более опытных специалистов и прочие факторы в разной степени станут ускорением сроков приближения нового сотрудника к высокой продуктивности.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

#### 3.1 Мероприятия, направленные на усиление мотивации персонала банка

Для снижения текучести кадров в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» для системы мотивации можно предложить следующее мероприятие:

– введение системы наставничества.

Целью каждого работника является повышение профессиональных качеств и способности, реализовать уровень профессионализма. Рационально будет сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» для работы с молодыми кадрами. Они всегда смогут подсказать, как эффективно использовать свои профессиональные качества и способности в работе.

Для внедрения данной системы разработаем проект «Положения об адаптации и системе наставничества», в котором подробно опишем все составляющие данной системы.

Таблица 3.1 – План разработки проекта «Положения об адаптации и системе наставничества».

| № п/п | Описание                          |
|-------|-----------------------------------|
| 1     | Назначение и область применения   |
| 2     | Термины, обозначения и сокращения |
| 3     | Ответственность                   |
| 4     | Цели, задачи и сроки адаптации    |

|    |  |
|----|--|
| 5  | Процесс подбора и требований к наставнику                          |
| 6  | Организация адаптации и наставничества                             |
| 7  | Права и обязанности участников процесса адаптации и наставничества |
| 8  | Материальное поощрение наставников                                 |
| 9  | Поощрение лучших наставников                                       |
| 10 | Требуемые формы для заполнения                                     |

Придерживаясь плана разработки, указанного в таблице 3.1, начнем описывать пункты проекта «Положения об адаптации и системе наставничества».

#### 1. Назначение и область применения.

Положение об адаптации и системе наставничества Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» (далее – Положение) вводится в действие с целью эффективного вовлечения сотрудника в работу кредитной организации, содействия в освоении им должностных обязанностей и налаживания деловых и личных контактов с коллективом.

Процесс адаптации и наставничества включает в себя:

а) помощь сотруднику в профессиональной адаптации, основанной на развитии профессиональных навыков и навыков сотрудничества до уровня, необходимого для исполнения работником, возложенных на него обязанностей в соответствии с требованием должностных инструкций;

б) помощь сотруднику в социальной адаптации, основанной на освоении работником правил и норм взаимоотношений в коллективе и направленную на достижение понимания работником традиций, существующих в банке;

в) организационные мероприятия, основанные на ознакомлении работника с нормативной, технической, организационно-регулирующей и другой документацией.

Настоящее Положение распространяется на все подразделения Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

#### 2. Термины, обозначения и сокращения.

В настоящем Положении применяются следующие термины с соответствующими определениями и сокращениями:



Адаптация – процесс овладения системой профессиональных знаний и навыков, и эффективное их применение в работе, вхождения нового работника в организацию, должность, коллектив, включающий приобщение к корпоративной культуре;

Организация – Операционный офис «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК»;

HR-служба – отдел персонала Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК»;

Стажер – лицо, принятое на работу в Организацию или переведенное на другую должность и/или в другое подразделение, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока (для овладения должностью);

Стажер-молодой специалист – выпускник ВУЗа или СУЗа в течение следующих 3-х лет после окончания учебного заведения, в возрасте до 30 лет, принятый на работу в Организацию, осуществляющий свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока (для овладения должностью);

Наставник – работник, имеющий практический опыт из числа сотрудников банка, закрепленный за стажером на период адаптации, оказывающий стажеру помощь с целью скорейшего овладения им необходимыми профессиональными навыками и знаниями, и развития способности самостоятельно, и качественно выполнять возложенные на него задачи и трудовые функции;

СП – структурное подразделение;

ТД – трудовой договор;

ИПО – индивидуальный план обучения.

### 3. Ответственность

Ответственность за реализацию данного Положения несут HR-служба, руководители структурных подразделений и директор Организации.

### 4. Цели, задачи и сроки адаптации.

Целью адаптации является оказание помощи вновь принятым/переведенным работникам в адаптации и профессиональном становлении в коллективе.

Основными задачами являются:

- обеспечение процесса обучения новых/переведенных работников основным навыкам должности;
- развитие способности новых/переведенных работников самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи по занимаемой должности;
- вовлечение вновь прибывших/переведенных работников в трудовой процесс и общественную жизнь Организации с учетом индивидуальных склонностей, формирование позитивного и лояльного отношения к Организации;
- адаптация новых/переведенных работников к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в Организации;
- снижение текучести кадров и мотивация к установлению длительных трудовых отношений;
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

Продолжительность адаптации работника устанавливается руководителем подразделения в зависимости от уровня подготовки, практического опыта работы, личных качеств работника и сложности подготовки по должности стажера:

- для вновь принятых работников выпускников ВУЗов или СУЗов в течение следующих 3-х лет после окончания учебного заведения в возрасте 30 лет – срок адаптации от 3-х до 6-ти месяцев;
- для прочих вновь принятых работников – срок адаптации – 3 месяца;
- для работников, переведенных на новую должность и/или в новое подразделение – срок адаптации от 1-го до 3-х месяцев.

Если перевод/перемещение работника связано с изменением организационной структуры, без изменения условий и характера труда – адаптация не требуется.

##### 5. Процесс подбора и требования к наставнику

Для эффективной адаптации за каждым вновь принятым/переведенным работником закрепляется наставник из числа наиболее опытных работников подразделения. Непосредственный руководитель стажера осуществляет выбор кандидатуры наставника по следующим критериям:

- отсутствие грубых нарушений распорядка рабочего дня в течение трех лет;
- наличие среднего/высшего профессионального образования;
- стаж работы по специальности не менее 3-х лет;
- стабильно высокий результат выполнения поставленных задач;
- высокий уровень профессиональной подготовки, знание локальных нормативных документов и требований законодательства, знание безопасности и охраны труда;
- способность к обучению других и передачи собственного опыта, развитые коммуникативные навыки;
- высокая лояльность к Организации и приверженность к работе, к корпоративной культуре.

При отсутствии кандидатов, отвечающих указанным требованиям, допускается выбор кандидата из числа наиболее опытных работников, при согласовании с HR-службой.

За одним наставником может быть закреплено одновременно не более 3-х стажеров.

Непосредственный руководитель стажера осуществляет проверку кандидатуры наставника на отсутствие грубых нарушений и, не позднее первого рабочего дня стажера, оформляет приказ о закреплении наставника, направляет на согласование в HR-службу для проверки кандидатуры наставника на соответствие прочих требований.

Непосредственный руководитель стажера, при отклонении кандидатуры HR-службой, должен подобрать нового кандидата в наставники.

#### 6. Организация адаптации и наставничества

Адаптация работников производится в соответствии с Программой адаптации, утвержденной руководителем подразделения не позднее дня выхода стажера на работу с наставником. Копия Программы адаптации стажера предоставляется в HR-службу в течение 5 рабочих дней.

Для стажеров-молодых специалистов непосредственным руководителем совместно с наставником дополнительно разрабатывается Индивидуальный план обучения, который утверждается руководителем подразделения не позднее дня выхода стажера-молодого специалиста на работу с наставником. Копия ИПО предоставляется в HR-службу не позднее 5 рабочих дней.

В последний день адаптации:

- стажеров – проводится собеседование с непосредственным руководителем с участием наставника. По итогам собеседования оформляется Протокол. Копия Протокола предоставляется в HR-службу в течение 3-х рабочих дней;

- стажеров-молодых специалистов – помимо протокола в HR-службу предоставляется копия ИПО с отметками о выполнении и комментариями по обучению, копия оценки стажера по результатам прохождения обучения.

За два дня до окончания адаптации стажера-молодого специалиста структурное подразделение согласовывает с HR-службой место и время сдачи экзамена.

Замена наставника производится на основании приказа в следующих случаях:

- расторжение трудового договора с наставником;
- перевод наставника на другую должность;
- привлечение наставника к дисциплинарной ответственности;
- длительное отсутствие наставника (свыше 2-х недель) на рабочем месте (болезнь, командировка и пр.);
- психологической несовместимости наставника и стажера;
- по иным основаниям при наличии обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления сотрудника.

Продление срока адаптации производится на основании приказа в случаях:

- отсутствия стажера свыше недели на рабочем месте по уважительной причине (болезнь, семейные обстоятельства и пр.);

- неудовлетворительного результата квалификационной проверки знаний.

## 7. Права и обязанности участников процесса адаптации и наставничества

Непосредственный руководитель обязан:

- совместно с наставником разобрать и оформить программу адаптации стажера;

- познакомить стажера в день выхода на работу с наставником, представить коллективу подразделения;

- организовать экскурсию стажеру по подразделению;

- познакомить стажера с организацией труда, с режимом труда и отдыха, проводить разъяснение правил внутреннего трудового распорядка, традиций, существующих в подразделении;

- регулярно, в течение всего периода наставничества и адаптации, контролировать прохождение адаптации, проводить индивидуальные беседы по адаптации со стажером и наставником, оказывать содействие в решении текущих вопросов;

- обсуждать вопросы и решать проблемные моменты, возникающие в ходе наставничества и адаптации с руководителем подразделения;

- способствовать совершенствованию профессиональных знаний и навыков, повышению квалификации стажера.

Непосредственный руководитель имеет право:

- требовать от стажеров соблюдения норм настоящего Положения;

- отслеживать все процессы и показатели адаптации стажера, и корректировать их в соответствии с основными задачами и принципами Организации;

- проводить собеседования со стажером, по результатам которого давать оценку его деятельности и характеристику на него;

– готовить характеристику на стажера, а также представления о повышении в должности, премирования, зачислении в кадровый резерв по результатам прохождения периода адаптации и наставничества.

Наставник обязан:

– знать требования законодательства, локальных актов/нормативных документов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности;

– разрабатывать и оформлять совместно с непосредственным руководителем стажера ИПО/программу адаптации;

– передавать накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным и передовым методам работы;

– изучать деловые и личностные качества стажера, его отношение к работе и коллективу, познакомить стажера с традициями Организации, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, корпоративной культуре, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

– помогать стажеру последовательно и грамотно овладеть профессиональной спецификой работы, признавать чувство ответственности за выполняемую работу, личным примером способствовать формированию у стажера положительных профессиональных качеств и корректировать его поведение;

– осуществлять учет проделанной работы и контролировать выполнение этапов адаптации;

– исполнять иные поручения непосредственного руководителя, связанные с наставничеством и производственной адаптацией.

Наставник имеет право:

– запрашивать у стажера отчеты о выполнении ИПО/программы адаптации по качеству, объему и срокам в устной или письменной форме;

– участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной и общественной деятельностью стажера, вносить предложения непосредственному

руководителю стажера о его поощрении, применении мер дисциплинарного взыскания;

- ходатайствовать перед непосредственным руководителем стажера о создании условий, необходимых для нормальной трудовой деятельности стажера;
- ходатайствовать о прекращении стажировки по причинам личного характера (невозможность наладить личный контакт со стажером) или успешного овладения обучаемым необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками.

Стажер обязан:

- выполнять мероприятия ИПО/программы адаптации в установленные сроки;
- следовать инструкциям, рекомендациям руководителя, наставника при выполнении заданий и в процессе взаимодействия с коллегами;
- постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками выполнения работ;
- учиться у наставника передовым методам и формам работы;
- отчитываться о своей работе перед непосредственным руководителем и наставником ежемесячно.

Стажер имеет право:

- получать от наставника методические рекомендации и практическую помощь в выполнении плановых заданий;
- сообщать наставнику или непосредственному руководителю о проблемах в своей работе;
- вносить предложения по усовершенствованию приемов и методов выполнения работ;
- при невозможности установления или недостаточности личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю о смене наставника;
- участвовать в обсуждении результатов наставничества и адаптации.

8. Материальное поощрение наставников.

Наставнику, закрепленному за стажером-молодым специалистом по окончании периода наставничества и адаптации, после успешной сдачи стажером экзамена начисляется единовременная доплата в размере 3 000 рублей за каждого закрепленного за ним стажера, при повторной передаче – не выплачивается.

Основанием по единовременной доплате являются:

- выполнение ИПО;
- успешная сдача стажером в установленные сроки экзамена/прохождения собеседования.

Доплата наставнику не выплачивается в случаях:

- наложения на стажера в период наставничества дисциплинарного взыскания;
- наложения на наставника дисциплинарного взыскания в период наставничества;
- расторжение трудового договора со стажером до момента сдачи квалификационного экзамена;
- в случае расторжения трудового договора по инициативе наставника, за исключением случая выхода на пенсию;
- в случае расторжения трудового договора с наставником по инициативе работодателя, за исключением случаев сокращения численности или штата работников, по состоянию здоровья, препятствующего продолжению выполняемой работы.

Контроль за исполнением данного пункта возлагается на руководителя подразделения.

Выплата доплаты за наставничество осуществляется вместе с основной заработной платой.

#### 9. Поощрение лучших наставников.

Ежегодно проводится отбор на звание «Лучшего наставника Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК», приуроченный к празднованию Дня банковского работника России, где проводится награждение в номинации – «Лучший наставник».



## 10. Требуемые документы для оформления.

Шаблоны на оформление требуемых документов отражены в Приложениях Д – З к выпускной квалификационной работе.

Благодаря разработке проекта «Положения об адаптации и системе наставничества» можно сделать вывод, взяв в работу данное мероприятие по совершенствованию системы мотивации в ПАО «РОСБАНК», руководители смогут достичь заинтересованности сотрудников работать в Банке. Также увеличится количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» и снизить текучесть персонала.

Следующим шагом рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия по совершенствованию системы наставничества и адаптации персонала в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК».

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Благодаря системе наставничества и адаптации повышается итоговая эффективность сотрудников Операционного офиса «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК», так как их вовлеченность в рабочий процесс позволяет видеть результаты своего труда, увеличивает рабочую производительность, и в целом улучшает работоспособность всего предприятия. Повышение производительности труда способствует оптимизации социально-психологического состояния внутри коллектива. Также предполагается, что данное Положение позволит снизить текучесть кадров в операционном офисе.

Предложенное мероприятие позволит нам рассчитать его экономический эффект. Экономический эффект от внедрения «Положения об адаптации и системе наставничества» определяется как разность между затратами на подбор персонала и затратами на реализацию программы.

Затраты на подбор персонала:

– публикация объявлений о наличии вакансий в СМИ (2 публикации в месяц по 1 000 рублей), итого 2 000 рублей в месяц;

– затраченное время на собеседование с сотрудником (в среднем менеджер по персоналу тратит 8 часов в неделю на наем 1 сотрудника, оплата менеджера по персоналу составляет 182,9 рублей в час), таким образом в месяц затраты составляют 5 852,8 рублей;

– обучение при найме на работу (техника безопасности, профессиональная подготовка при вхождении на должность, порядка 15 000 на одного работника;

– затраченное время на увольнение сотрудника (менеджер по персоналу на увольнение сотрудников затрачивает около 4 часов в неделю), 2 926,4 рублей в месяц;

Затраты на внедрение Положения об адаптации:

– разработка и внедрение программы (занимаются начальник отдела по персоналу и 2 менеджера по персоналу; предположительно на разработку, согласование и подписание необходима рабочая неделя) 15 000 рублей и 10 000 рублей исходя из заработных плат менеджеров и начальника отдела;

– поощрение наставникам (введение положения об адаптации и системе наставничества позволит укомплектовать штат недостающими вакансиями и снизить текучесть персонала; нехватка персонала на конец 2019 года составляет 31 вакансию, с учетом текучести кадров в течение года будет еще нанято 4 новых сотрудника, т.е. 35 новых работника)  $35 \times 3\,000$  рублей = 210 000 рублей в год;

– награждение лучшего наставника согласно Положения (заказ и подготовка грамоты и рамки) 890 рублей.

С учетом неукомплектованности штата, необходимо принимать в среднем по 3 сотрудника в месяц. Таким образом, рассмотрим затраты на найм сотрудников за один месяц:

$2000 \times 3 + 5852,8 \times 3 + 3 \times 15000 + 2926,4 \times 3 = 77\,337,6$  рублей.

Затраты на внедрение системы наставничества составят:

$15000+10000+3*3000+890=34\ 890$  рублей.

Тогда экономический эффект рассчитаем следующим образом.

Экономический эффект = Затраты на наем сотрудника – Затраты на внедрение,

Экономический эффект =  $77\ 337,6 - 34\ 890 = 42\ 447,6$  рублей.

### Выводы по разделу три

В третьем разделе было предложено мероприятие по совершенствованию системы мотивации персонала в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» и дана оценка социально-экономической эффективности системы мотивации персонала.

Кроме этого в Операционном офисе «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК» немаловажны рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Для работы с новыми сотрудниками будет эффективным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников ПАО «РОСБАНК», а также профессионалов в своем деле. Они смогут помочь новым сотрудникам советом, как эффективно использовать профессиональные качества и способности в рабочем процессе.

Благодаря рекомендациям по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества, экономический эффект составит 42 447,6 рублей в месяц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была обозначена и достигнута конкретная цель. основополагающей целью любой кредитной организации в современном мире является максимизация всех ее финансовых показателей. Без рационального управления человеческими ресурсами достижение этой цели попросту невозможно.

В ходе работы выяснили, что мотивация сотрудников играет одну из важнейших ролей в повышении эффективности организации и активно способствует ее росту и процветанию. Поэтому любому работодателю необходимо понимать, что действительно движет работниками и как максимизировать общую производительность труда. Теоретическая основа исследования и полученные результаты подтвердили, что на мотивацию сотрудников влияют два основных фактора: внутренняя мотивация и внешняя

мотивация. Внешняя мотивация возникает из внешних элементов, таких как зарплата или другие пакеты льгот. Тем не менее, внутренняя мотивация, которая зарождается изнутри человека и, по-видимому, связана с его потребностями, желаниями и целями тоже играет немаловажную роль. Некоторыми примерами внутренней мотивации можно назвать личностный рост, наличие баланса между работой и личной жизнью, гибкость графика и хорошие отношения с руководителями и коллегами. Это не только фактор, который мотивирует сотрудников на работу, это также является важным определяющим фактором для сохранения рабочих мест.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были охарактеризованы основные финансовые показатели кредитной организации и проведен анализ кадрового состава операционного офиса.

В настоящее время ПАО «РОСБАНК» располагает крупнейшей частной региональной сетью на территории Российской Федерации. В частности, банк имеет более 650 точек обслуживания, в том числе 68 филиалов и 58 московских отделений. Также банковская сеть ПАО «РОСБАНК» располагает дочерними банками на территории Белоруссии и Швейцарии. Важнейшим конкурентным преимуществом банка является разветвленная сеть продаж.

Анализ финансовых данных ПАО «РОСБАНК» показал, что прибыль кредитной организации по итогам 2018 года составила 8 644 миллиона рублей. Увеличение финансового результата связано, прежде всего, с ростом чистых процентных доходов при одновременном увеличении кредитного портфеля на 90 000 миллионов рублей. Кроме того, в целях урегулирования проблемной задолженности, повышения качества кредитного портфеля и снижения издержек по взысканию задолженности в 2018 году банк совершал сделки по уступке прав требований третьим лицам, в связи с чем чистые доходы от восстановления резервов за 2018 год составили 3 597 миллионов рублей.

Балансовая стоимость активов за 2018 год увеличилась на 158 111 миллионов рублей. Данное увеличение активов связано с ростом кредитного портфеля банка,

в том числе за счет увеличения объемов межбанковского кредитования и кредитов юридическим лицам при незначительном увеличении объемов требований к физическим лицам.

Важнейшим событием за период девяти месяцев 2019 года в ПАО «РАСБАНК» стала реорганизация АО «КБ ДельтаКредит» в форме присоединения к ПАО «РОСБАНК». Это, в свою очередь, положительно сказалось на многих финансовых результатах банка. Балансовая стоимость активов увеличилась на 104 280 миллионов рублей. Общий капитал банка на 01.10.2019 года составил 150 449 миллионов рублей. А уровень регуляторного капитала банка является достаточным для покрытия всех видов риска и соответствует требованиям Банка России к достаточности капитала.

Было выявлены проблемы кредитной организации с стороны структуры и персонала.

Проанализировав Операционных офис «Комсомольский» ПАО «РОСБАНК», было определено, что проблемой управленческого характера, являлась текучесть кадров, которая, в свою очередь, приводила к снижению производительности труда.

На текущий момент одной из самых серьезных проблем для банковской сети ПАО «РОСБАНК» является высокий уровень текучести персонала. Процесс текучести кадров обуславливается постоянным увольнением одних сотрудников и приходом на их смену других, будь то новоиспеченные кадры, в лице молодых специалистов, либо опытные специалисты высшего уровня с огромным опытом. Текучесть персонала может быть повлечена рядом причин. Мы выявили возможные причины, после чего предложили несколько мероприятий по их решению.

В ходе третьей главы мы предложили рекомендацию по совершенствованию системы мотивации персонала банка, с целью удержания кадровых ресурсов. Была предложена система наставничества и адаптации для работы с новыми, а также переведенными на новую должность работниками.

Сотрудники действительно являются важным компонентом, способствующим развитию и успеху бизнеса. Это говорит о том, что мотивация работников может быть достигнута за счет расширения их прав и возможностей. Он указывает на степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, наличие взаимной связи между сотрудниками и компанией, а также разрешение на выполнение задачи, над которой они работают. Высокая вовлеченность сотрудников свидетельствует о более высоком уровне мотивации и удовлетворенности. Поэтому привлечение сотрудников к участию в совещаниях и дискуссиях, а также информирование их о том, что их идеи и вклады являются понятными и ценными, дает им возможности для развития и раскрытия своих потенциалов.

Также приведение их в соответствие с корпоративной культурой, делегирование им более высокого уровня ответственности за выполнение возложенной на них задачи, а также свобода в принятии решений и принятии решений в отношении их конкретных задач являются некоторыми способами повышения уровня мотивации.

В конце выпускной квалификационной работы был приведен расчет экономического эффекта предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала банка. Мы определили, что поставленные задачи были выполнены, а цели, описанные во введении работы достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс РФ.
- 2 Федеральный закон № 17-ФЗ от 03.02.1996 г. (ред. от 29.12.2006 № 246-ФЗ) «О банках и банковской деятельности».
- 3 Федеральный закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 г. (ред. от 28.12.2013) «О Центральном банке Российской Федерации».
- 4 Инструкция Банка России от 29.11.2019 N 199-И "Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией" (Зарегистрировано в Минюсте России 27.12.2019 N 57008).
- 5 Трудовой кодекс РФ
- 6 Горелов, Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учебное пособие/ Н.А. Горелов. – СПб: ЛИК, 2016. – 816 с.



- 7 Десслер, Г. Управление персоналом. / Г. Дислер. – М.: БИНОМ, 2015. – 431 с.
- 8 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Е.В. Маслов. – М., 2015. – 33 с.
- 9 Татарников, Е.А. Управление персоналом: учебное пособие / Е.А. Татарников. – М.: РИОР, 2015. – 96 с.
- 10 Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. / Н.Н. Тернев. – М.: ПРИОР, 2016. – 288с.
- 11 Управление персоналом (учебник) / под. ред. проф. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 328с.
- 12 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. Е.В. Шеметова. – М.; Новосибирск: ИНФРА–М: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.
- 13 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2017. – 256 с.
- 14 Москвин, В.А. Предприятие и коммерческий банк. Основы эффективного взаимодействия. / В.А. Москвин. – М.: Пермь, 2015 – 194с.;
- 15 Неволина, Е.В. Об оценке кредитоспособности заемщиков, №10 / Е.В. Неволина. – М.: Деньги и Кредит, 2015 – 80с.;
- 16 Сахарова, М.О. К вопросу о кредитоспособности заемщиков, №3 / М.О. Сахарова. – М.: //Деньги и кредит. – 2016.№3. – С.62;
- 17 Севрук, В.Т. Анализ кредитоспособности СП – М.: Деньги и кредит. / В.Т. Севрук. –2015 – 243с.
- 18 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние банка. Методы оценки. / М.Н. Крейнина. – М.: Дис, 2016 – 267 с.;
- 19 Лаврушин, О.И. Банковское дело, 8-е изд., стер: учебное пособие. / О.И. Лаврушин. – М.: Кнорус, 2016. – 768 с.;
- 20 Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебное пособие. – / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 – 423 с.;

- 21 Лысенко, Д.В. Экономический анализ: учебное пособие. / Д.В. Лысенко. – М.: Проспект, 2016 – 376 с.;
- 22 Москвин, В.А. Предприятие и коммерческий банк. Основы эффективного взаимодействия: учебное пособие. / В.А. Москвин – М.: Пермь, 2016 – 194с.;
- 23 Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности банка: учебное пособие. / Э.А. Герасименко – М.: Кнорус, 2015 – 194с.;
- 24 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая – Москва: Инфра-М, 2017. – 536 с.
- 25 Попова, Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка / Г.С. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 271 с.
- 26 Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Т.В. Розарёновой – М.: ГАСБУ, 2016. – 328 с.
- 27 Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.– 2–е изд., перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
- 28 Арутюнов, В.В. Управление персоналом. / В.В. Арутюнов М.: Феникс, 2015. – 152 с.
- 29 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. / А.Я. Кибанов М.: ИНФРА–М, 2016. – 274
- 30 Кротова, Н.В., Управление персоналом. / Н.В. Кротова М.: Финансы и статистика, 2016. – 320 с.
- 31 Егоршин, А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин, – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – с. 86.
- 32 Поляка Г.Б. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебное пособие / Г.Б. Поляка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 639 с.
- 33 Шевчук Д.А. Финансы и Кредит: Учебное пособие / Д.А. Шевчука. – М.: РИОР, 2016. – 288 с.
- 34 Фомичева М.А. Организация кредитования малого и среднего бизнеса в крупном сетевом банке / М.А. Фомичева // Банковское кредитование.- 2015. – № 3. – С. 41–45

- 35 Фомичев, М.Е. Анализ клиентской базы коммерческого банка в системе «клиентская справка» / М.Е. Фомичев// Банковские технологии.- 2015. – С. 74–77.
- 36 Черкасов, В.Е. Банковские операции: финансовый анализ / В.Е. Черкасов. – М.: Консалтбанкир, 2015. – 288 с.
- 37 Шаповалов, А. Российским банкирам не грозит бедность / А. Шаповалов, З. Данаева // Комерсантъ.– 2016. – № 20. – С. 20–21.
- 38 Гончаренко, Л.И. Анализ коммерческих банков / Л.И. Гончаренко. – М.: Финансы и статистика.– 2016. – 210 с.
- 39 Горчаков, А.А., Тенденции развития кредитного рынка России / А.А. Горчаков. // Банковское дело.– 2015. – №3. – С. 19–24.
- 40 Данилова, Т.Н. Проблемы неопределенности, информации и риска кредитования коммерческими банками / Т.Н. Данилова // Финансы и кредит, 2015. – № 2. – С. 3–5.
- 41 Истомина И.В. Деньги Кредит Банки: учебное пособие / И.В. Истомина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 623 с.
- 42 Дробозина, Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит / Л.А. Дробозина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 479 с.
- 43 Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом. / А.И. Кочеткова – М.: Зерцало, 2015. – 242 с.
- 44 Мескон, М.Х., Основы менеджмента. / М.Х. Мескон – М.: Дело, 2015. – 500 с.
- 45 Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Т.Ю.Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
- 46 Половинко, В.С., Оценка персонала: определение, сущность, функции и значение. Внутрифирменный рынок труда. / В.С. Половинко Омск.: Ом–ГУ, 2014. – 304с.
- 47 Кибанова А.Я. Управление персоналом /Под ред. А.Я Кибанова – М., 2016. – 97с.

- 48 Крылов А.А. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов/ А.А. Крылова, – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 495с.
- 49 Арсеньев, Ю.И. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие /Ю.И.Арсеньев, – М., 2015. – 185с.
- 50 Герасимов, Б.Н., Менеджмент персонала. / Б.Н. Герасимов – Ростов–на–Дону, 2015. – 247с.
- 51 Тагирбеков, К.Р. Опыт развития технологии управления коммерческим банком / К.Р. Тагирбеков. – М.: ФиС, 2015. – 55 с.
- 52 Тарасов, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. / М.Н. Тарасов – М.: Дис, 2015. – 267 с.
- 53 Тютюнник, А.В. Банковское дело / А.В. Тютюнник, – М.: Финансы и статистика, 2016. – 153 с.
- 54 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие.– 2–е изд., перераб. и доп. /Г.И. Михайлина, – М., 2015. – 59с.
- 55 Самыгин, С.И., Основы управления персоналом / С.И. Самыгин – Ростов–на–Дону: Феникс, 2015. – 256с.
- 56 Алпатова Е.А. Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом / Е. А. Алпатова. – Ростов–на–Дону: РГУПС, 2015. – 219 с.
- 57 Самыгин, С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгина. Ростов Н/Д: «Феникс», 2016. – 512с.
- 58 Базаров Г.З.Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Г.З. Базаров М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2016. – 469с.
- 59 Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов,– Ростов–на–Дону, 2016. – 448с.
- 60 Кан Н.А., Тишин П.Я. Анализ системы мотивации персонала в банке/ под ред. И.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – Т.2. – 329 с.
- 61 Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. /M. Armstrong – 12-th Edition. 2015.

62 Boyatzis R. The Competent Manager: A model for effective performance Text. / R.E. Boyatzis. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

63 Christie Smith, The Millennial majority is transforming your culture / C. Smith – Deloitte, 2016, pp. 115.

64 Devanna M.A. A framework for a strategic human resource management /M.A. Devanna / Strategic Human Resource management. N. Y.: John Wiley, 2015. 499 p.

65 Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. / Derek Irvin – CoM, MIT, 2017.

66 Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // S. Hidi, J.M. Harackiewicz – Review of Educational Research, №70(2), 2016, p. 151-179.

67 Nevid, J. S. 2013. Psychology: Concepts and Applications. Belmont / J.S. Nevid – A. Wadsworth Cengage Learning.

68 O'Gorman, K. D. 2014. Research Methods for Business Management / K.D. O'Gorman Oxford. Goodfellow.

69 Maryam, T. A. 2014. Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria./ T.A. Maryam – IOSR Journal of Business and Management, 16, 4:1, 1-8.

70 Официальный сайт ПАО «РОСБАНК» – <http://rosbank.ru/>

71 Рейтинг банков [Электронный ресурс]. – <https://www.banki.ru/banks/ratings/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «РОСБАНК» 2017 год

Бухгалтерский баланс

|                         |                                       |  |
|-------------------------|---------------------------------------|--|
| Код территории по ОКATO | Код кредитной организации (Федерация) |  |
|                         | по ОККО                               | Идентификационный номер (порядковый номер) |
| 4520000000              | 1702118                               | 2072                                       |

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
за 2017 год

Кредитной организации **Публичное акционерное общество РОСБАНК - ПАО РОСБАНК**  
(полное фирменное и общедоступное фирменное наименование)  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: **127078, г. Москва, ул. Мясницкая, 24**

Код формы по ОКУД 040305  
Годовая

| Номер строки | Наименование статьи  | Номер классификации | Данные за отчетный период, тыс. руб. | Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб. |
|--------------|--|---------------------|--------------------------------------|--|
| 1            | 2  | 3                   | 4                                    | 5  |
|              | <b>I. АКТИВЫ</b>   |                     |                                      |  |
| 1            | Денежная средства  | 4.1                 | 17 665 951                           | 17 879 220                                   |
| 2            | Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации  | 4.1                 | 43 570 874                           | 38 283 252                                   |
| 2.1          | Обязательные резервы   | 4.1                 | 5 314 266                            | 4 725 238                                    |
| 3            | Средства в кредитных организациях  | 4.1                 | 4 881 378                            | 14 750 283                                   |
| 4            | Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль/убыток  | 4.2                 | 31 474 145                           | 30 955 672                                   |
| 5            | Частая срочная задолженность   | 4.3                 | 833 888 087                          | 486 589 672                                  |
| 6            | Часть вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи   | 4.4                 | 54 849 647                           | 66 480 321                                   |
| 6.1          | Известности в долиной и эквивалент организации   | 4.4                 | 39 893 580                           | 39 236 882                                   |
| 7            | Часть вложения в ценные бумаги, поддерживаемые до погашения  | 4.5                 | 89 225 292                           | 87 961 121                                   |
| 8            | Требования по текущему статусу (задолженность)   | 5.4, 18             | 20 837                               | 1 092  |
| 9            | Отложенные налоговые активы  | 5.4                 | 3 870 432                            | 4 797 829                                    |
| 10           | Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы   | 4.6                 | 25 525 332                           | 26 794 461                                   |
| 11           | Долгосрочные активы, предоставляемые для продажи   | 4.6                 | 85 232                               | 126 723                                      |
| 12           | Прочие активы  | 4.7                 | 20 014 454                           | 8 961 922                                    |
| 13           | Всего активов  | 7, 12               | 104 202 709                          | 168 471 804                                  |
|              | <b>II. ПАССИВЫ</b>   |                     |                                      |  |
| 14           | Кредиты, депозиты и прочие кредиты Центрального банка Российской Федерации   | 4.8                 | 206 513                              | 188 856                                      |
| 15           | Средства кредитных организаций   | 4.8                 | 74 184 264                           | 103 173 657                                  |
| 16           | Средства клиентов, не включенных в кредитные организации   | 4.8                 | 693 406 849                          | 437 033 144                                  |
| 16.1         | вклады (депозиты)  | 4.8                 | 344 012 684                          | 254 615 245                                  |
| 17           | Финансовые обязательства, оцененные по справедливой стоимости через прибыль/убыток   | 4.10                | 23 187 748                           | 24 226 288                                   |
| 18           | Выданные долгосрочные обязательства  | 4.11                | 55 281 332                           | 30 489 697                                   |
| 19           | Обязательства по текущему статусу за вклады  | 4.12                | 285 616                              | 0  |
| 20           | Отложенные налоговые обязательства   | 5.4                 | 0                                    | 825 872                                      |
| 21           | Прочие обязательства   | 4.12                | 18 884 852                           | 18 229 314                                   |
| 22           | Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, другим возможным потерям и операциям с реинвестированием офшорных зон                                 | 10.1                | 1 352 194                            | 771 289                                      |
| 23           | Иные обязательства   | 4                   | 803 694 399                          | 642 016 302                                  |
|              | <b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>  |                     |                                      |  |
| 24           | Средства акционеров (участников)   | 4.13                | 15 514 019                           | 15 514 019                                   |
| 25           | Собственное акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)  | 8                   | 0                                    | 0  |
| 26           | Извлеченный доход  | 8                   | 58 090 033                           | 58 086 633                                   |
| 27           | Резервный фонд   | 8                   | 775 701                              | 775 701                                      |
| 28           | Процессы по справедливой стоимости (ценные бумаги), имеющиеся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенные налоговые обязательства (увеличенная на отложенный налоговый актив) | 8                   | 240 735                              | -447 035                                     |
| 29           | Процессы по основным средствам и нематериальным активам, уменьшенная на отложенные налоговые обязательства   | 4.8                 | 3 626 263                            | 4 538 903                                    |
| 30           | Процессы по обязательствам (требования) по выплатам долгосрочных облигаций   | 8                   | 0                                    | 0  |
| 31           | Требования к участникам ликвидации   | 8                   | -3 884 174                           | 0  |
| 32           | Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)   | 8                   | 0                                    | 0  |
| 33           | Недоиспользованная прибыль (убыток) от продажи активов   | 8                   | 39 234 069                           | 30 245 720                                   |
| 34           | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период   | 3.3                 | 4 743 445                            | 7 899 390                                    |
| 35           | Всего источников собственных средств   | 3.3                 | 118 528 422                          | 116 475 442                                  |
|              | <b>IV. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>   |                     |                                      |  |
| 36           | Обязательства кредитной организации  | 4.14                | 346 229 178                          | 314 908 214                                  |
| 37           | Выданные кредиты (кредиты) и гарантии и поручительства   | 4.14                | 120 526 459                          | 108 761 848                                  |
| 38           | Условные обязательства кредитного характера  | 4.14                | 3 826                                | 2 868  |

Председатель Правления

Главный бухгалтер

12 марта 2017



*Handwritten signatures of the Chairman of the Board and the Chief Accountant.*

Олекин Д. Ю.

Сидорова И. И.

| Код территории по ОКATO | Код кредитной организации (филиала) |                                       |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
|                         | по ОККО                             | региональный номер (порядковый номер) |
| 440305000               | 1702118                             | 2071                                  |

**КРЕДИТНЫЙ БАЛАНС\***  
(публикуемая форма)  
за 2018 год

Кредитной организацией является акционерное общество РОСБАНК – ПАО РОСБАНК в форме филиала в соответствии с федеральным законом №10  
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 107038, г. Москва, ул. Мясницкая, 34

Код филиала (ОККО) 1702118  
Годовая

| показатель | Наименование статьи  | Номер показателя | 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  | 4.1              | 18 528 993                           | 17 680 051                                   |
| 2          | Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации  | 4.1              | 83 271 430                           | 43 520 624                                   |
| 2.1        | Облигации государственных облигаций  | 4.1              | 7 216 100                            | 5 814 286                                    |
| 3          | Средства в кредитных организациях  | 4.1              | 3 473 284                            | 4 591 532                                    |
| 4          | Облигации облигаций, размещаемых на стратегической (комиссия через) прибыль или убыток   | 4.2              | 41 182 257                           | 31 426 140                                   |
| 5          | Чистая ссудная задолженность   | 4.3              | 124 089 907                          | 4 35 986 087                                 |
| 6          | Чистые активы в ценные бумаги и другие финансовые активы, являющиеся активами для продажи  | 4.4              | 86 489 336                           | 54 849 647                                   |
| 6.1        | Иностранная валюта и денежные организации  | 4.4              | 40 089 266                           | 39 680 586                                   |
| 7          | Чистые активы в ценные бумаги, удерживаемые до погашения   | 4.5              | 37 579 909                           | 89 225 252                                   |
| 8          | Прибыль по операциям с ценными бумагами  | 5.6.12           | 174 797                              | 30 837                                       |
| 9          | Отложенный налоговый доход   | 5.4              | 4 737 258                            | 18 276 428                                   |
| 10         | Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы   | 4.6              | 23 718 094                           | 25 320 350                                   |
| 11         | Отложенные активы, признанные на дату расчета  | 4.6              | 84 285                               | 85 233                                       |
| 12         | Прочие активы  | 4.7              | 16 980 388                           | 20 974 454                                   |
| 13         | Всего активов  | 7.13             | 1 081 912 906                        | 924 235 388                                  |
|            | <b>II. ПАССИВЫ</b>   |                  |                                      |  |
| 14         | Вклады, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации   | 4.0              | 34 636                               | 236 313                                      |
| 15         | Средства кредитных организаций   | 4.0              | 127 187 220                          | 74 184 859                                   |
| 16         | Средства клиентов, не являющиеся кредитами и кредитными линиями  | 4.0              | 719 827 378                          | 673 430 649                                  |
| 16.1       | Вклады клиентов, финансируемые, в том числе по индивидуальным предписаниям   | 4.0              | 389 233 065                          | 344 012 084                                  |
| 17         | Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток   | 4.10             | 81 412 345                           | 55 137 348                                   |
| 18         | Выпущенные долговые обязательства  | 4.11             | 41 969 999                           | 55 261 340                                   |
| 19         | Обязательства по текущему налогу на прибыль  | 4.12             | 0                                    | 281 918                                      |
| 20         | Отложенные налоговые обязательства   | 5.4              | 3 325 357                            | 0  |
| 21         | Прочие обязательства   | 4.12             | 20 559 617                           | 18 084 920                                   |
| 22         | Излишки в соответствии с условиями обязательств кредитного характера, прочие возможные потери и операции с резервами образованных ак   | 10.1             | 1 467 542                            | 1 062 194                                    |
| 23         | Всего обязательств   | 4                | 954 679 495                          | 925 694 359                                  |
|            | <b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>  |                  |                                      |  |
| 24         | Средства ликвидности (уступочной)  | 4.13             | 15 514 059                           | 15 514 059                                   |
| 25         | Собственные акции (доли), приобретенные у акционеров (участников)  | 6                | 0                                    | 0  |
| 26         | Дивидендный доход  | 6                | 36 089 633                           | 36 089 633                                   |
| 27         | Резервный фонд   | 6                | 771 791                              | 771 791                                      |
| 28         | Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, являющихся активами для продажи, удерживаемых на отложенное налоговое обязательство (увеличение или уменьшение налогового актива) | 6                | 124 726                              | 280 721                                      |
| 29         | Переоценка основных средств и нематериальных активов, удерживаемых на отложенное налоговое обязательство   | 4.6              | 3 240 140                            | 3 929 083                                    |
| 30         | Переоценка обязательств (прибыль) по операциям с ценными бумагами  | 0                | 0                                    | 0  |
| 31         | Переоценка инструментов финансирования   | 6                | -3 435 062                           | -3 086 173                                   |
| 32         | Денежные средства балансового финансирования (выгоды от курсовых разниц)   | 0                | 0                                    | 0  |
| 33         | Начисленные на прибыль, за исключением убытков прошлых лет   | 6                | 41 378 683                           | 36 284 029                                   |
| 34         | Резервы по операциям с ценными бумагами (убыток) за отчетный период  | 3.3              | 9 047 646                            | 4 791 403                                    |
| 35         | Всего источников собственных средств   | 3.3              | 127 633 443                          | 118 529 420                                  |
|            | <b>IV. ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>  |                  |                                      |  |
| 36         | Балансовые обязательства кредитной организации   | 4.14             | 1 434 845 448                        | 846 689 178                                  |
| 37         | Убыточные кредиты кредитных организаций (государственных и муниципальных)  | 4.14             | 136 127 322                          | 120 526 458                                  |
| 38         | Основные обязательства ликвидности кредитора   | 4.14             | 5 935                                | 1 828  |

Председатель Правления

Михаил Владимирович Филиппов, директор

28 марта 2019 г.



*[Handwritten signature]*  
Полков И.А.  
Селиванов А.А.



|                                |                           |     |
|--------------------------------|---------------------------|-----|
| Код бюджетной<br>и по<br>ОКВТО | КОД БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ |     |
|                                | Область (г.)              |     |
| 402000000                      | 7700110                   | 000 |

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
Публичного фонда  
за 2019 год

Федеральный бюджетный классификационный реестр КОСМБС - 340 КОСМБС  
Итого по Федеральному классификационному реестру (по классификации)  
Адрес: Житоминский район, с/поселение ЖИТМИ, с. Моква, ул. Школьная, д. 18

Подпись по ОКВТ:   
Генеральный директор

**Раздел 1. Прибыль и убыток**

| Код строки | Наименование строки   | Начислено | Данные за отчетный период, тыс. руб. | Данные за соответствующий период предыдущего года, тыс. руб. |
|------------|---|-----------|--------------------------------------|--|
| 1          | 2   | 3         | 4                                    | 5  |
| 1          | <b>Прибыль (убыток) от основной деятельности</b>  | 01        | 81 821 488                           | 10 277 208   |
| 1.1        | от основной деятельности (по плану факт)  | 01        | 1 334 447                            | 17 607 982   |
| 1.2        | от основной деятельности (по плану факт)  | 01        | 40 061 118                           | 40 129 084   |
| 1.3        | от основной деятельности (по плану факт)  | 01        | 0                                    | 0  |
| 1.4        | от основной деятельности (по плану факт)  | 01        | 8 044 931                            | 6 795 881  |
| 2          | <b>Прибыль (убыток) от прочих источников</b>  | 10        | 35 500 944                           | 15 270 402   |
| 2.1        | от прочих источников (по плану факт)  | 10        | 3 981 647                            | 2 122 500  |
| 2.2        | от прочих источников (по плану факт)  | 10        | 22 524 801                           | 23 127 108   |
| 2.3        | от прочих источников (по плану факт)  | 10        | 8 294 486                            | 6 620 804  |
| 3          | <b>Чистая прибыль (убыток) от основной деятельности</b>   | 11        | 10 277 411                           | 17 607 982   |
| 4          | <b>Изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, в том числе по основным средствам, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности</b> | 01        | 3 156 661                            | 2 423 128  |
| 4.1        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам  | 01        | 148 389                              | 144 552  |
| 4.2        | изменение резервов на возможные потери по нематериальным активам  | 01        | 17 828 313                           | 20 143 412   |
| 4.3        | изменение резервов на возможные потери по дебиторской задолженности   | 01        | 1 180 480                            | 1 135 164  |
| 4.4        | изменение резервов на возможные потери по кредиторской задолженности  | 01        | 309 780                              | 14 899   |
| 4.5        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 56 977                               | 11 026   |
| 4.6        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | -487                                 | -322   |
| 4.7        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 4 245 824                            | 3 412 896  |
| 4.8        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 1 218 470                            | 1 419 272  |
| 4.9        | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | -25 528                              | -11 024  |
| 4.10       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 1 151 296                            | 1 118 181  |
| 4.11       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 11 798 982                           | 9 958 198  |
| 4.12       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 1 424 494                            | 1 143 461  |
| 4.13       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 0                                    | 204  |
| 4.14       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 0                                    | 0  |
| 4.15       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | -136 282                             | -482 262   |
| 4.16       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 1 440 572                            | 1 143 202  |
| 4.17       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 11 008 182                           | 41 348 422   |
| 4.18       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 41 018 274                           | 32 818 294   |
| 4.19       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 11 248 428                           | 8 031 174  |
| 4.20       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 1 420 324                            | 1 118 772  |
| 4.21       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 4 025 228                            | 4 024 112  |
| 4.22       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | -11 674                              | -11 002  |
| 4.23       | изменение резервов на возможные потери по основным средствам, нематериальным активам, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности   | 01        | 4 042 446                            | 4 781 402  |

**Раздел 2. Прочий совокупный доход**

| Код строки | Наименование строки   | Начислено | Данные за отчетный период, тыс. руб. | Данные за соответствующий период предыдущего года, тыс. руб. |
|------------|---|-----------|--------------------------------------|--|
| 1          | 2   | 3         | 4                                    | 5  |
| 1          | <b>Прибыль (убыток) от прочих источников</b>  | 01        | 8 981 488                            | 4 781 402  |
| 1.1        | Прибыль (убыток) от прочих источников   | 01        | 0                                    | 0  |
| 1.2        | Система, которая в соответствии с условиями договора может быть признана объектом интеллектуальной собственности (патент, товарный знак, исключительные права на изобретение) | 40        | -470 292                             | -762 252   |
| 1.3        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | -470 292                             | -762 252   |
| 1.4        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | 0                                    | 0  |
| 1.5        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | -96 200                              | -121 491   |
| 1.6        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | -381 012                             | 609 806  |
| 1.7        | Система, которая может быть признана объектом интеллектуальной собственности (патент, товарный знак, исключительные права на изобретение)                                     | 40        | 821 038                              | -2 878 092   |
| 1.8        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | 4 688                                | 28 122   |
| 1.9        | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | 628 112                              | -3 966 174   |
| 1.10       | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | 131 072                              | 566 042  |
| 1.11       | Изменение фонда гарантирования или иных средств на балансе фондов федерального государственного казначейства (исключительно по операциям с ценными бумагами)                  | 40        | 251 000                              | -2 276 478   |
| 1.12       | Прибыль (убыток) от прочих источников   | 01        | 3 981 647                            | -2 988 212   |
| 1.13       | Финансовый результат от основной деятельности   | 01        | 8 271 312                            | 1 883 194  |

Генеральный директор

Савкина Н.А.

М.П. Публичный фонд

ОКВТО 000

| Валютные единицы                                       |          |                       |
|--|----------|-----------------------|
| [Над валютной единицей кредитной организации (рублях)] |          |                       |
| по ОКУ   | по ОКВ   | регистрационный номер |
|  |          | (/формальной единицы) |
| 0100000  | 01700100 | 0170                  |

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикованная форма)  
на 9 месяца 2019 года

Баланс или сравнение форматов наименования кредитной организации  
Публичное акционерное общество РОСНАН  
/ ПАО РОСНАН

Адрес (место нахождения) кредитной организации  
Москва, 107170, ул. Машинная, 34

Код форм по ОКУ 0403806

Кварталы (Годовая)

| Номер    | Наименование статьи   | Второй квартал | Данные              | Данные за предыдущий    |
|----------|---|----------------|---------------------|-------------------------|
| строки   |   | 2019           | за отчетный период, | отчетный год, тыс. руб. |
| 1        | 2   | 3              | тыс. руб.           | 4                       |
| I. АКТИВ |   |                |                     |                         |
| 11       | Объемы средств  | 14.1           | 31180023            | 30520023                |
| 12       | Прогнозы кредитной организации и Внешнего Банка Российской Федерации                  | 14.1           | 42140029            | 3971570                 |
| 12.1     | Объемы средств  |                | 4200000             | 3950000                 |
| 13       | Прогнозы в кредитной организации  | 14.1           | 31000027            | 3030000                 |
| 14       | Накопленные убытки, сформированные по управлению                                      | 14.2           | 41400025            | 41100021                |
| 14.1     | Изменения затрат прибыли или убытка   |                |                     |                         |
| 15       | Чистые убытки наделяемости  | 14.2           | 80000000            | 81                      |
| 15.1     | Накопленные по акционерной собственности  |                |                     |                         |
| 15.2     | Чистые убытки наделяемости  | 14.2           |                     | 79999999                |
| 16       | Чистые активы и финансовые активы, сформированные по управлению                       | 14.4           | 31000000            | 81                      |
| 16.1     | Чистые активы и прочие финансовые активы, сформированные по управлению                | 14.4           | 81                  | 4071000                 |
| 16.2     | Чистые активы и прочие финансовые активы, сформированные по акционерной собственности | 14.4           | 30999999            | 81                      |
| 16.3     | Чистые активы и прочие финансовые активы, сформированные по акционерной собственности | 14.4           |                     |                         |
| 17       | Чистые активы и прочие финансовые активы, сформированные по управлению                | 14.4           |                     | 10700000                |
| 17.1     | Изменения в стоимости финансовых активов  | 14.4           | 21000000            | 4000000                 |
| 18       | Прогнозы по текущему налогу на прибыль  | 15.4           | 41000               | 15000                   |
| 19       | Обязательства по текущему налогу на прибыль   | 15.4           | 300000              | 470000                  |
| 20       | Обязательства по налогу на прибыль  | 15.4           | 300000              | 470000                  |
| 21       | Объемы средств, приобретенные или проданные   |                | 207000              | 8000                    |
| 22       | Прочие активы   | 16.7           | 300000              | 300000                  |
| 23       | Итого активы  |                | 110000000           | 100000000               |
| 24       | Прогнозы, данные и прочие средства Центрального Банка Российской Федерации            | 16.8           | 10000               | 10000                   |
| 25       | Прогнозы активов, сформированные по акционерной собственности                         | 16.8           | 81000000            | 80000000                |
| 26.1     | Прогнозы кредитной организации  |                | 30000000            | 27000000                |
| 26.2     | Прогнозы активов, сформированные по акционерной собственности                         |                | 51000000            | 53000000                |
| 27.1     | Итого (формальные) финансовые или иные средства                                       |                | 31000000            | 30000000                |
| 27.2     | Итого (формальные) финансовые или иные средства                                       |                |                     |                         |
| 28       | Накопленные обязательства, сформированные по управлению                               | 16.9           | 40000000            | 40000000                |
| 28.1     | Изменения затрат прибыли или убытка   |                |                     |                         |
| 28.2     | Итого (формальные) финансовые или иные средства                                       |                | 81                  | 81                      |
| 29       | Итого обязательства и прочие средства   | 16.10          | 31000000            | 40000000                |
| 30       | Изменения по справедливой стоимости   |                | 81                  | 81                      |
| 30.1     | Изменения по справедливой стоимости   |                |                     |                         |
| 30.2     | Изменения по акционерной собственности  |                | 31000000            | 81                      |
| 31       | Обязательства по текущему налогу на прибыль   |                | 81                  | 81                      |
| 32       | Объемы налоговых обязательств   | 16.4           | 300000              | 470000                  |

Окончание приложения Г

|   |  |       |            |           |
|---|--|-------|------------|-----------|
| 121   | Прочие обязательства   | 14.14 |            |           |
| 122   | Гарантии на исполнение обязательств по условиям обязательства  |       | 441001     | 1001501   |
| 123   | Иные обязательства   |       | 1000100731 | 004010001 |
| <b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА</b> |  |       |            |           |
| 124   | Прямые инвестиции (участники)  | 14.15 | 33004001   | 10014011  |
| 125   | Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)  |       | 111111     | 01        |
| 126   | Резервный фонд   |       | 001001     | 111001    |
| 127   | Нарезанная на организационной стоимости финансовая отчетность, подготовленная по организационной отчетности перед началом организационной деятельности, выделенная на создание выделенных обязательств (выделенных на создание выделенных акций) |       | 010001     | 010001    |
| 128   | Нарезанная на балансовую стоимость и ликвидационную стоимость, выделенная на создание выделенных обязательств  |       | 001001     | 001001    |
| 129   | Нарезанная на балансовую стоимость (прибыль) на создание выделенных обязательств   |       | 01         | 01        |
| 130   | Нарезанная на балансовую стоимость   |       | -011001    | -011001   |
| 131   | Излишки прибыли функционального финансирования (доходы и расходы)  |       | 01         | 01        |
| 132   | Излишки организационной стоимости финансирования (излишки, образованные излишком кредитного риска)   |       | 01         | 01        |
| 133   | Излишки резервов над оценками кредитных рисков   |       | 001011     | 01        |
| 134   | Выделенная прибыль (убыток)  |       | 11010001   | 00010001  |
| 135   | Иные источники собственных средств   |       | 100010001  | 10010001  |
| <b>IV. АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ</b>              |  |       |            |           |
| 136   | Выделенная ответственность кредитной организации   | 14.16 | 10001001   | 010010001 |
| 137   | Иные кредитные организации (кредиты и поручительства)  | 14.17 | 11001001   | 100110001 |
| 138   | Иные обязательства кредитного характера  | 14.18 | 0001       | 0001      |

Заместитель Председателя Правления

Климова Т. В.

Главный бухгалтер

Бушуева А. В.



Исполнитель

*BR*

Коваленко В. А.

## Образец формы программы адаптации для нового работника

\_\_\_\_\_

(Наименование должности, подразделение)

\_\_\_\_\_

(Фамилия, имя, отчество)

Срок адаптации с \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

| №   | Мероприятия  | Сроки |
|-----|--|-------|
| 1   | Экскурсия по подразделению                                 |       |
| 2   | Изучение документов  |       |
| 3   | Изучение положения о подразделении, должностной инструкции |       |
| ... | ...  | ...   |
| ... | ...  | ...   |
| ... | ...  | ...   |

Наставник

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

(подпись, дата)

Непосредственный руководитель

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

(подпись, дата)

Работник ознакомлен

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

(подпись, дата)

Приложение Е

## Образец формы Индивидуального плана обучения стажера

### Индивидуальный план обучения стажера

ФИО сотрудника (стажер) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

План работы с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Сдача экзамена на подтверждение квалификации планируется на « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

| №   | Мероприятия/задание (что и как изучить, освоить, посетить)           | Сроки выполнения | Метод выполнения (самостоятельно или под руководством) | Отметка о выполнении |
|---|--|------------------|--|----------------------|
| <b>Этап 1. Первичное знакомство с Организацией и подразделением</b> |  |                  |  |                      |
| 1   | Изучение структуры Организации иерархия и взаимосвязь подразделений) |                  |  |                      |
| 2   | Знакомство с корпоративной культурой                                 |                  |  |                      |
| ...   | ...  |                  |  |                      |
| <b>Этап 2. Знакомство с коллективом</b>                             |  |                  |  |                      |
| 1   | Экскурсия по подразделению   |                  |  |                      |
| 2   | Знакомство с коллективом подразделения                               |                  |  |                      |
| 3   | Организация взаимодействия с коллегами подразделений                 |                  |  |                      |
| ...   | ...  |                  |  |                      |
| <b>Этап 3. Изучение документации/документооборота</b>               |  |                  |  |                      |
| 1   | Изучение нормативных документов                                      |                  |  |                      |
| 2   | Изучение основных источников информации                              |                  |  |                      |
| ...   | ...  |                  |  |                      |

Окончание Приложения Е

| №   | Мероприятия/задание (что и как изучить, освоить, посетить)                                | Сроки выполнения | Метод выполнения (самостоятельно или под руководством) | Отметка о выполнении |
|---|---|------------------|--|----------------------|
| Этап 4. Работа с оборудованием, профильным программным обеспечением и пр. |   |                  |  |                      |
| 1   | Освоение основных принципов практической работы с оборудованием, программным обеспечением |                  |  |                      |
| ...   | ...   |                  |  |                      |

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)

Стажер \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)

Комментарий наставника о результатах выполнения данного плана, результатах прохождения обучения

---



---



---



---

Наставник \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)

Приложение Ж

Образец формы оценки сотрудника по результатам прохождения обучения

Оценка сотрудника по результатам прохождения обучения

ФИО сотрудника (стажер) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата приема(перевода) \_\_\_\_\_

Период наставничества \_\_\_\_\_ месяц(-ев)

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Оценка за период с « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Критерии оценки показателей:

Плохо – никак не проявляет;

Посредственно – редко проявляет;

Хорошо – часто проявляет;

Очень хорошо – обладает.

| Показатель                            | Плохо       | Посредственно | Хорошо | Очень хорошо |
|---------------------------------------|-------------|---------------|--------|--------------|
| Результативность работы               |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |
| Задания по профилю должности          |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |
| Отношение к работе, работоспособность |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |
| Дисциплинированность, управляемость   |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |
| Отношение с другими подразделениями   |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |
| Отношение к коллективу                |             |               |        |              |
|                                       | Комментарий |               |        |              |

Окончание Приложения Ж

| Показатель                     | Плохо       | Посредственно | Хорошо | Очень хорошо |
|--------------------------------|-------------|---------------|--------|--------------|
| Лояльность<br>Организации к    |             |               |        |              |
|                                | Комментарий |               |        |              |
| Навыки по профилю<br>должности |             |               |        |              |
|                                | Комментарий |               |        |              |

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)

Наставник \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)

Итоговое решение с учетом средней  
оценки \_\_\_\_\_

С оценками ознакомлен стажер \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

(подпись, дата)



Анкета удовлетворенности персонала Операционного офиса  
«Комсомольский» ПАО «РОСБАНК»

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы.  
Анкетирование анонимное.

1. Отношение в коллективе (офисе, подразделении), в котором я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях:

|                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |                     |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|---------------------|
| ДА,<br>согласен | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | НЕТ,<br>не согласен |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|---------------------|

2. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжить работать на прежней должности;
- перейти на другую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности.

3. Определите, в какой мере Вас удовлетворяют стороны Вашей работы.

| В какой мере вы удовлетворены | Удовлетворён | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворен |
|-------------------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| Размер заработной платы       |              |                      |                 |
| График работы                 |              |                      |                 |
| Разнообразие работы           |              |                      |                 |
| Карьерный рост                |              |                      |                 |
| Условия работы                |              |                      |                 |
| Отношения с коллективом       |              |                      |                 |
| Отношения с руководством      |              |                      |                 |