

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование организационной структуры банковской
сферы на примере Акционерного общества Нижнеартовский
городской банк «Ермак»

Студент

А.А. Вечер

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д.э.н., доцент В.В. Даньшина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение.....	9
Глава 1 Теоретические аспекты изучения основ формирования организационных структур	17
1.1 Сущность понятия «организационная структура»: элементы, параметры, требования и факторы влияния	17
1.2 Общие характеристики и сравнение традиционных и новых типов организационных структур	23
1.3 Этапы, направления и проблемы, возникающие при формировании, проектировании процесса совершенствования организационных структур	38
Глава 2 Детальный анализ и характеристика акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак»	48
2.1 Организационно-управленческая характеристика банка.....	48
2.2 Качественно-количественная характеристика персонала банка.....	59
2.3 Показатели финансово-экономической деятельности	81
Глава 3 Рекомендации по устранению проблем и повышению эффективности организационной структуры Акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак».....	91
3.1 Общие рекомендации, план мероприятий по совершенствованию существующей организационной структуры банка	91
3.2 Проектирование и практические рекомендации по совершенствованию существующей организационной структуры банка	95
3.3 Экономическое обоснование эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной структуры банка	108
Заключение	116
Список используемых источников и используемой литературы.....	120
Приложение А Внутренние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры	126

Приложение Б Внешние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры	127
Приложение В Сравнительный анализ достоинств и недостатков традиционных типов структур.....	128
Приложение Г Сравнительный анализ достоинств и недостатков новых, современных типов структур.....	129
Приложение Д Матрица подбора организационной структуры в соответствии с системой показателей	130
Приложение Е Основные виды организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка	133
Приложение Ж Основные правила организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка	134
Приложение И Основные проблемы организационных структур, возникающие в период организационного проектирования	135
Приложение К Факторы успешной реализации организационного проектирования и совершенствования организационной структуры.....	136
Приложение Л Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (АО БАНК «Ермак», АО КБ «Приобье», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Запсибкомбанк», ПАО «СКБ-банк»).....	137
Приложение М Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (ПАО «Сбербанк России», АО «АЛЬФА-БАНК», АО «Газпромбанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Уралсиб»).....	141
Приложение Н Профиль-конкуренции АО БАНК «Ермак» в банковском секторе города Нижневартовска.....	145
Приложение П Сильные стороны АО БАНК «Ермак»	147

Приложение Р Слабые стороны АО БАНК «Ермак»	148
Приложение С Потенциальные возможности АО БАНК «Ермак»	149
Приложение Т Потенциальные угрозы АО БАНК «Ермак»	150
Приложение У Матрица попарного сравнения внешних и внутренних факторов АО БАНК «Ермак»	151
Приложение Ф Стратегические направления АО БАНК «Ермак» в рамках проведенного SWOT-анализа	152
Приложение Х Организационная структура АО БАНК «Ермак» до изменений	153
Приложение Ц Структура управления АО АНК «Ермак» до изменений	154
Приложение Ш Функциональное разделение труда звеньев управления в АО БАНК «Ермак».....	155
Приложение Щ Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области общего управления, материального, кадрового и юридического управления	161
Приложение Э Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области организации работы с клиентами, ведения экономической деятельности.....	164
Приложение Ю Расчет показателей эффективности управленческих процессов, протекающих в АО БАНК «Ермак»	167
Приложение Я Многофакторная оценка показателей эффективности системы управления и организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	168
Приложение а Характеристика кадрового потенциала сотрудников АО БАНК «Ермак» за период с 2016-2019 гг.	172
Приложение б Баланс движения кадров в АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (чел.).....	173

Приложение с Динамика движения кадров АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг.....	175
Приложение d Принципы ведения кадровой политики АО БАНК «Ермак»	178
Приложение e Общие направления реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак».....	179
Приложение f Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области кадрового планирования, отбора, подбора и найма, адаптации и наставничества персонала ...	180
Приложение g Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области мотивации, стимулирования, обучения, аттестации и планирования карьеры персонала ...	181
Приложение h Матрица функционального разделения труда отдела по работе с персоналом в рамках организации системы управления персоналом АО БАНК «Ермак»	182
Приложение j Расчет показателей, отражающих норму численности сотрудников отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак».....	186
Приложение k SWOT-анализ сильных и слабых сторон системы управления кадровой политики в АО БАНК «Ермак»	190
Приложение l SWOT-анализ возможностей и угроз внешней среды системы управления персоналом и кадровой политики в АО БАНК «Ермак».....	192
Приложение m Матрица попарного сравнения факторов внешнего и внутреннего влияния системы управления и кадровой политики в АО БАНК «Ермак»	194
Приложение n Стратегические направления деятельности АО БАНК «Ермак» в рамках совершенствования системы управления и кадровой политики.....	195
Приложение p Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников АО БАНК «Ермак»	197

Приложение q	Уровень развития организационной и управленческой структуры в АО БАНК «Ермак» по результатам проведенного анкетирования	201
Приложение r	Оценка респондентами общей деятельности АО БАНК «Ермак» по результатам проведенного анкетирования	202
Приложение s	Составные части заработной платы сотрудников АО БАНК «Ермак».....	203
Приложение t	Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (тыс. руб.)	204
Приложение u	Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе обнаружения, принятия и управления рисками АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.)	205
Приложение v	Бухгалтерский баланс АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.).....	207
Приложение w	Комиссионные, операционные и процентные расходы и доходы АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.).....	209
Приложение x	Алгоритм процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка	211
Приложение y	Система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка. Этапы оптимизации, реорганизации и совершенствования организационной структуры.....	212
Приложение z	График Ганта (календарное планирование) этапов совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	225
Приложение 1	Схема взаимодействия участников проектного офиса с внутренними звеньями управления в АО БАНК «Ермак» ...	226

Приложение 2 Матрица функционального разделения труда проектного офиса в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	227
Приложение 3 Организационная структура АО БАНК «Ермак» после преобразований	239
Приложение 4 Структура управления АО БАНК «Ермак» после преобразований	240
Приложение 5 Дерево рисков мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	241
Приложение 6 Возможные виды рисков, возникающих при реализации совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	242
Приложение 7 Оценка вероятности наступления 12-ти видов риска при реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	244
Приложение 8 Анализ соответствия или непротиворечивости мнения экспертов.....	245
Приложение 9 Обобщенная оценка наступления возможных рисков реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	247
Приложение 10 Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела кредитования АО БАНК «Ермак».....	248
Приложение 11 Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак».....	249
Приложение 12 Статьи расходов в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	250

Приложение 13 Диаграмма К.Исикавы мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак».....	253
--	-----

Введение

Анализ теоретических основ и практических разработок в области организационных и управленческих структур, их построения, совершенствования, оптимизации наглядно показывает, что огромный пласт проблем возникает ввиду несовершенства организационных и управленческих структур. Проблемы кроются не только в том, что организационные и управленческие структуры могут быть несовершенны, но и ввиду отсутствия практико-ориентированной и теоретико-практической базы при построении, оптимизации и совершенствования структур. В зависимости от того, каким образом построена организационная и управленческая структуры, каково их назначение, принципы, организационные основы, зависит функционирование организации в целом. В связи с этим, отклонения в построении и функционировании организационной и управленческой структуры могут негативно сказываться на деятельности организации, вызывать как небольшие отрицательные последствия, так и структурные, системные сдвиги в организации.

Развитие рыночной экономики в нашей стране диктует ряд определенных условий для организационных и управленческих структур: они должны обеспечивать принцип адаптивности, оперативности, управляемости, гибкости, системности, оптимальности и т.д.

Теоретическая база в области организационных и управленческих структур показывает несовершенство методов, принципов, критериев построения, оптимизации и совершенствования организационных структур. Результаты исследований также отражают низкую степень изученности критериев, отражающих необходимость структурных изменений в рамках оптимизации организационных и управленческих структур.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что необходимость, принципы и прочие аспекты, затрагивающие необходимость оптимизации структур, не получили должного изучения. Развитие практико-

ориентированной и теоретико-практической базы оптимального построения и управления управленческими и организационными структурами требуют детального анализа, построения модели и алгоритмов, позволяющих подойти к процессу построения, оптимизации и совершенствования организационных структур наиболее эффективно, систематично, структурно.

Совершенствование организационной структуры и структуры управления и ее элементов имеет важнейшее значение и направлено на всестороннее, целенаправленное и системное развитие и функционирование организации как в настоящем периоде времени, так и в будущем. Поэтому разработка теоретико-практических рекомендаций в рамках совершенствования организационной структуры, отвечающих требованиям со стороны технологических, социально-культурных, экономических, управленческих и внутренних факторов, отражающих деятельность организации, в настоящее время очень актуальна и востребована.

Тем не менее, стоит заметить, что проблема эффективного совершенствования организационных структур и структур управления недостаточно раскрыта, поскольку нет единых подходов, методов и инструментов проведения преобразований. Общая методологическая база присутствует в современных трудах экономистов, но остаются открытыми и спорными вопросы эффективного совершенствования организационной структуры, поскольку все организации индивидуальны, технологические особенности и вид деятельности, масштабы, спецификация и т.д. разнятся. Иными словами, нет четкого плана, в соответствии с которым для всех организаций применимы те или иные принципы и инструменты реализации преобразований организационной структуры, что и составляет проблематику данной магистерской диссертации.

В настоящее время назрела объективная необходимость, заключающаяся в разработке моделей, схем, графиков, позволяющих подойти к проблеме эффективного построения, оптимизации и совершенствованию организационных и управленческих структур наиболее

комплексно и детально. Необходимы действующие, функционирующие механизмы для принятия управленческих решений в данной области проектирования.

На основании всего вышеперечисленного определяется объективная актуальность и значимость разработки моделей, схем, графиков, т.е. количественно-качественных методов построения, оптимизации и совершенствования организационных и управленческих структур, позволяющих производить объективные оценки и выстраивать логическую цепь при оценке целесообразности, эффективности структурно-управленческих изменений.

Исходя из актуальности темы, цель магистерского диссертационного исследования заключается в совершенствовании организационной структуры Акционерного общества Нижневартовский городской банк «Ермак» (далее – АО БАНК «Ермак») путем построения алгоритма, графиков и модели оптимального выбора и совершенствования организационной и управленческой структуры.

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих исследовательских задач:

1. Рассмотреть сущность понятия «организационная структура», отразив основные элементы, параметры и требования, факторы, влияющие на организационную структуру.
2. Определить общие характеристики традиционных и новых типов организационных структур.
3. Отразить основные этапы, тенденции, направления и проблемы, возникающие в ходе формирования, совершенствования организационных структур.
4. Дать характеристику организационно-управленческой системы, дать характеристику качественно-количественным и финансово-экономическим показателям деятельности банка.

5. Провести системное исследование организационно-управленческих проблем банка.

6. Составить общие и практические рекомендации в рамках совершенствования организационной структуры банка с экономическим обоснованием эффективности предложенных рекомендаций.

7. Сформировать алгоритм выбора оптимальной организационной структуры и структуры управления с последующим построением модели оптимального выбора и совершенствования организационной структуры и структуры управления.

Объектом исследования магистерского диссертационного исследования выступает Акционерное общество Нижневартровский городской банк «Ермак» и существующая организационная структура.

Предметом исследования магистерского диссертационного исследования является действующая в АО БАНК «Ермак» организационная структура и процесс ее системно-функционального совершенствования.

Гипотеза магистерского диссертационного исследования заключается в том, что оптимальная организационная структура коммерческого банка – структура, строящаяся основе рационального сочетания принципов построения традиционных и новых типов структур с направленностью на принципы гибкости, автономности, простоты, легкости в управлении, экономичности, проектирование и преобразование которой отражает процесс рационального сочетания различных качественно-количественных, нормативных, научных методик и фактора субъективной ответственности управленческого аппарата организации, который заключается в эффективном, рациональном достижении стратегии и целей организации, системы управления при сокращении, минимизации показателей, отражающих затраты на содержание и функционирование организационной структуры.

Существующие теории в области типов и классификаций, достоинств и недостатков существующих организационных структур и структур

управления достаточно обширны, в связи с чем в данном направлении есть достаточно большая методологическая база. Несмотря на большое количество теорий, описывающих типы и классификацию организационных структур и структур управления, в области совершенствования организационных структур и структур управления представлено небольшое количество исследований. На данном этапе развития управленческой мысли недостаточно иметь теоретических представлений о классификации структур управления и организационных структур, необходимо разработать подходы, позволяющие эффективно и качественно, опираясь на практические результаты исследования, совершенствовать организационную структуру организации, используя различные методики

Теоретическую базу магистерской диссертации составили труды следующих учёных-экономистов: Ф. Тейлор [50], Э.В. Бардасова [4], Г. Минцберг [27], Д.В. Чижиков [54], М. Хаммер [48], В.Ю. Кузнецов [22], Т.Л. Короткова [21], И.Н. Герчикова [11], В.И. Сысоева [49], Н.П. Полятыкина [39], О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, Й. Шумпетер, Г. Форд. Труды данных ученых-экономистов послужили теоретической основой формирования основных положений совершенствования организационных структур.

В ходе написания магистерской диссертации были использованы эмпирические и теоретические методы исследования. Среди эмпирических методов исследования были применены: анкетирование (выявление уровня удовлетворенности условиями труда, системой работы с персоналом, системой оплаты труда), сравнение (сравнительный анализ типов организационных структур), описание (описание типов структур и их особенностей). Среди теоретических методов были задействованы следующие методы исследования: анализ (анализ динамики движения персонала, анализ состава организационной структуры, анализ локальных нормативных актов), моделирование (существующая и совершенствованная

организационная структура), обобщение (структурные выводы), графическое отражение (графики, структуры, схемы), синтез и т.д.

При написании магистерской диссертации исходными источниками информации послужили: труды ученых-экономистов, тематические учебные материалы, новейшие исследования ученых-экономистов, научные статьи и разработки, локальные-нормативные акты АО БАНК «Ермак» (Устав, Положения, регламентирующие работу банка и т.д.).

Научная новизна магистерской диссертационной работы состоит в следующих пунктах:

1. Предложено методологическое обоснование процесса совершенствования организационной структуры коммерческого банка.
2. Предложена и использована в ходе совершенствования организационной структуры модель и матрица оптимального выбора организационной структуры коммерческого банка.
3. Предложен алгоритм процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка.
4. Предложена система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка.
5. Разработаны основные правила и факторы успешной реализации организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка.
6. Разработана схема оптимизированной организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак».

Практическое воплощение предложенных мероприятий способствует экономии средств при подборе и совершенствовании организационной структуры, увеличивает эффективность управленческого процесса и значительно повышает производительность труда.

Таким образом, в настоящее время особенно остро назрела проблема эффективного совершенствования организационной структуры и структуры управления, поскольку правильно подобранная и оптимизированная

организационная структура и структуры управления позволяет организации не только быстро адаптироваться к изменениям со стороны внешней среды, но и минимизировать различного рода риски.

Теоретическая значимость обусловлена научной новизной и заключается в разработке алгоритма и модели выбора и совершенствования организационной структуры, матрицы подбора организационной структуры в соответствии с системой показателей, факторов успешной реализации процесса совершенствования организационной структуры, что позволяет на практике эффективно выстраивать управленческое взаимодействие в организации с учетом специфики деятельности, потребностей, размеров, сферы деятельности организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных моделей и алгоритмов в качестве инструментов, с помощью которых любая организация может не только подобрать подходящую организационную структуру, но и при необходимости, провести эффективное совершенствование организационной структуры с целью улучшения ситуации в организации. Кроме того, практическая значимость заключается в комплексе мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры АО БАНК «Ермак» и оптимизированных моделях организационной структуры и структуры управления.

В ходе работы была проведена апробация результатов магистерской диссертации, опубликованы научные статьи: «Использование принципов бережливого производства при проектировании, оптимизации, совершенствовании организационной структуры коммерческого банка» [9], «Модель оптимального выбора и совершенствования организационной структуры коммерческого банка: предпосылки, требования и практическая реализация» [10], «Организационная диаграмма проекта по совершенствованию организационной структуры коммерческого банка» [39], «Совершенствование организационной структуры: причины, этапы изменений, последствия» [40].

Магистерская диссертационная работа содержит следующие разделы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, 62 приложения, 8 таблиц, 53 рисунка. Объем магистерской диссертационной работы составляет 253 машинописных страниц.

Глава 1 Теоретические аспекты изучения основ формирования организационных структур

1.1 Сущность понятия «организационная структура»: элементы, параметры, требования и факторы влияния

Социально-экономическая обстановка в стране, увеличение требований со стороны законодательства, увеличение давления со стороны конкурентов и многие другие причины внешнего и внутреннего воздействия приводят к тому, что организация должна быть адаптивной, гибкой, экономичной. В связи с тем, что организация должна быстро приспосабливаться к изменяющимся внутренним и внешним условиям, возникает необходимость в системности и сгруппированности внутренних элементов, что влечет за собой построение гибкой, оптимальной организационной и управленческой структуры.

На сегодняшний день существует огромное количество определений организационной и управленческой структуры. В общем понимании, организационная структура представляет собой совокупность системных, организационных единиц, каждая из которых выполняет определенный круг задач и работ. Организационная структура выступает основополагающим звеном в системе управления, позволяя систематизировать, рационализировать и упорядочивать процесс управленческих воздействий, направленных на осуществление контрольных, координационных функций и общих функций управления.

Организационная структура – определенная упорядоченность элементов (ответственность, задачи, цель, роли), которая создает возможности для осуществления деятельности, развивается в зависимости от стратегии [3].

Таблица определений понятия «организационная структуры» представлена ниже (Таблица 1).

Таблица 1 – Таблица определений понятия «организационная структура»
(разработано автором)

Ученый-экономист, автор	Авторское определение понятия «организационная структура»
Суровцева Н.Г. [48]	Комплекс элементов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой
Сысоева В.И. [49]	Одна из форм жесткого разделения и систематической кооперации деятельности управленческого характера, в процессе существования которых реализуется управленческий процесс, главной целью которого является достижение целей и задач
Самофалов В.И. [44]	Структура, отражающая совокупность подцелей и формирующая одну из форм разделения труда, которая закрепляет принцип разделения управленческого действия на ряд четко определенных функций
Горбунов А.Д. [13]	Совокупность взаимосвязанных, четко упорядоченных, устойчивых элементов, целью которых является обеспечение должного развития, систематического функционирования организации, представляющего собой единое целое
Акофф Р.Л. [57]	Совокупность профессионально-социальных образований специалистов, отвечающих за реализацию задач и целей, сформированная на основе функционального разделения труда
Короткова Т.Л. [21]	Один из инструментов политики управления, предусматривающий регламентацию взаимосвязей подразделений организации в соответствии с распределением функциональной ответственности, которая закреплена в официальных локальных нормативных актах
Козлова О.В. [22]	Обобщенный состав и соподчиненность, взаимосвязанность, ответственность структурных организационных единиц, которые призваны выполнять ряд определенных функций в общей системе управления организацией
Ожегов С.И. [33]	Внутреннее устройство организации, выстроенное в соответствии в четко определенным порядком расположения структурных единиц
Каменицер С.Е. [24]	Общий состав звеньев производственной направленности и управленческой, обслуживающей направленности, сформированный в соответствии с общей численностью сотрудников, размерами производственных площадей, пропускной способностью организации

Таким образом, организационная структура представляет собой целостную, системную, упорядоченную, специализированную совокупность системных, взаимосвязанных, взаимодополняющих и взаимозависимых организационных единиц системы управления, в результате взаимодействия которых формируются логические взаимоотношения информационного характера, основанные на специализации, координации, а также направленные на обеспечение бесперебойного функционирования

организации в соответствии со стратегией развития. Иными словами, значение организационной структуры заключается в: эффективном функционировании организации; обеспечении координационных и контрольных мер; четком разделении труда, определении функций и задач, стоящих перед сотрудниками, подразделениями и организацией; определении корпоративной политики и взаимоотношений.

Организационная структура как система единиц системы управления организацией, включает в себя несколько элементов (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные элементы организационной структуры
(разработано автором)

Таким образом, каждая организационная структура состоит из звеньев управления, связей, уровней и полномочий (Рисунок 1). Помимо вышеперечисленных элементов, необходимо выделить следующие элементы: наличие, качество информационных связей; численность сотрудников;

квалификационный состав сотрудников; функции управления; состав звеньев.

Рассмотрев составные элементы, особое внимание необходимо уделить унифицированным требованиям, предъявляемым к организационным структурам различного типа (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Требования, предъявляемые к организационным структурам различного типа (разработано автором)

Анализируя рисунок 2, можно сделать комплексный вывод о том, что организационная структура должна быть: логична и структурна, принципы и функции которой должны быть понятны каждому сотруднику; управляема, структурирована и оптимальна для построения логичных, оперативных связей, для организации обратной связи и эффективного контроля; адаптивна, динамична для обеспечения социальной стабильности, высоких результатов; экономична и централизована для обеспечения высоких финансовых результатов, для обеспечения равенства интересов и т.д.

Помимо определенного ряда требований, необходимо учитывать набор факторов, которые тем или иным образом воздействуют на организационную структуру. В общем понимании, факторы, оказывающие влияние на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры, делятся на две большие группы – внешние и внутренние. Более подробно ознакомиться

с внутренними факторами влияния на организационную структуру можно в Приложении А.

Анализ Приложения А позволяет сделать вывод, что внутренние факторы, влияющие на организационную структуру, подразделяются на: человеческие, организационные, технологические, производственные, экономические. Организационный фактор охватывает общее устройство и принципы работы организации. Человеческий фактор охватывает общие принципы работы с персоналом и взаимоотношений, взаимодействия персонала и руководства. Технологические факторы отражают уровень технического обеспечения и типы технологических установок. Производственные факторы отражают уровень производственной составляющей, организацию сбыта и масштаб производства. Экономический фактор отражает финансовую составляющую (бюджет, система экономического распределения и т.д.).

Кроме внутренних факторов влияния на организационную структуру выделяют внешние факторы, которые оказывают прямое и опосредованное влияние, отраженные в Приложении Б.

Внешние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры (Приложение Б), делятся на две больших группы: факторы опосредованного (законодательно-правовые, социально-экономические, организационные, экологические, политические, социокультурные и факторы научно-технического прогресса) и прямого воздействия (конкуренты, местное бизнес-сообщество, заказчики, акционеры, поставщики ресурсной составляющей и т.д.).

Факторы опосредованного воздействия влияют на организационную структуру косвенно, и, как правило, данные факторы более сложны по своей структуре, форме. Факторы прямого воздействия, напротив, оказывают большее влияние на формирование организационной структуры.

Таким образом, организационная структура представляет собой систематически организованную форму кооперации и функционального

разделения организационного управления, в общем виде направленную на решение общеорганизационных задач, достижение общей цели.

Организационная структура должна соответствовать требованиям и характеристикам, предъявляемым в соответствии с оказываемыми воздействиями внутренней среды, требованиями внешней окружающей среды и общими тенденциями развития. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование, оптимизацию, совершенствование организационной структуры оказывают непрерывное воздействие различной степени. Непрерывное воздействие тех или иных факторов приводит к тому, что организационная структура должна быть гибкой и структурной, реагировать на изменения. Реагирование на изменения и, как правило, непрерывное развитие организационных структур – это не цель, а одно из самых главных требований эффективного существования любой организации.

1.2 Общие характеристики и сравнение традиционных и новых типов организационных структур

Изучение методики формирования и совершенствования организационных структур ставит перед исследователем необходимость изучения различных типов организационных структур, поскольку без сформированной теоретико-практической базы невозможно выстроить эффективно функционирующую организационную структуру, которая должна увеличивать эффективность управления и эффективность деятельности всей организации в целом. Знание специфических особенностей функционирования различных типов организационных структур позволит наиболее эффективным способом и с наименьшими краткосрочными и долгосрочными потерями реализовать систему эффективного, системного, всеохватывающего управления организацией.

Традиционные (бюрократические) типы организационных структур являлись первыми структурами, которые сложились в рамках исторического развития экономико-управленческого потенциала [54]. Традиционные организационные структуры, в большинстве случаев, имеют бюрократическое начало, воздействие на персонал строится на основе авторитаризма и формализации правил, что проявляется в низкой степени эффективности данных структур.

Традиционные типы структур подразделяются на несколько типов, каждый из которых выполняет определенную функцию и имеет свои положительные и отрицательные стороны: дивизиональная, линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная и проектная организационная структуры. Далее более подробно остановимся на изучении типов традиционных структур и их отличительных особенностей.

Дивизиональная организационная структура представляет собой один из типов организационных структур традиционного типа, основанный на

выделении отдельных крупных звеньев управления и уровней управления, звенья которой обособлены и наделены самостоятельностью в области принятия оперативных и производственных решений. Дивизиональная организационная структура банковской отрасли состоит из нескольких уровней: управленческий и оперативный (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Пример дивизиональной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Таким образом, анализируя рисунок 3, функциональные подразделения отходят на второй план, ведущим звеном являются производственные и сбытовые подразделения. На оперативном уровне реализуется производственная функция, на управленческий уровень возложены функции стратегического решения управленческих вопросов и общего руководства административно-хозяйственной деятельностью, распределения ресурсной составляющей.

Дивизиональная организационная структура банковской отрасли может делиться на три типа: продуктовая (ведение, предложение клиентам и работа с разнородными банковскими продуктами возложена функционально на

одного руководителя); структура, ориентированная на определенный рынок (территориально-разрозненные подразделения, каждое из которых подотчетно одному региональному управляющему, который несет полную ответственность перед вышестоящим руководством); структура, ориентированная на потребителя (организация обеспечивает удовлетворение потребностей и интересов отдельных групп потребителей, например, индивидуальные предприниматели, юридические и физические лица, отдельные предприятия и т.д.).

Линейная организационная структура относится к одному из типов традиционных структур, принцип организации заключается в единоначалии, властные полномочия осуществляются «сверху-вниз» (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Пример линейной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Анализ рисунка 4 показывает, что должностное лицо отдает приказы исполнителям только через их непосредственного исполнителя, т.е. соблюдается принцип скалярной цепи. Общее руководство деятельностью организации и звеньями управления осуществляется по линейному типу

взаимодействия, руководство в рамках отдельных звеньев управления – посредством функционального типа взаимодействия.

Проектная организационная структура представляет собой один из типов традиционных организационных структур, организованная на определенный промежуток времени для решения определенной задачи в рамках заданных ресурсов (Рисунок 5).

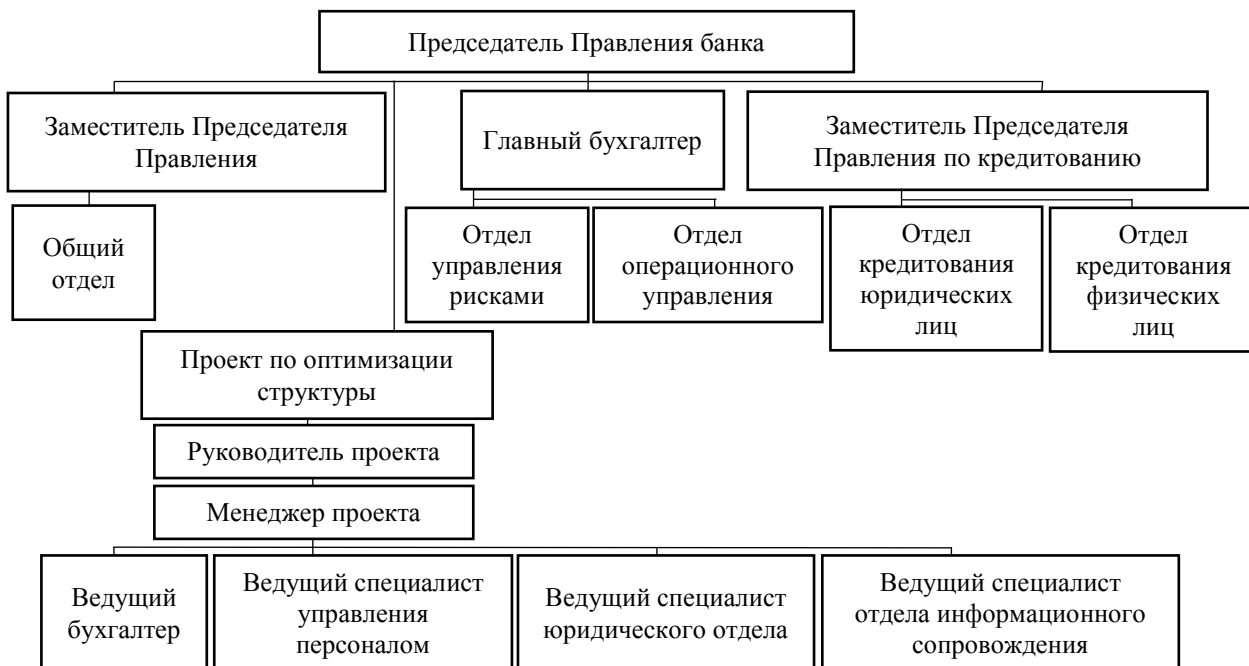


Рисунок 5 – Пример проектной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Таким образом, анализ рисунка 5 отражает следующую закономерность: на руководителя возложена полная материальная и административная ответственность за все решения проектного офиса; проектный офис распадается после того, как выполнена работа; в работе проектного офиса используется принцип комплексности и интеграции, кооперации различных видов деятельности.

Функциональная организационная структура является одним из типов традиционных структур, принцип организации которой в банковском секторе строится на основании функционального разделения труда и обязанностей, распределенных между функциональными подразделениями, которые

разделяются по типу выполняемых операций, по реализации банковских продуктов, например, отдел кредитования, отдел расчетно-кассового обслуживания, отдел информационной безопасности (Рисунок 6).

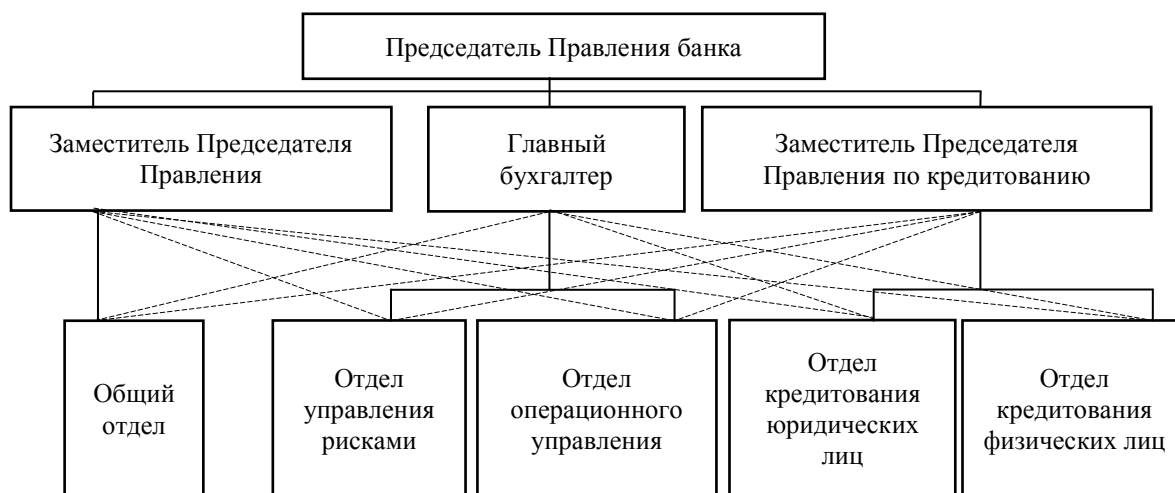


Рисунок 6 – Пример функциональной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Анализируя рисунок 6, можно сделать вывод о том, что функциональная организационная структура отличается централизованностью в области контроля, консервативностью, увеличением эффективности деятельности за счет детальной специализации и высокого уровня компетентности функциональных звеньев управления.

Матричная организационная структура (Рисунок 7) представляет собой один из типов традиционных организационных структур, осуществляющий горизонтальное (управление программами и определенными проектами) и вертикальное управление (функциональное и линейное руководство деятельностью организации).

В матричной организационной (Рисунок 7) структуре подчинение выстроено по линии общего и по линии функционального руководства.

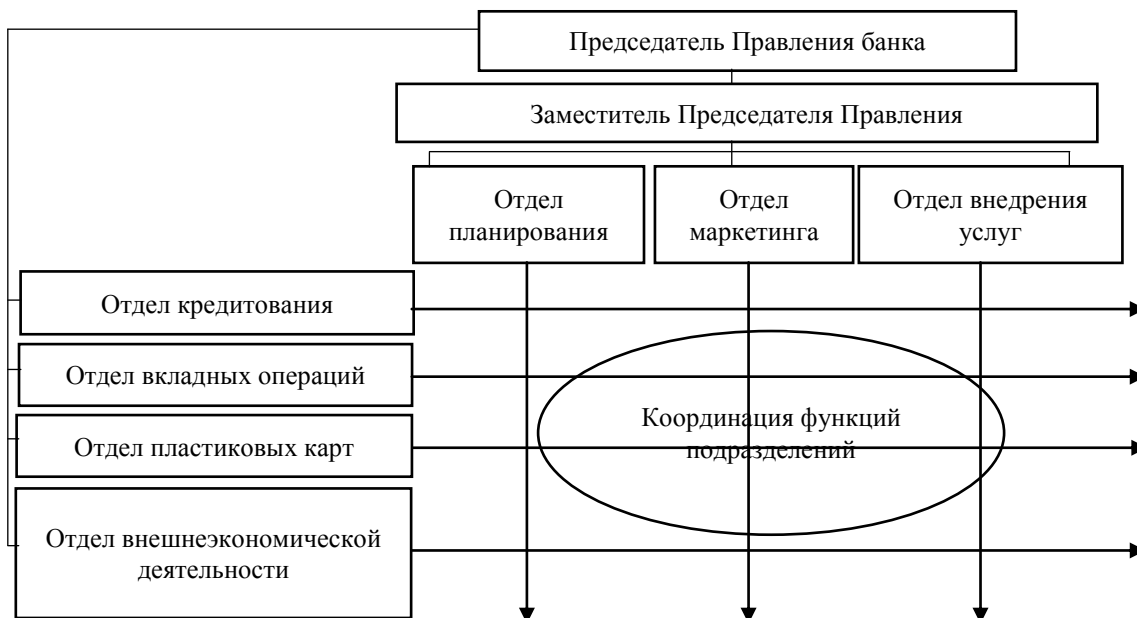


Рисунок 7 – Пример матричной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Линейно-функциональная организационная структура является традиционной структурой, при которой функциональные звенья управления напрямую не воздействуют на исполнителя, т.е. все решения доводятся до руководителя организации линейным способом взаимодействия (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Пример линейно-функциональной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Анализируя рисунок 8, линейно-функциональная организационная структура основана на сочетании принципа специализации и рациональной

скалярной цепи (единство руководства), что облегчает распределение организационных потоков и руководство деятельностью организации.

Линейно-штабная организационная структура относится к одному из традиционных типов организационных структур, основанная на сочетании принципа линейности и формировании независимого штабного звена управления (Рисунок 9).

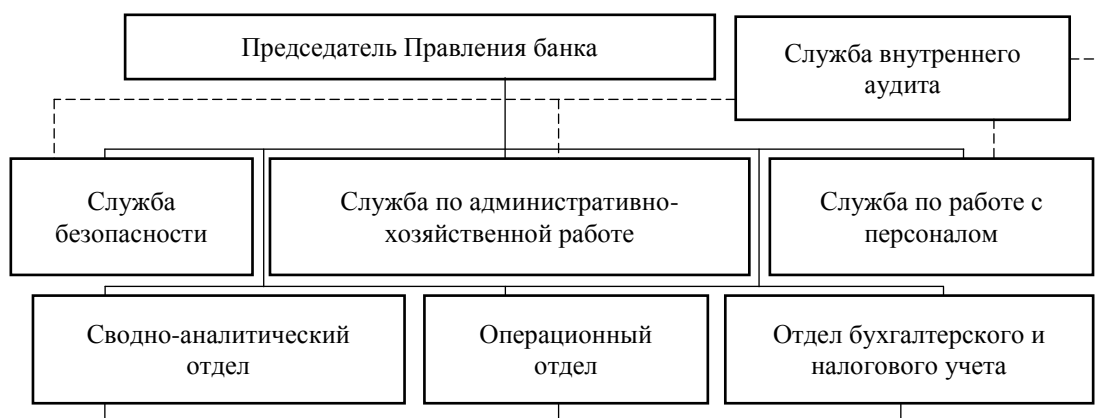


Рисунок 9 – Пример линейно-штабной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

На основании рисунка 9, штабной орган является обособленным звеном управления, организованный в рамках управления и оказания помощи в принятии управленческих решений на основе независимой внутренней оценки.

Таким образом, проанализировав разные типы традиционных организационных структур, можно прийти к выводу, традиционные структуры отличаются бюрократичностью, централизованностью и формализованностью. Более подробно ознакомиться с достоинствами и недостатками традиционных типов организационных структур можно в Приложении В.

Традиционные типы организационных структур обладают рядом как положительных, так и отрицательных сторон, которые представлены на рисунке 10. Дать однозначную оценку положительным или отрицательным

сторонам нельзя, поскольку при различных обстоятельствах достоинства могут быть оценены как с положительной, так и с отрицательной стороны.

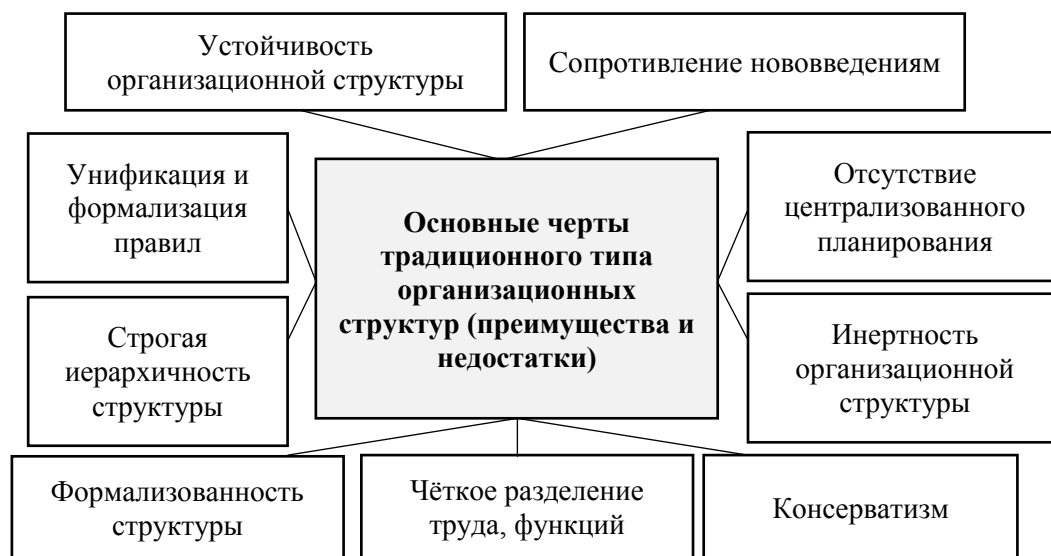


Рисунок 10 – Основные черты традиционного типа организационных структур на примере банковской организации (разработано автором)

Анализируя рисунок 10, можно убедиться в том, что основные черты необходимо рассматривать комплексно. Например, устойчивость традиционных организационных структур может расцениваться как неспособность быстро, качественно и гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде. Четкое разделение труда, формализация управленческих процессов приводит как к четкому пониманию обязанностей, задач, целей, так и к заикленности звеньев управления на текущих вопросах без ориентации на решение глобальных, стратегических задач.

Таким образом, традиционные типы структур достаточно эффективны, когда организация направлена на достижение единой цели, коллектив сплочен в рамках улучшения показателей результативности организации. Существует существенный недостаток традиционных типов организационных структур в рамках современного развития экономических и управленческих методов управления – низкий уровень адаптивности,

бюрократичность и низкий уровень реакции на происходящие изменения. Но существует и ряд современных, новых типов организационных структур, обладающих преимущественными характеристиками.

Наиболее молодым типом организационных структур являются новые структуры, отвечающие современным требованиям социально-экономического и управленческого развития. Новые типы организационных структур проявляют гибкость, более мобильны, активно реагируют на воздействия внешнего характера, более современны.

К новым типам организационных структур принято относить следующие типы: сетевая, многомерная, адхократическая, предпринимательская, партисипативная, организационная структура, ориентированная на рынок. Далее рассмотрим основные преимущества и недостатки новых типов организационных структур, определим основную характеристику новых типов структур, отразим типовые схемы структур.

Сетевая организационная структура относится к типу новых структур, основанная на создании большой, развитой системы структурных звеньев управления. Общее руководство деятельностью структурных подразделений банка построено на основании влияния факторов внешнего воздействия окружающей среды, рыночного регулирования, рыночных механизмов, уровня социально-экономического, финансового, политического, международного развития государства (Рисунок 11).

Как правило, сетевая организационная структура подразумевает, что организация поделена на сеть небольших организаций, но и активно взаимодействует с внешним окружением. Так, например, из рисунка 11 видно, что внутри организация подразделяется на несколько филиалов со своей сетью отделов, но и взаимодействует с внешней средой (есть организация, оказывающая клининговые и коммунальные услуги, организация, занимающаяся разработкой имиджа банка).



Рисунок 11 – Пример сетевой организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Многомерная организационная структура относится к одному из новых типов структур, включающая в состав несколько параметров: ресурсные, производящие и распределяющие подразделения (Рисунок 12).

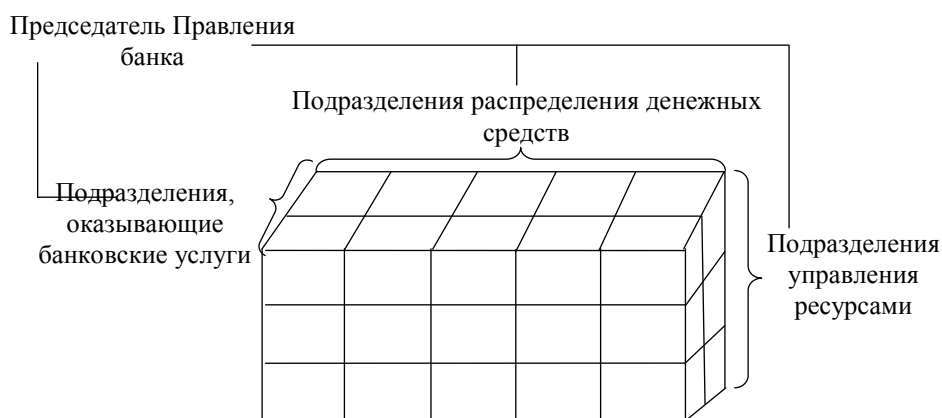


Рисунок 12 – Пример многомерной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Достоинство многомерной организационной структуры (Рисунок 12) заключается в формировании внутри организации свободного рынка, с эффективным делегированием полномочий, направленных на реализацию конкретной управленческой функции.

Адхократическая организационная структура является одним из новых типов организационных структур, направленная на решение оперативного круга задач, актуальных, новых проектов, имеющих высокий уровень сложности. Главный принцип – высокий уровень компетентности всех сотрудников, отношения в коллективе имеют неформальный характер, при этом сформирована сплоченность и коллективизм (Рисунок 13).

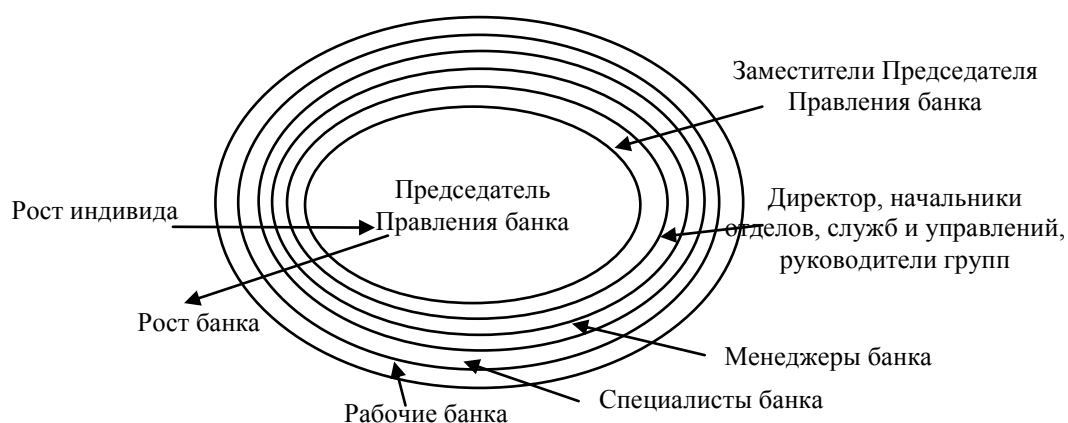


Рисунок 13 – Пример адхократической организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Таким образом, анализ рисунка 13 наглядно показывает два пути развития адхократической организации: рост организации и рост сотрудника. Сотрудники высокопрофессиональны, властные полномочия возложены на руководителя организации, обладающего необходимыми навыками, высоким профессионализмом, решения принимаются при помощи использования экспертных методов.

Предпринимательская организационная структура входит в состав новых типов организационных структур, основанная по типу сетевой

структуры с ориентацией на имеющиеся материальные, человеческие, экономические ресурсы (Рисунок 14).

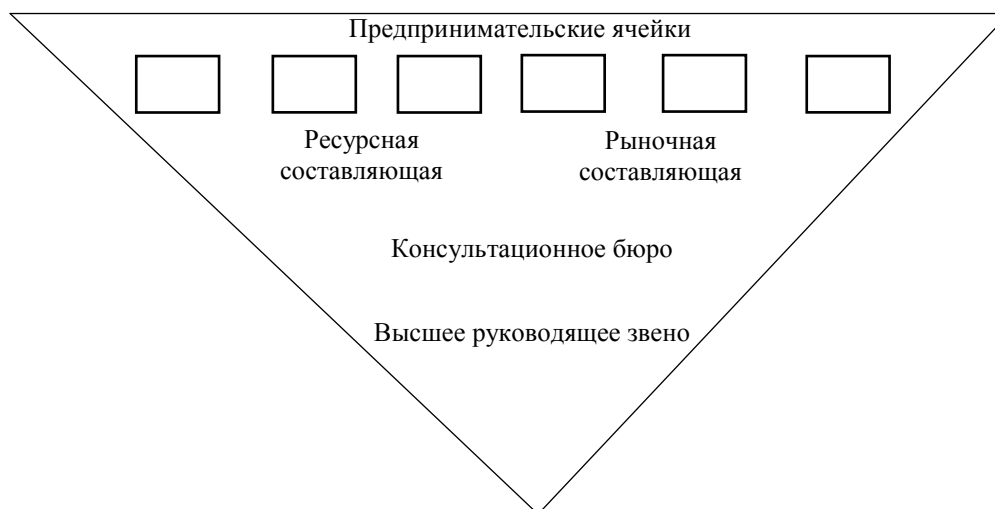


Рисунок 14 – Пример предпринимательской организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Предпринимательская организационная структура (Рисунок 14) включает в себя несколько ключевых звеньев: первый уровень – высшее руководство деятельностью организации; второй уровень – ресурсная составляющая, консультационный блок, сегментированный рынок; третий уровень – предпринимательские звенья (ячейки). Преимущества и недостатки предпринимательского типа организационных структур представлены в Приложении Г.

Партисипативная организационная структура входит в состав новых типов организационных структур, основана на демократизации, общности, участии каждого сотрудника в решении общих организационных проблем (Рисунок 15).

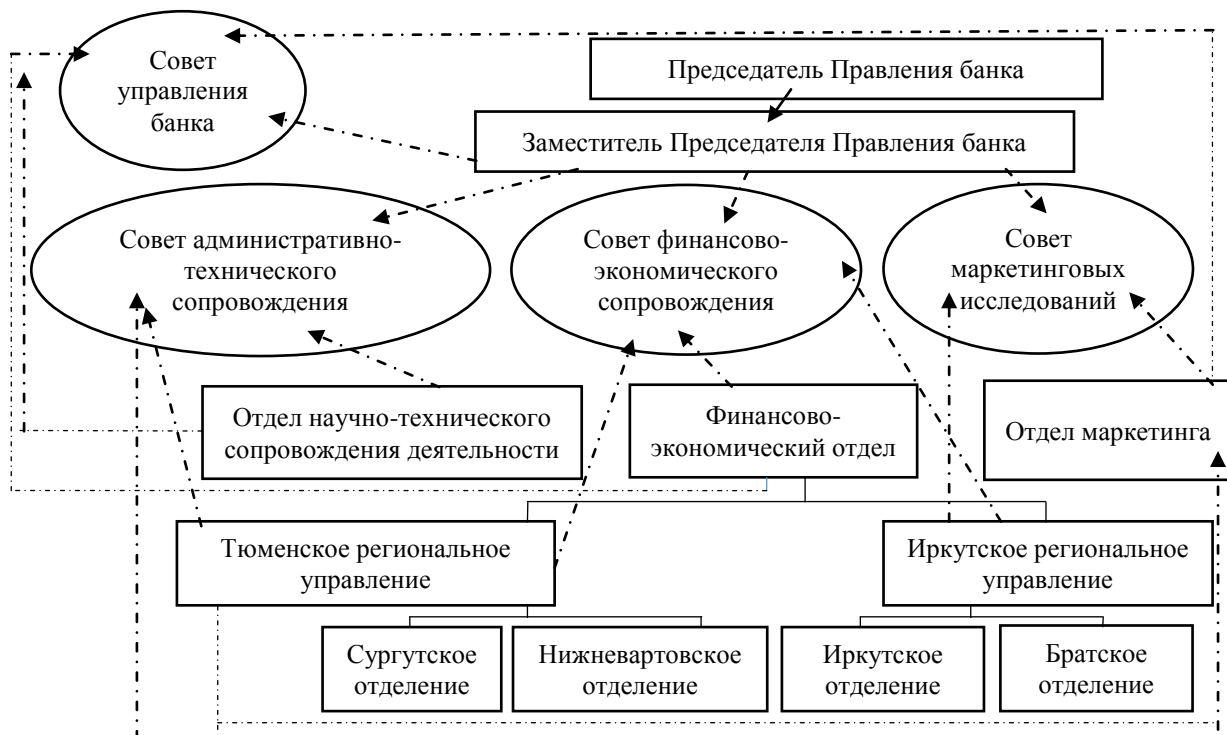


Рисунок 15 – Пример партисипативной организационной структуры на примере банковской организации (разработано автором)

Анализ рисунка 15 отражает демократичные начала: существует звено по вопросам общего управления, которое располагает большим объемом управленческой информации. Все звенья взаимодействуют, информационные связи обладают открытостью и коллегиальностью, командная работа.

Организационная структура, ориентированная на рынок, относится к новым типам организационных структур, построенная на принципе динамизма, гибкости и повышенного уровня динамичности (Рисунок 16).

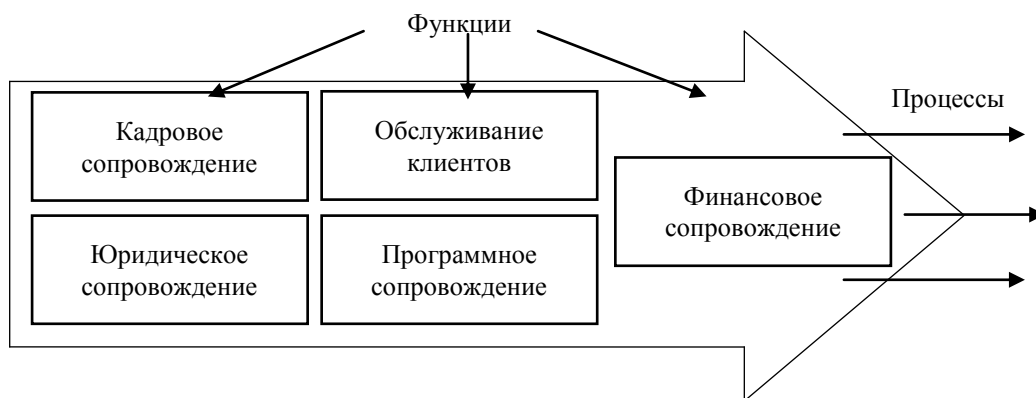


Рисунок 16 – Пример организационной структуры, ориентированной на рынок на примере банковской организации (разработано автором)

Организационная структура, ориентированная на рынок (Рисунок 16), направлена на создание условий, в соответствии с которыми производственный процесс выстраивается в зависимости от требований, специфики спроса потребителей.

Новые типы организационных структур – достаточно новое направление в проектировании организационных структур. Данный тип структур отличается высокой степенью реагирования на изменения, происходящие как во внешней среде, так и во внутренней. Основные черты новых типов организационных структур представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Основные черты нового типа организационных структур на примере банковской организации (разработано автором)

Таким образом, проанализировав принципы функционирования (Рисунок 17), достоинства и недостатки новых типов организационных структур (Приложение Г), можно прийти к выводу о том, что новые типы структур более децентрализованы по сравнению с традиционными структурами. Сотрудники, как правило, могут выполнять работу схожую по функционалу. В новых типах структур ориентация направлена на интересы всех сторон. Более подробно ознакомиться с достоинствами и недостатками традиционных типов организационных структур можно в Приложении В, с

достоинствами и недостатками новых типов организационных структур можно ознакомиться в Приложении Г.

Помимо анализа достоинств и недостатков различных типов организационных структур в Приложении Д представлена таблица, в которой в соответствии с системой закреплён определенный тип структур – матрица подбора организационной структуры в зависимости от системы факторов.

Традиционные структуры более формальны, бюрократичны, излишне стабильны, реакция на воздействия инертна. В рамках традиционных организационных структур практикуется усиленная специализация, высокий уровень централизации, формализация отношений и работы. Новые типы структур, напротив, более гибкие, отношения в коллективе более стабильны и крепки, поощряется введение инновационной составляющей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящий момент самый эффективный тип организационной структуры – структура, состоящая из отдельных эффективных принципов построения традиционных и новых типов структур. Следовательно, при современных темпах развития экономического сектора, переход от жестких структур к более эффективным структурам должен строиться на основе рационального сочетания принципов построения традиционных и новых типов структур с направленностью на принципы гибкости, автономности, простоты, легкости в управлении, экономичности.

1.3 Этапы, направления и проблемы, возникающие при формировании, проектировании процесса совершенствования организационных структур

Организационные структуры, как и любой структурный элемент управления претерпевает в период своего действия различного характера изменения, следовательно, на любом этапе могут возникнуть различные проблемы, которые требуют комплексного, систематического решения.

Анализ типов организационных структур, их элементов, достоинств и недостатков, существующей практики формирования, оптимизации и совершенствования структур позволяет определить основные тенденции, касающиеся развития организационных структур, представленные на рисунке 18.



Рисунок 18 – Основные тенденции развития, формирования, совершенствования организационных структур на примере банковской организации (разработано автором)

Все вышеперечисленные тенденции (Рисунок 18) приводят в систематической трансформации ряда параметров и принципов развития, формирования, оптимизации, совершенствования организационных структур, отраженных на рисунке 19.

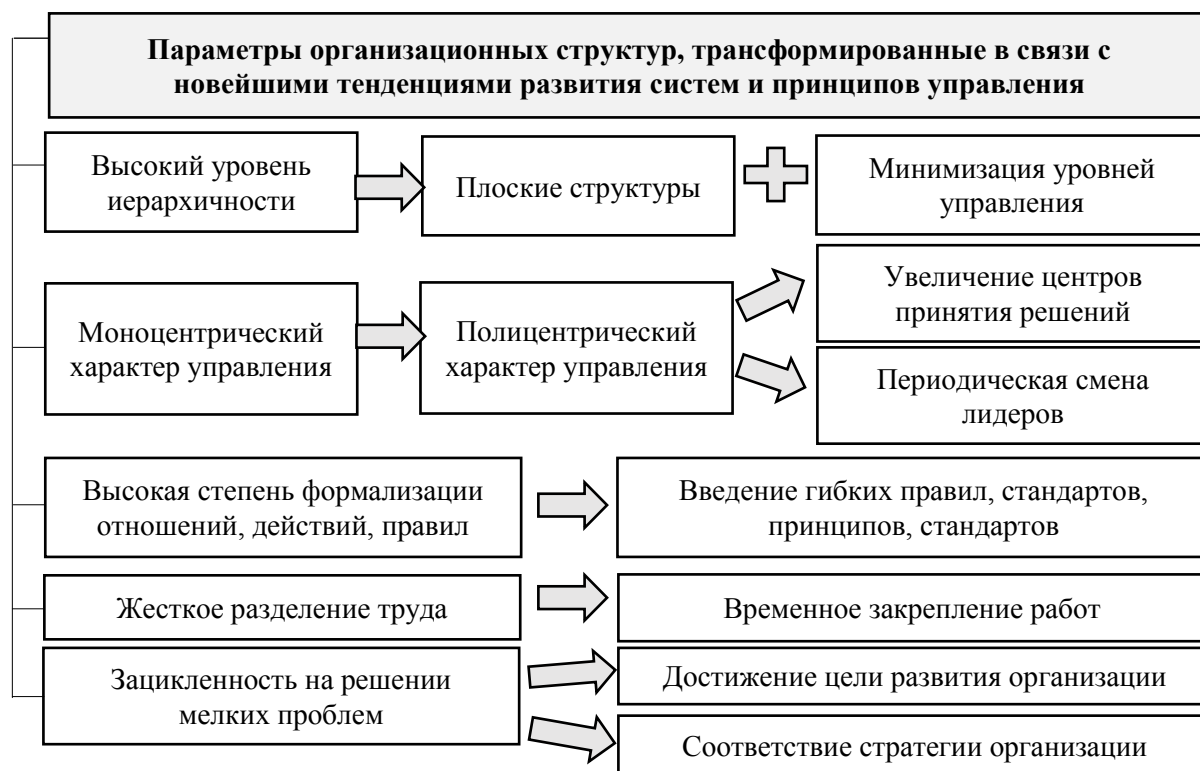


Рисунок 19 – Параметры организационных структур, трансформированных в связи с новейшими тенденциями в развитии систем и принципов управления (разработано автором)

Таким образом, анализируя рисунок 19, можно прийти к выводу о том, что типичные элементы традиционных типов организационных структур постепенно сменяются на более гибкие элементы, так, например, высокая формализованность всех управленческих действий приводит к тому, что необходимо вводить новые, более гибкие правила, стандарты, регулирующие сферу взаимоотношений в зависимости от сложившейся ситуации.

Под влиянием происходящих изменений организационная структура должна трансформироваться, чтобы обеспечить эффективную и бесперебойную работу звеньев управления и организации в целом.

Трансформация организационной структуры заключается в организационном проектировании, которое представляет собой многоступенчатый, системный процесс разработки, совершенствования и внедрения организационных преобразований (в том числе организационной структуры), построенный в соответствии с типовыми принципами, методами и правилами проектирования, использование совокупности которых позволяет увеличить эффективность деятельности организации.

Цель организационного проектирования – разработка эффективной, простой, управляемой и экономичной системы управления (в том числе организационной структуры), позволяющей адекватно, гибко адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней окружающей среде. Основные задачи организационного проектирования отражены на рисунке 20.



Рисунок 20 – Основные задачи организационного проектирования организационной структуры (разработано автором)

Таким образом, среди основных задач организационного проектирования можно выделить увеличение эффективности, доходности деятельности организации, совершенствование работы звеньев, оптимизация кадрового состава (Рисунок 20). В соответствии с задачами, стоящими в период организационного проектирования, необходимо выделить основные виды организационного проектирования, отраженные в Приложении Е.

Организационное проектирование (Приложение Е) может быть организовано через комплексное или локальное проектирование. Первый вид проектирования основан на принципах комплексности, системности, рационализации большого объема работ, второй вид проектирования – на принципах узкой специализации, оптимальной бюджетности. Данные виды проектирования обладают как преимуществами, так и недостатками, но имеются только три способа, посредством которых происходит проектирование: консультирующее проектирование, проектирование внутренним проектным офисом, проектирование своими силами.

При использовании любого способа проектирования, необходимо придерживаться ряда определенных правил, руководство которыми увеличивает эффективность организационного проектирования в несколько раз (Приложение Ж). Таким образом основные правила, соблюдение которых является неотъемлемым элементом при организационном проектировании, выражены в: разделении труда, постепенности и плавности изменений, единоначалии, формировании оптимального уровня централизации, осознанности руководством и сотрудниками необходимости преобразований (Приложение Ж).

Помимо соблюдения определенного ряда правил организационного проектирования (Приложение Ж), необходимо учитывать ряд принципов, которыми необходимо руководствоваться в период организационных преобразований организационной структуры (Рисунок 21).



Рисунок 21 – Основные принципы организационного проектирования организационной структуры (разработано автором)

Таким образом, самые главные принципы, которыми необходимо руководствоваться при организационном проектировании организационной структуры (Рисунок 21) заключаются: в обеспечении адаптивности, гибкости, управляемости, в оперативности управления, эффективности информационного обмена и т.д.

На основании рассмотренных в данном пункте тенденций и параметров развития организационных структур, задач, правил, принципов и видов организационного проектирования были сформированы основные проблемы организационных структур, которые в общем виде подразделяются на три типа: проблемы организации, проблемы высшего руководящего состава и проблемы среднего звена. Проблемы организационных структур, решение которых производится посредством организационного проектирования, отражены в Приложении И.

Основные проблемы организационных структур, возникающие в период существования структуры и при введении в действие процесса организационного проектирования (Приложение И), существуют как со

стороны высшего и среднего звена, так и со стороны организации в целом. Проблемы выражаются в различных аспектах: неэффективная кадровая политика или политика стимулирования, неэффективные нормы управляемости, функционального разделения труда и т.д. Все проблемы, возникающие как в период существования, так и в период преобразований организационной структуры, должны решаться посредством грамотного, функционального, рационального и системного проектирования.

Для успешной реализации организационного проектирования и совершенствования организационной структуры необходимо обеспечить достижение определенных факторов, отраженных в Приложении К – факторы успешной реализации организационного проектирования и совершенствования организационной структуры коммерческого банка.

Успешная реализация организационных преобразований организационной структуры (Приложение К) достигается путем реалистичного плана преобразований, принятия преобразований со стороны высшего руководства и сотрудников, проверенных и работающих принципов преобразований.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ранее методика проектирования и преобразования организационных структур имела нормативно-директивный характер, структуры подчинялись общим принципам строгого централизма и директивности и были однообразны в большинстве случаев.

Ранее преобразования организационных структур заключались в механическом, жестком переносе принципов и методов старых структур на новые, тем самым, фактических и глобальных преобразований организационные структуры не претерпевали. Иными словами, основными и значимыми недостатками прошлых принципов, правил и методик организационного проектирования и преобразований являются: чрезмерная функциональная ориентация, жесткая централизация и директивный характер управления, чрезмерно строгая регламентация ответственности и

работы сотрудников. Вышеперечисленные принципы прошлого опыта организационного проектирования наглядно доказал несостоятельность прошлых принципов, малую долю результативности и эффективности при их применении.

Современные методики, принципы и правила организационного проектирования отвечают не только требованиям со стороны внешнего, но и внутреннего окружения. Современные методики проектирования и преобразования организационных структур ориентированы на гибкость и адаптивность структуры, на соответствие структуры целям и стратегической политики организации.

Современные организационные структуры, как показывает анализ структур многих организаций, не предстают в чистом виде, каждая организационная структура включает в себя принципы формирования разных структур, тем самым обеспечивается эффективность структуры, ее подвижность, гибкость, управляемость. Помимо этого, к современным организационным структурам предъявляется один значительный, важный принцип, как одно из условий существования организационной структуры в условиях высокой подвижности внешней среды и рыночной политики – возможность самореформирования. Достижение данного принципа возможно через рациональное сочетание принципов функционирования новых и традиционных типов структур, через адаптационный механизм управления.

Процесс проектирования и преобразования организационной структуры – процесс, не имеющий однозначной структуры и методики, но общие характеристики и этапы проектирования существуют. Проектирование и преобразование организационной структуры – процесс рационального сочетания различных качественно-количественных, нормативных, научных методик и фактора субъективной ответственности управленческого аппарата организации.

Определение эффективности, результативности проектирования организационных структур является важнейшей задачей на всех этапах.

Некоторые организации при проектировании организационных структур определяют эффективность и результативность организационных мероприятий исходя из степени соответствия структуры требованиям и запросам внешней среды, другие организации, напротив, определяют эффективность и результативность посредством показателей, отражающих минимизацию расходования и использования материальных, человеческих, технических ресурсов. Таким образом, формируется новое определение эффективности, результативности проектирования организационных структур, которое заключается в эффективном, рациональном достижении стратегии и целей организации, системы управления при сокращении, минимизации показателей, отражающих затраты на содержание и функционирование организационной структуры.

Не менее важным аспектом при оценке и определении эффективности, результативности процесса организационного проектирования является соответствие организационной структуры, принципов и системы управления объекту управления. Данный аспект отражает сбалансированность и рациональность целей управления; соответствие качественно-количественных характеристик персонала объемам, уровню сложности и специализации работ; эффективности информационного обмена; обеспеченности материально-техническими ресурсами.

Исследования, проведенные в рамках изучения организационных структур, отражают тот факт, что преобразование, оптимизация и совершенствование организационной структуры – рационально-эффективный инструмент не только сохранения положительных характеристик, но и эффективный инструмент, при использовании которого увеличивается устойчивость, эффективность самой организации. Если организационные преобразования не строятся на основании определенного ряда правил, не учитывают определенные характеристики и факторы влияния, то организационные преобразования являются неэффективными.

Специфика организации деятельности банковской организации определяет особый порядок формирования организационной структуры, которая формируется исходя из подразделений, отвечающих за выполнение определенной функции: служба управления рисками, отдел расчетно-кассового обслуживания, отдел кредитования и т.д.

Формирование, оптимизация, совершенствование организационной структуры – одна из самых актуальных и важных задач формирования адаптационного механизма организации.

Современные условия развития банковского сектора на территории Российской Федерации, как показывает исследование, ставят перед банками несколько крупнейших задач, которые, во-первых, выражаются в увеличении финансово-экономических показателей деятельности организации. Во-вторых, банковские организации ориентированы на значительное снижение издержек, внедрение и активное использование инновационных, берегающих технологий. В-третьих, чтобы снизить уровень издержек, банковские организации должны проводить эффективные преобразования, касающиеся управления, организационной структуры, работы с персоналом. В-четвертых, каждая банковская организация нацелена не только на удержание своих рыночных позиций, но и на расширение рынка сбыта, расширение ассортимента банковских услуг, продуктов.

Достижение вышеперечисленных задач поставило перед банковскими организациями ряд проблем, одной из которых является неэффективная организационная структура. Многие банковские организации имеют организационные структуры с жесткой регламентацией и централизацией, чрезмерной формализацией правил, поведения сотрудников. Практика показывает, что банковские организации не могут обладать открытостью и полной децентрализацией. Раньше банковские организации не нуждались в улучшенных адаптационных механизмах, но нестабильная внешняя среда, политическая и экономическая ситуация в стране и за рубежом внесли определенные коррективы.

В рамках написания 1 главы магистерского диссертационного исследования была предложена матрица подбора организационной структуры в соответствии с системой определенных показателей. В ходе работы была предложена и использована система основных правил, от которых зависит успешность организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка. Помимо системы обязательных правил проектирования, были разработаны основные факторы успешной реализации организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка.

Таким образом, подводя итог, можно сделать вывод о том, что в современных условиях эффективная и успешная банковская организация – организация с оптимальной организационной структурой, обладающей развитым адаптационным механизмом, способная гибко, быстро реагировать на изменения окружающей среды и соответствующая целям, задачам, стратегии развития и увеличивающая эффективность деятельности организации. В связи с этим эффективное организационное проектирование, оптимизация и совершенствование организационной структуры – залог успешного существования и развития банковской организации.

Глава 2 Детальный анализ и характеристика акционерного общества Нижневартовский городской банк «Ермак»

2.1 Организационно-управленческая характеристика банка

Акционерное общество Нижневартовский городской банк «Ермак» было образовано 31 января 1992 года в городе Нижневартовске, 17 февраля 1992 года банк официально лицензирован Центральным банком Российской Федерации. 26 января 2005 года в городе Тюмень открылся дополнительный филиал, оказывающий большой спектр банковских услуг.

Историческое становление банка изначально было связано с приемом коммунальных платежей населения города Нижневартовска, определив основную специализацию банка. Позднее к приему коммунальных платежей были присоединены ряд других услуг: кредитование, расчетно-кассовое обслуживание. Спектр услуг, оказываемых Акционерным обществом Нижневартовский городской банк «Ермак» представлен на рисунке 22.

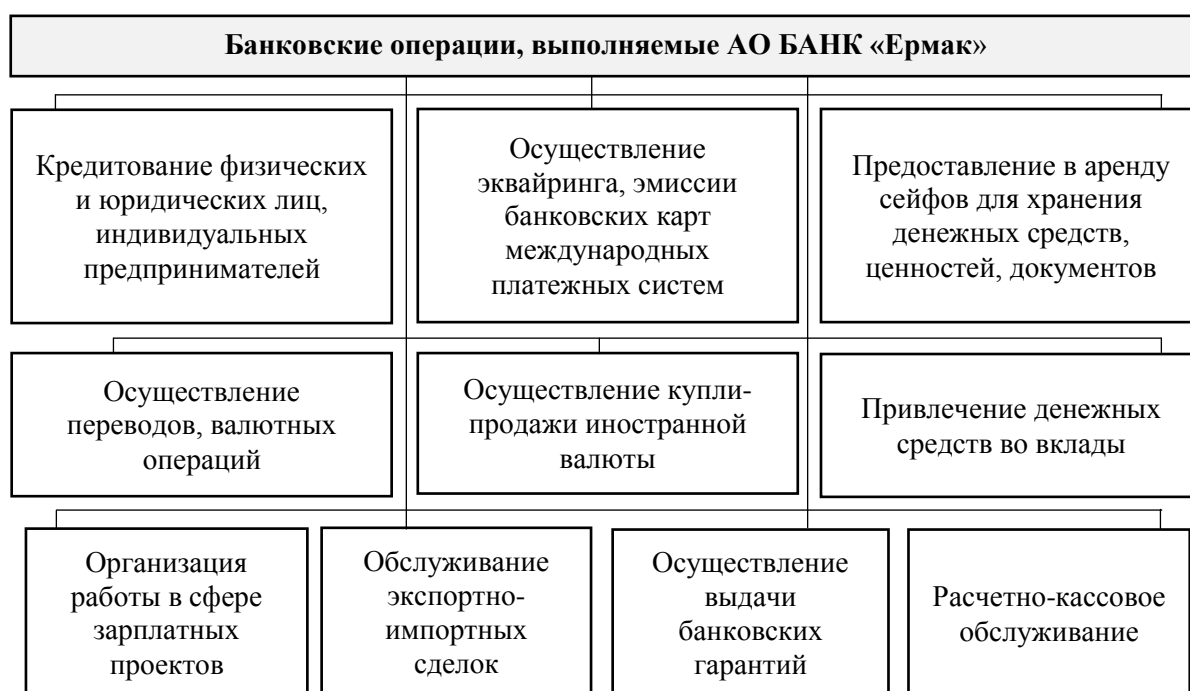


Рисунок 22 – Спектр услуг, оказываемых АО БАНК «Ермак»
(разработано автором)

Таким образом, анализируя рисунок, Акционерное общество Нижневартовский городской банк «Ермак» оказывает необходимый перечень банковских услуг, востребованных жителями города Нижневартовска и Тюмени, что подтверждает девиз «Мы работаем для людей!» [64], отождествляющий крепкие и долгосрочные, благонадежные отношения с клиентами, основанные на доверии, честности, профессиональности и долгосрочности.

Основной стратегической целью развития АО БАНК «Ермак» является увеличение финансовых показателей через улучшение количественно-качественных показателей деятельности банка в долгосрочной перспективе, путем достижения стратегических подцелей, отраженных на рисунке 23.



Рисунок 23 – Стратегические подцели АО БАНК «Ермак»
(разработано автором)

Стратегические подцели развития АО БАНК «Ермак» отражают направленность развития кредитной организации на внешнюю и внутреннюю составляющую и основаны на приверженности принципам профессионализма, высокой скорости обработки запросов клиентов,

законность и открытость операций. Помимо вышеперечисленных принципов организации работы с клиентами банк формирует индивидуальную систему работы с клиентами.

Главная цель банка – достижение стабильности и надежности, перспективности и высоких стандартов обслуживания. Основной миссией банка является достижение репутации стабильного, надежного банка, который оказывает высококачественные банковские услуги, достижение долгосрочного сотрудничества и построение доверительных отношений с клиентами, банками-партнерами, организациями.

Перед тем, как провести комплексный SWOT-анализ, необходимо провести комплексный, системный сравнительный анализ основных характеристик банков, составляющих конкурентное преимущество АО БАНК «Ермак». В Приложении Л и Приложении М представлена характеристика 10-ти банков-конкурентов, среди которых были выделены следующие организации: АО КБ «Приобье», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Запсибкомбанк», ПАО «СКБ-банк», ПАО «Сбербанк России», АО «АЛЬФА-БАНК», АО «Газпромбанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Уралсиб». Среди основных характеристик были выделены такие, как: год образования, уставный капитал, наличие офисов и банкоматов, организация вкладов, система кредитования, ведение счетов, организация зарплатных проектов, организация переводов и инкассаторское обслуживание, продуктовая линейка дебетовых и кредитных карт и т.д.

Проведенный анализ основных характеристик АО БАНК «Ермак» и банков-конкурентов (Приложение Л, Приложение М) наглядно отражает слабую ассортиментную политику по многим направлениям: ограниченная линейка дебетовых и кредитных карт, ограниченная линейка системы вкладов и системы кредитования.

Далее, путём привлечения экспертов, проведенного анализа основных характеристик банков-конкурентов (Приложение Л, Приложение М), составим профиль конкуренции АО БАНК «Ермак» (Приложение Н), в

котором 13 основных показателей подлежали оценке по пятибалльной шкале: «1» - низкий уровень развития показателя, «5» - высокий уровень развития показателя.

Профиль конкуренции АО БАНК «Ермак» в банковском секторе на территории города Нижневартовска наглядно представлен на рисунке 24.

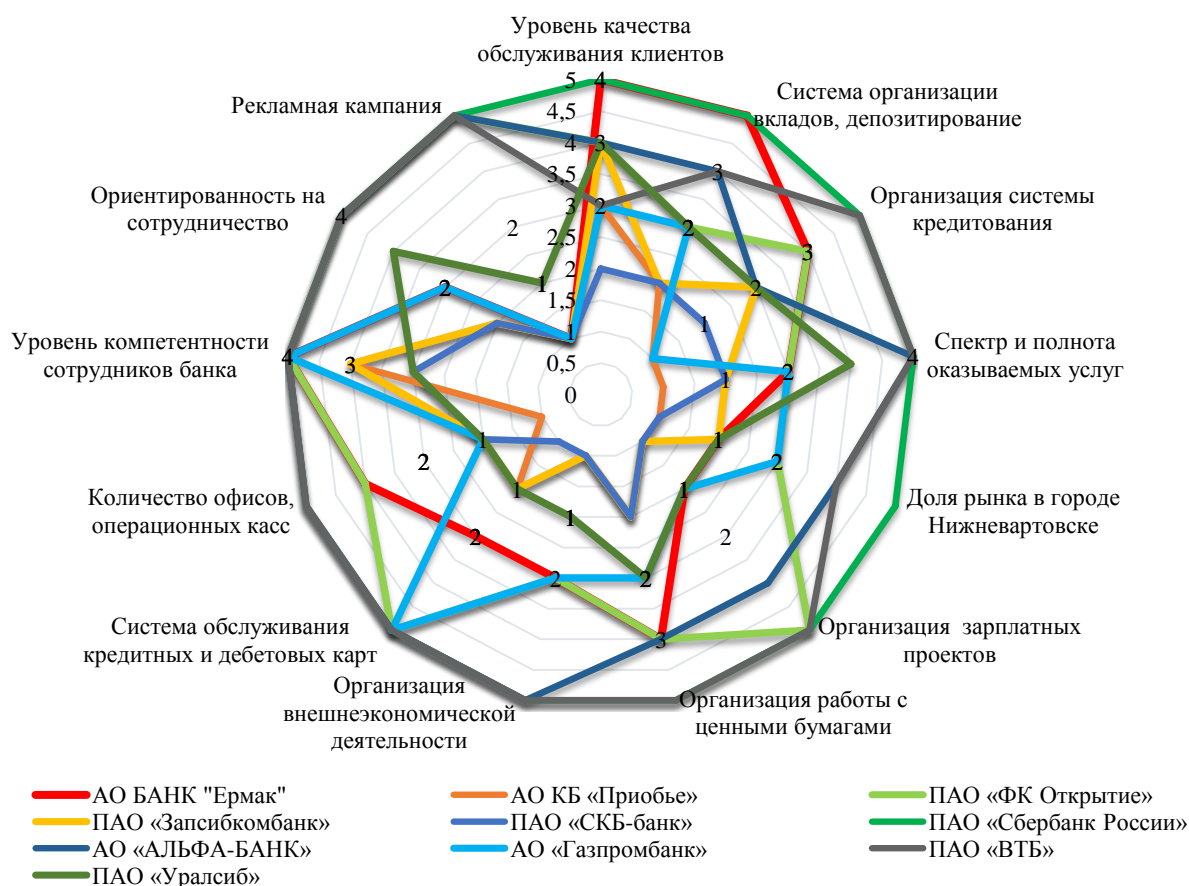


Рисунок 24 – Профиль конкуренции АО БАНК «Ермак» в банковском секторе на территории города Нижневартовска (разработано автором)

Таким образом, анализируя профиль конкуренции (Рисунок 24), можно прийти к выводу, что АО БАНК «Ермак» выделяют такие показатели, как: качественный уровень обслуживания клиентов, уровень компетентности сотрудников, система обслуживания вкладов. Среди наиболее слабых сторон, которые необходимо улучшить, можно выделить: рекламную кампанию, организацию системы зарплатных проектов, занимаемую долю рынка. Общее суммирование оценок по показателям показывает, что ПАО «Сбербанк

России» и ПАО «ВТБ» занимают лидирующие позиции (65 баллов и 61 балл соответственно), последние строки в рейтинге занимаю два банка – АО КБ «Приобье» и ПАО «СКБ-банк» (22 балла).

Анализируя организационно-управленческую составляющую при анализе деятельности банка, особое внимание необходимо уделить проведению комплексного SWOT-анализа, позволяющего определить слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, и на основе полученных данных составить стратегию действий для улучшения деятельности организации.

На первоначальном этапе определяем сильные (Приложение П) и слабые (Приложение Р) стороны банка: «оценка воплощения» отражает уровень воплощения фактора и находится в диапазоне от «0» до «+10» (сильные стороны) и от «0» до «-10» (слабые стороны); «оценка важности» отражает уровень влияния фактора и находится в диапазоне от «0» до «1». Ранг отражает общее значение фактора и образуется путём умножения «оценки воплощения» и «оценки важности».

Анализ сильных сторон банка (Приложение П) показывает, что наиболее сильными сторонами АО БАНК «Ермак» выступает уровень грамотности и профессионализма персонала, наличие обособленного подразделения, отвечающего за мониторинг деятельности и скорость предоставления услуг. Наиболее слабыми сторонами банка (Приложение Р) выступают: неэффективная система управления и неэффективная организационная структура, текучесть кадров и несовершенство системы оплаты труда.

На втором этапе определяем потенциальные возможности банка (Приложение С) и угрозы (Приложение Т) банка: «характер влияния» образуется в диапазоне «+1» (возможности) и «-1» (угрозы); «оценка важности» отражает уровень влияния фактора и находится в диапазоне от «0» до «1»; «оценка силы» отражает степень влияния и варьируется в диапазоне «0» до «+10» (возможности) и от «0» до «-10» (угрозы). Ранг

отражает общее значение фактора и образуется путём умножения «оценки воплощения» и «оценки важности».

Анализ потенциальных возможностей банка (Приложение С) отражает следующие возможности для развития: рост уровня кредитования, увеличение качественных показателей предоставления услуг, появление эффективных практик управления и совершенствование системы работы с клиентами. Среди угроз, оказывающих максимально негативное влияние на деятельность банка (Приложение Т), можно выделить: нестабильность экономики и социально-экономической обстановки, низкий уровень платежеспособности и превышение инфляционных ожиданий.

На третьем этапе определяем взаимовлияние факторов внешней и внутренней среды, которые отражены в матрице попарного сравнения факторов (Приложение У): влияние факторов друг на друга отражается в баллах от «0» до «+10» (положительное влияние факторов), от «0» до «-10» (негативное влияние факторов). Данная матрица отражает, как с помощью потенциальных возможностей можно приумножить сильные стороны и ослабить влияние слабых сторон; как с помощью сильных сторон можно справиться с неизбежно возникающими потенциальными угрозами и как угрозы способны усугубить слабые стороны банка.

На четвертом, заключительном этапе SWOT-анализа АО БАНК «Ермак», определяем стратегические направления деятельности банка (Приложение Ф) путём образования стратегии «возможности и сильные стороны», «возможности и слабые стороны», «угрозы и сильные стороны», «угрозы и слабые стороны».

Анализ стратегий развития (Приложение Ф) и матрицы попарного сравнения факторов влияния АО БАНК «Ермак» (Приложение У) показывает, что стратегия «возможности – сильные стороны» составляет 234 балла, стратегия «угрозы – слабые стороны» составляет -165 баллов, что свидетельствует о том, что совокупное воздействие потенциальных возможностей на слабые и сильные стороны значительно превышает

негативное воздействие потенциальных угроз на деятельность АО БАНК «Ермак». Сводная оценка составила 212 баллов, что означает фактическую и практически подтвержденную способность АО БАНК «Ермак», при помощи использования сильных сторон и привлечения потенциальных возможностей, противостоять угрозам, снижая степень влияния слабых сторон на деятельность банка.

Проведенный общеорганизационный анализ деятельности АО БАНК «Ермак» позволяет сделать вывод о существовании ряда определенных проблем, но в целях обеспечения комплексного, детального, практически подтвержденного вывода о проблемах, необходимо построить и проанализировать организационную и управленческую структуру банка.

Для начала проведем анализ организационной структура АО БАНК «Ермак», которая отражена в Приложении X. Организационная структура банка соответствует линейно-функциональному типу и имеет особенность, что делает структуру нестандартной – наличие обособленного, независимого структурного звена в виде службы внутреннего аудита. Иными слова, организационная структура АО БАНК «Ермак» соответствует линейно-функциональному типу с наличием штабного органа.

В организационной структуре банка существует 11 уровней управления и 48 звеньев управления (Приложение X), за каждым из которых закреплены ряд определенных обязанностей и задач. К линейным подразделениям, отвечающим за общее руководство деятельностью банка, обеспечение деятельности, относятся: юридическое управление, аппарат при руководстве, служба по административно-хозяйственной работе, отдел по работе с персоналом, инженер по охране труда, общий отдел, отдел делопроизводства.

Функциональные подразделения (Приложение Ц), за которыми закреплены обязанности по непосредственному обслуживанию, оказанию услуг клиентам, представлены следующими звеньями: отдел кредитования, отдел операций по вкладам, касса, отдел внешнеэкономической деятельности, отдел ведения бухгалтерских операций и т.д.

Далее необходимо составить подробный анализ функционального разделения труда звеньев управления, который отражен в Приложении Ш.

В Приложении Щ представлена матрица функционального разделения труда в области общего управления, материально-технического, кадрового и юридического управления, в Приложении Э представлена матрица функционального разделения труда в области организации работы с клиентами, ведения экономической деятельности, анализ которых позволяет сделать вывод о дублировании ответственности по ряду показателей и отсутствии единства подчинения и единоначалия. Как в рамках решения общеорганизационных, так и в области экономической деятельности, высокий уровень ответственности возлагается на Председателя Правления, Заместителей Председателя Правления, Главного бухгалтера, операционное управление, юридическое управление и т.д.

Проведенный анализ функционального разделения труда, анализ внутреннего общеорганизационного положения банка отражает наличие проблем единоначалия и координации, проблем в области распределения обязанностей и т.д. Помимо этого необходимо провести количественный анализ, включающий в себя расчет показателей, отражающих состав организационной структуры АО БАНК «Ермак» (Таблица 2).

Таблица 2 – Коэффициенты состава организационной структуры АО БАНК «Ермак» по состоянию на 01.01.2020 г. (разработано автором)

Показатель	Коэффициент весомости	Оценка показателя	Сводная оценка показателя
Коэффициент концентрации элементов	0,15	0,582	0,087
Коэффициент сложности структуры	0,19	0,604	0,115
Коэффициент накопления дисфункций	0,22	1,075	0,237
Коэффициент концентрации функций	0,15	0,721	0,108
Коэффициент актуализации функций	0,17	1,167	0,198
Общая сводная оценка	1	-	0,745

Расчет коэффициентов состава организационной структуры АО БАНК «Ермак», приведенный в таблице 2, рассчитан путем привлечения руководителей звеньев управления. Руководителям звеньев было предложено дать общую оценку коэффициенту весомости каждого из показателей, выраженную в диапазоне от «0» до «1». Путем суммирования полученных результатов, была дана сводная оценка показателя в баллах по различным показателям. Общий показатель состава организационной структуры АО БАНК «Ермак» по результатам расчета составил 0,745 балла, что свидетельствует о существовании нарушений целостности связей, превышении нормы управляемости, низкой рациональности структуры, низком уровне гибкости, приспособляемости организационной структуры к постоянно меняющейся внешней и внутренней среде.

Далее необходимо произвести расчеты показателей эффективности, рациональности и системности управленческих процессов, протекающих в АО БАНК «Ермак». Расчеты 15-ти показателей эффективности, рациональности и системности управленческих процессов представлены в Приложении Ю. При оценке показателей использовалось экспертное мнение, эксперты были сформированы из состава руководителей структурных подразделений АО БАНК «Ермак» и составили 43 человека. При оценке показателей экспертам было рекомендовано использовать 10-ти балльную шкалу: «0 – 2» – управленческие процессы в структурном подразделении и организации не соответствуют заявленным нормативам; «3 – 5» – управленческие процессы в структурном подразделении соответствуют минимальным нормативам, малоэффективны; «6 – 8» – управленческие процессы в структурном подразделении соответствуют средним значениям нормативов, процессы систематизированы и логичны не в полной мере; «9 – 10» – управленческие процессы в структурном подразделении эффективны, систематичны, позволяют достигать поставленных целей.

Анализируя расчет показателей эффективности управленческих процессов АО БАНК «Ермак» (Приложение Ю), общая сводная оценка

эффективности управленческих процессов составила 5,463 балла. Данный уровень оценки отражает средний уровень оценки эффективности управленческих процессов. Низкая итоговая оценка подтверждает факт наличия общеорганизационных проблем, таких как: дублирование функций и обязанностей, слабость системы информационного обмена, наличие перегрузки некоторых руководителей, большое количество уровней управления.

После расчетов эффективности управленческих процессов, необходимо оценить общую систему управления АО БАНК «Ермак», представленную в Приложении Я. При многофакторной оценке показателей эффективности использовалась 5-ти балльная шкала: «0» – показатель не реализуется, «5» – высокая оценка показателя. При проведении многофакторной оценки за основу было взято 7 показателей, характеризующих организационную структуру и систему управления. Наибольший процент эффективности (85%) достигнут за счет технико-организационных характеристик, самый низкий процент эффективности (51,6%) реализован за счет несоблюдения нормативных показателей управления. Таким образом, общая оценка эффективности системы управления и организационной структуры составила 140 баллов или на 65% из 100% система управления АО БАНК «Ермак» на среднем уровне эффективности (Приложение Я).

Таким образом, по результатам обобщенного общеорганизационного анализа можно сделать вывод о существовании ряда проблем. Во-первых, организационная структура состоит из 11 уровней управления, что затрудняет процесс управления и взаимосвязей. Во-вторых, существование 48 структурных подразделений для банка, который занимает небольшую долю рынка, значительно затрудняет уровень координации, т.е. организационная структура имеет лишние звенья. В-третьих, путём составления матрицы функционального разделения труда, наблюдается дублирование функций, ответственности, ряд структурных звеньев перегружены, наличие двойного подчинения (Рисунок 25).

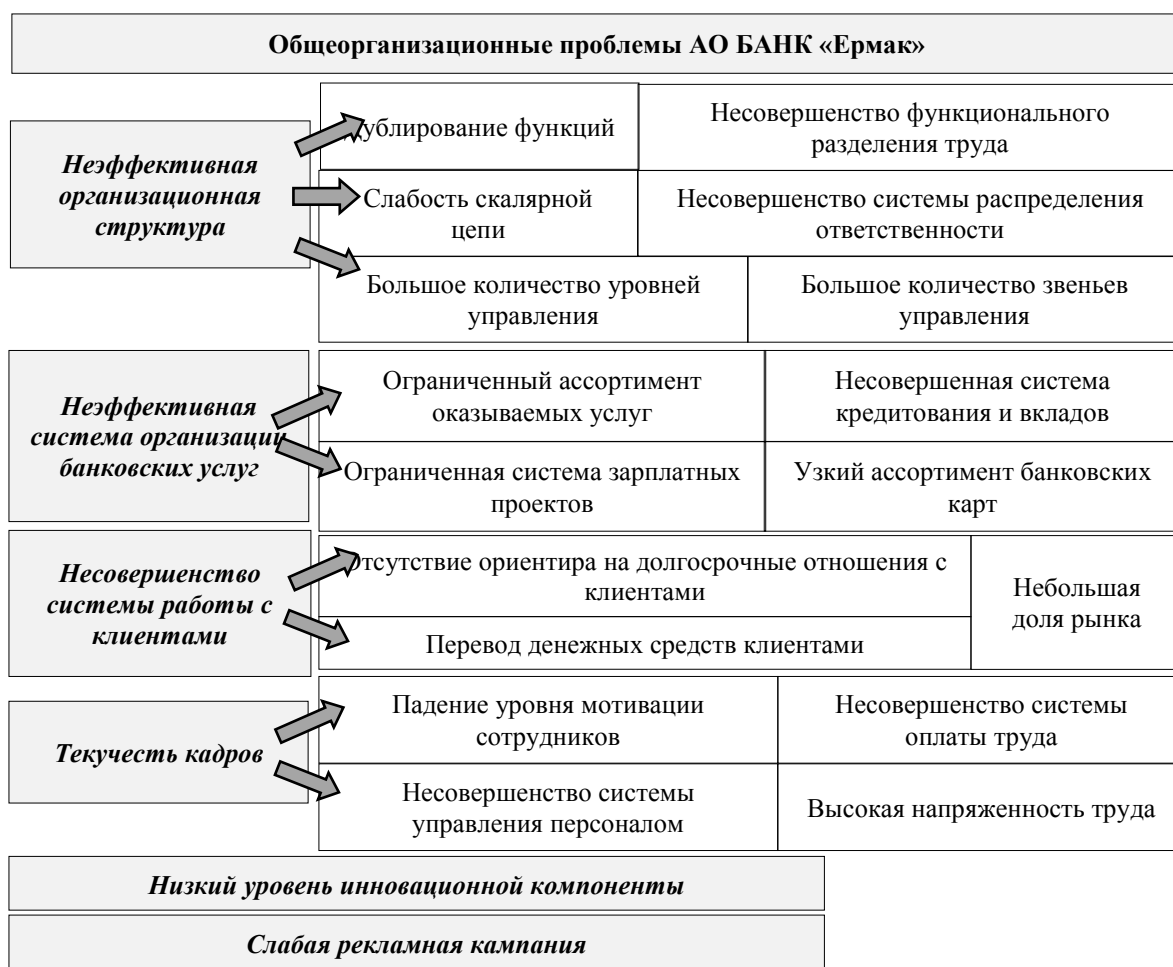


Рисунок 25 – Общеорганизационные проблемы АО БАНК «Ермак»
(разработано автором)

Таким образом, анализируя организационные и управленческие аспекты деятельности АО БАНК «Ермак», был определен ряд общеорганизационных проблем (Рисунок 25): существование неэффективной системы управления и управленческого воздействия, неэффективной организационной структуры, несовершенной системы организации услуг, текучесть кадров, низкий уровень инновационной компоненты, неэффективная система оплаты труда, что диктует необходимость проведения системного, рационального и эффективного организационного совершенствования системы управления и организационной структуры.

2.2 Качественно-количественная характеристика персонала банка

Качественно-количественная характеристика персонала – системный анализ показателей, сформированный в отношении развития персонала. Среди качественно-количественных показателей персонала, подвергнутых детальному анализу, выделены следующие характеристики: половозрастная характеристика; структура персонала по возрасту, стажу, опыту работы, уровню образования; состав выплат, производимых в отношении персонала; численность персонала и динамика изменения численности.

В соответствии со «Стратегией развития Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» на период 2017-2021 гг.» [64] персонал банка является стратегически важным и системообразующим компонентом, активом банка, затраты на обеспечение которого выступают в качестве долгосрочных, окупаемых инвестиций.

На первом этапе необходимо проанализировать качественно-количественный состав сотрудников АО БАНК «Ермак», представленный в Приложении а. Проанализируем возраст сотрудников, работающих в банковской организации, представленный на рисунке 26.

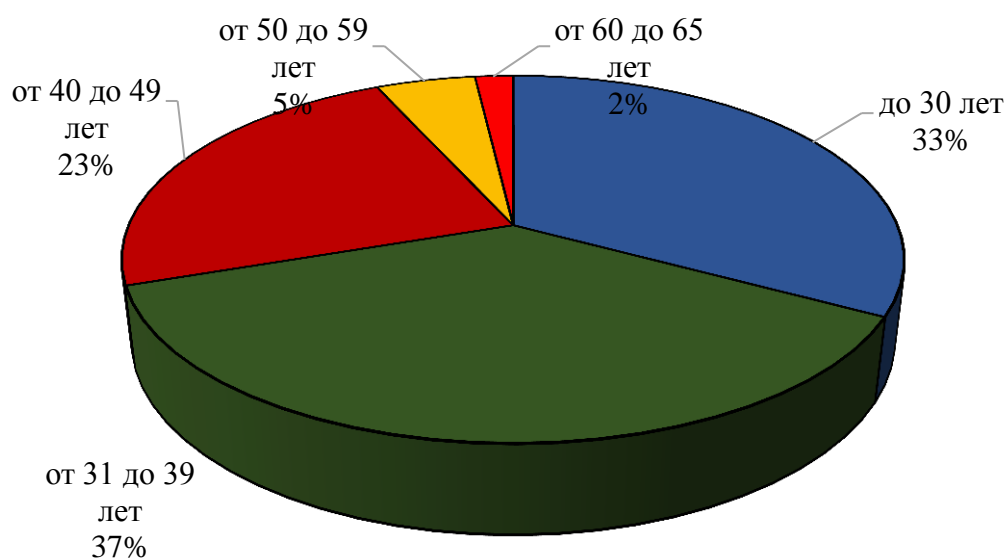


Рисунок 26 – Структура персонала АО БАНК «Ермак» по возрасту по состоянию на 01 января 2020 года (разработано автором)

Анализируя структуру персонала по возрасту (Рисунок 26), можно сделать вывод о том, что основную долю персонала составляют сотрудники в возрасте от 31 года до 39 лет (37% от общего количества) и сотрудники в возрасте до 30 лет (33% от общего количества). По результатам анализа Приложения а, наблюдается устойчивая динамика увеличения количества персонала в возрасте до 30 лет и в возрасте от 31 года до 39 лет. Данная динамика отражает «омоложение кадров», значительную долю персонала отражают молодые специалисты, что в свою очередь объясняется усложнением программного обеспечения операционной банковской деятельности, увеличением требований со стороны законодательства и увеличением показателей по адаптивности, скорости обслуживания клиентов.

На втором этапе проанализируем структуру персонала АО БАНК «Ермак» по полу сотрудников, представленную на рисунке 27.

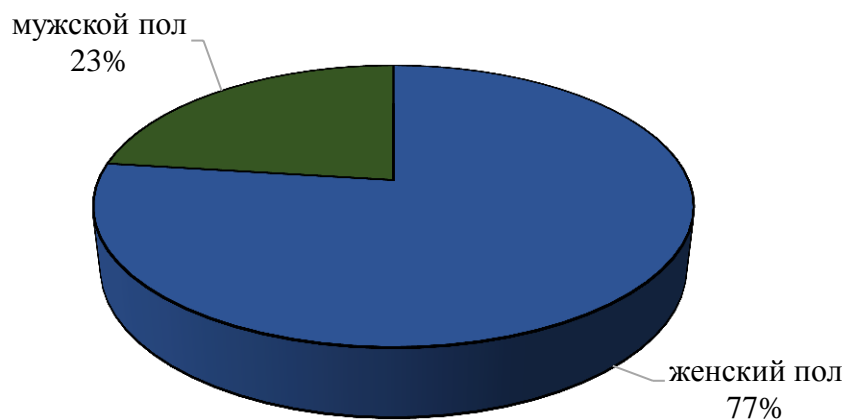


Рисунок 27 – Структура персонала АО БАНК «Ермак» по полу по состоянию на 01 января 2020 года (разработано автором)

Анализ структуры персонала по полу (Рисунок 27) позволяет сделать вывод о том, что преобладающее большинство сотрудников составляют женщины (77% от общего количества сотрудников), сотрудников мужского пола значительно меньше – 23%. Анализируя данные, приведенные в Приложении а, можно сделать вывод о возрастании количества сотрудников

женского пола и мужского пола на 2% и 3,38% соответственно в 2019 году по сравнению с 2018 годом. Данная динамика обусловлена спецификой организации труда в банке, поскольку проведение бухгалтерских и прочих операций по счетам клиентов требует повышенной внимательности и ответственности, носит монотонный и часто повторяющийся характер.

На третьем этапе проанализируем структуру персонала АО БАНК «Ермак» по стажу работы в банке (Приложение а) и общему стажу работы (Рисунок 28).

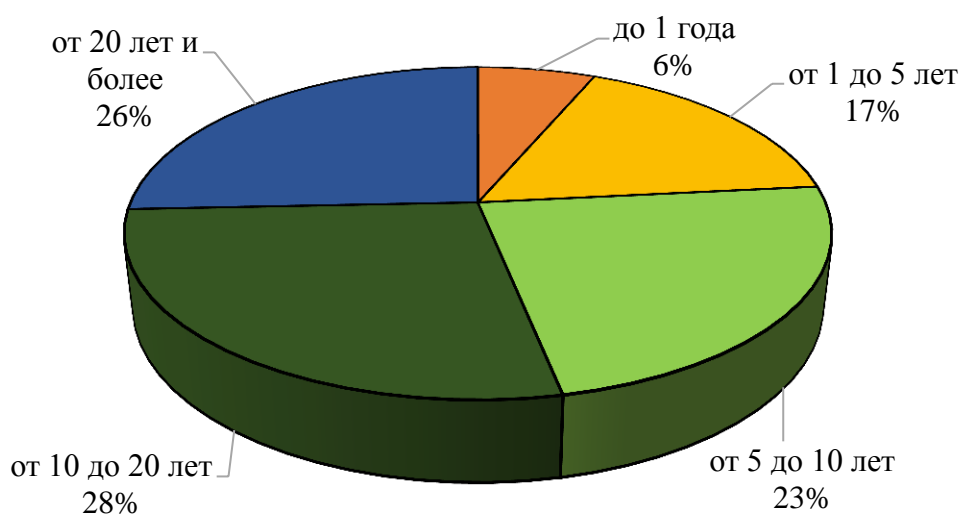


Рисунок 28 – Структура персонала АО БАНК «Ермак» по общему стажу работы по состоянию на 01 января 2020 года (разработано автором)

Анализ рисунка 28 отражает структуру персонала по общему стажу работы, где наибольший показатель относится к сотрудникам, имеющим общий стаж работы от 10 до 20 лет (73 человека) и стаж более 20 лет (68 человек). Анализируя показатель стажа работы сотрудников в банке (Приложение а), можно сделать вывод о том, что 99 человек работают в банке от 5 до 10 лет (37% от общего количества сотрудников), 86 человек работают в банке от 10 до 20 лет (28% от общего количества сотрудников). Данная динамика отражает опытность и квалифицированность персонала, многие сотрудники работают в банке с момента его официального основания.

Далее, на четвертом этапе проанализируем структуру персонала АО БАНК «Ермак» по уровню образования, отражающий уровень квалификации, компетентности и уровень соответствия персонала требованиям кадровой политики (Рисунок 29).

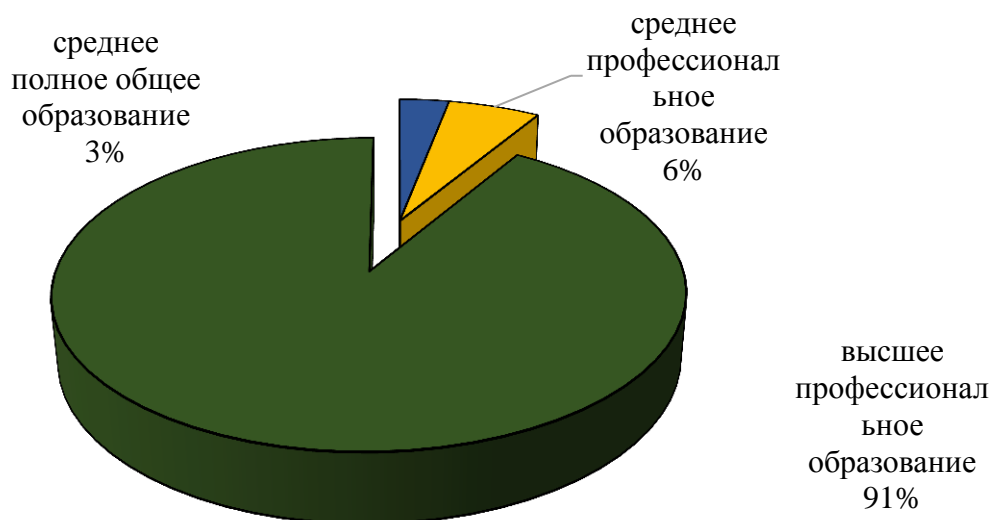


Рисунок 29 – Структура персонала АО БАНК «Ермак» по уровню образования по состоянию на 01 января 2020 года (разработано автором)

Анализируя структуру персонала по уровню образования (Рисунок 29), можно сделать вывод о преобладании сотрудников с высоким уровнем квалификации и высшим профессиональным образованием (242 сотрудника). Сотрудники со средним профессиональным образованием составляют около 6% от общего количества персонала. Данная статистика отражает наличие высококвалифицированных кадров, что обусловлено спецификой деятельности банка (экономическое, юридическое и техническое высшее образование, образование в области высшего менеджмента).

Далее рассмотрим структуру персонала АО БАНК «Ермак» с распределением по уровням управления (Рисунок 30).

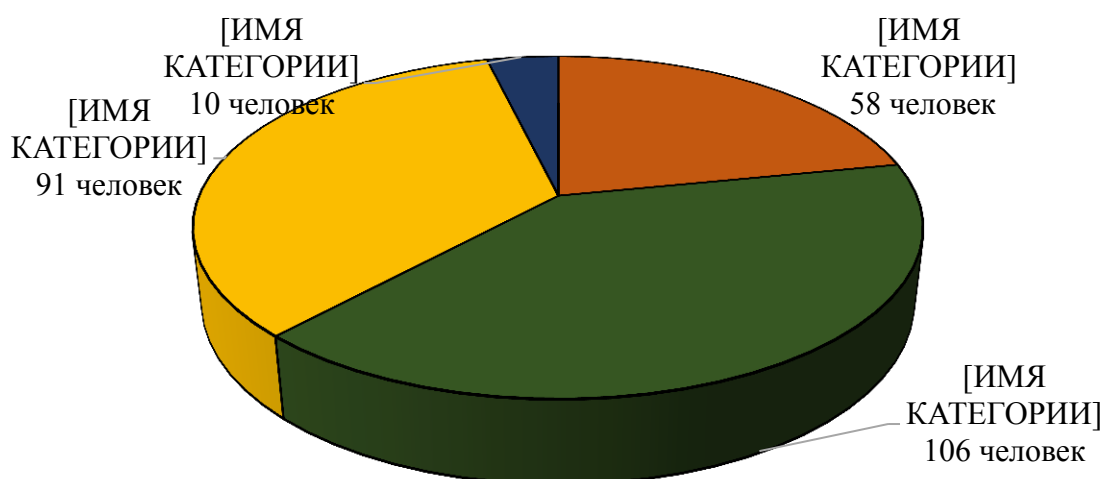


Рисунок 30 – Структура персонала АО БАНК «Ермак» по уровням управления по состоянию на 01 января 2020 года (разработано автором)

Анализируя структуру персонала по уровням управления (Рисунок 30), можно сделать вывод о преобладании сотрудников-специалистов (106 человек), сотрудников-служащих (91 человек), управляющее, руководящее звено состоит из 58 человек. Такая динамика обусловлена спецификой деятельности банка, так как при выполнении банковских операций необходимы специалисты и служащие с высоким уровнем образования и квалификации.

Анализ показывает, что в организационной структуре большое количество руководителей структурных подразделений, что не соответствует необходимой норме управляемости, приводит к перегруженности организационной структуры и необходимости пересмотра политики формирования кадров.

На шестом этапе необходимо детально проанализировать динамику численности персонала АО БАНК «Ермак», которая отражает динамику изменения численности сотрудников за период 2016-2019 гг. и позволяет судить об уровне укомплектованности кадрами, о качестве планирования потребности в персонале. Динамика численности персонала АО БАНК «Ермак» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика изменения численности персонала АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (разработано автором)

Показатели	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение 2018/2019
Среднесписочная численность персонала за отчетный период, чел.	255	250	259	265	6
Количество уволившихся сотрудников, чел. в том числе:	7	5	8	12	4
- по собственному желанию	5	4	8	9	1
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
- наступление пенсионного возраста	2	1	0	3	3
Количество принятых сотрудников, чел.	15	10	16	20	4

Анализ динамики изменения численности персонала (Таблица 3) отражает рост среднесписочной численности сотрудников банка за последние три года на 6 человек. Показатель количества уволившихся сотрудников также увеличивается за последние три года и в 2019 году составил 12 человек. Количество принятых сотрудников с каждым годом растет и в 2019 году составляет порядка 20 человек, при этом количество принятых сотрудников значительно превышает количество уволенных сотрудников.

Для определения динамики движения кадров, необходимо составить баланс движения кадров (Приложение б), отражающее количество прибывших и выбывших сотрудников АО БАНК «Ермак» по уровням управления за период с 2016-2019 гг. Анализ баланса движения кадров (Приложение б) позволяет судить о том, что основная причина увольнения сотрудников АО БАНК «Ермак» - собственное желание сотрудников (9 человек в 2019 году), за последние два года в организации было зарегистрировано 3 случая увольнения в связи с наступлением пенсионного возраста; не зарегистрировано случаев увольнения в связи с нарушением

трудовой дисциплины и с призывом в вооруженные силы (Приложение б). Основная доля уволившихся по собственному желанию в 2019 году составляют специалисты (4 человека), служащие (2 человека) и рабочие (2 человека). При этом основным источником формирования кадров является поиск сотрудников самостоятельно через сайты по подбору персонала (9 человек за 2019 год) и прием сотрудников по направлению центра занятости (6 человек за 2019 год).

В рамках формирования детального анализа качественно-количественных характеристик персонала, необходимо изучить и отразить динамику движения кадров АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (Приложение с). Показатель оборота по приему в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличился на 1,369% и составил 7,5%, что свидетельствует о тенденции развития политики найма персонала в банке. Показатель оборота по выбытию в 2019 году по сравнению с 2018 годом также увеличился на 1,439% и составил 4,528%, что свидетельствует о существовании ряда проблем, в связи с которыми сотрудники увольняются. Подтверждает факт нестабильности в отношении формирования политики найма и показатель общего оборота (Приложение с), который в 2019 году увеличился на 2,809% и составил 12,075%, что свидетельствует о снижении уровня интенсивности оборота персонала.

Далее в рамках анализа динамики движения персонала АО БАНК «Ермак» рассмотрим количественные показатели (Приложение с). Показатель восполнения в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличился на 0,1 и составил 0,6, что отражает факт недостаточного восполнения рабочих мест. Показатель постоянства персонала сократился в 2019 году и составил 0,932, что свидетельствует о среднем уровне постоянства персонала.

Показатель текучести кадров за последние 2 года незначительно увеличился и составил в 2019 году 3,396%, что свидетельствует о приемлемом уровне текучести кадров и необходимости частичной

оптимизации политики в отношении персонала. Текучесть персонала в АО БАНК «Ермак» формируется активно, т.е. большинство сотрудников увольняется по собственному желанию, что диктует необходимость анализа, анкетирования сотрудников банка на предмет причин неудовлетворенности, приводящими к увольнению. Также текучесть персонала и прием новых сотрудников обусловлены естественными причинами: 77% работающих сотрудников женского пола, из которых порядка 47% сотрудников находятся в детородном возрасте. Таким образом, текучесть кадров в большинстве случаев связана с вступлением сотрудниц женского пола в отпуск по беременности и родам и в отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 и 3-х лет.

Таким образом, динамика движения кадров, представленная в Приложении АВ, отражает необходимость проведения более детального анализа проблем. Проведенный анализ отражает необходимость оптимизации и совершенствования управленческих методов и работы в отношении персонала АО БАНК «Ермак», но перед тем, как приступить к совершенствованию структуры, необходимо проанализировать систему управления персоналом, осуществление которой происходит путем реализации определенных функций, таких как: организация отбора, подбора и найма персонала; организация адаптации и системы наставничества, обучения; организация обучения и аттестации; организация оплаты труда. Основной документ, нормативно регламентирующий политику управления персоналом – Положение АО БАНК «Ермак» «О порядке, принципах и методах ведения кадровой политики» [61], в котором закреплены 10 «золотых принципов» ведения кадровой политики (Приложение d).

Общие направления реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» представлены в Приложении е. С направлениями реализации кадровой политики в области кадрового планирования, отбора, подбора и найма можно в Приложении Е1, с направлениями реализации кадровой политики в области

мотивации, стимулирования, обучения, аттестации АО БАНК «Ермак» можно в Приложении г.

Таким образом, анализируя принципы ведения кадровой политики (Приложение d), направления в области планирования и отбора (Приложение E1) и в области мотивации, планирования карьеры (Приложение g), можно сделать вывод о том, что кадровая политика банка систематизирована, логична и понятна. Кадровая политика направлена на создание такой системы управления, в которой благодаря высокому профессионализму и грамотному управленческому воздействию будут достигнуты все цели и задачи, стоящие перед банком в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Реализация кадровой политики и управление персоналом возложено на отдел по работе с персоналом, который входит в юридическое управление, которое линейным способом подчиняется Председателю Правления (Приложение X). Организационная структура отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» представлена на рисунке 31.

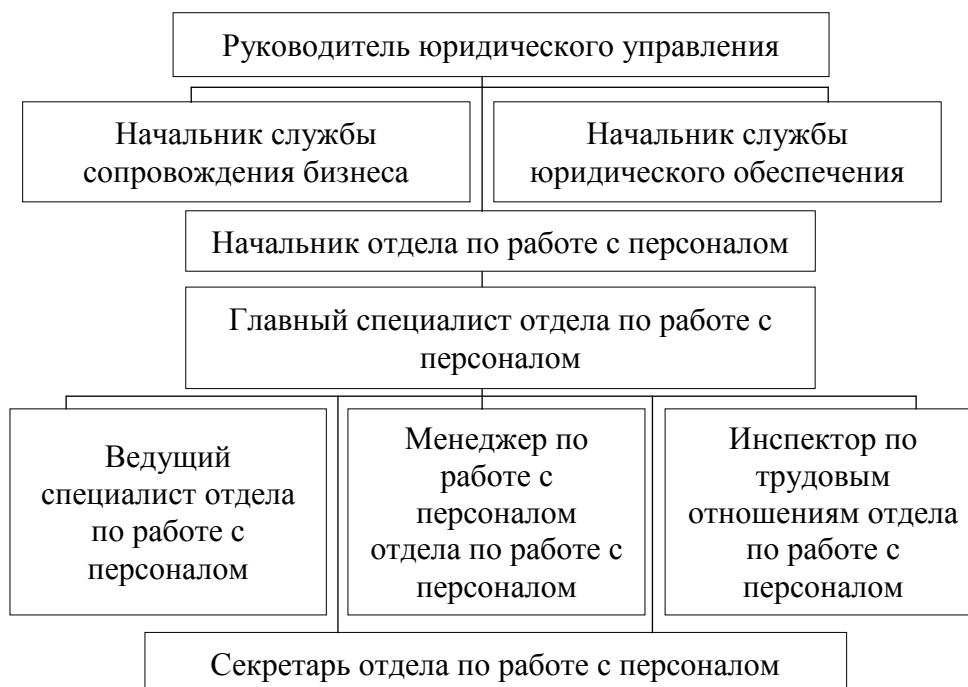


Рисунок 31 – Организационная структура отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Организационная структура отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак», представленная на рисунке 31, построена на линейному типу, сформирована четкая иерархия. В отделе по работе с персоналом числится 6 сотрудников. Матрица функционального разделения труда отдела по работе с персоналом в рамках организации системы управления персоналом представлена в Приложении h. По результатам анализа должностных инструкций и составления матрицы функционального разделения труда в рамках организации системы управления персоналом можно сделать вывод о дублировании функциональных обязанностей сотрудников отдела персонала, о высокой нагрузке на главного специалиста отдела. Поскольку распределение нагрузки на специалистов отдела по работе с персоналом носит неравномерный характер, необходимо провести анализ и расчет показателей, отражающих необходимую численность сотрудников отдела по работе с персоналом, представленный в Приложении j.

По результатам проведенного расчета показателей, отражающих норму численности сотрудников отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (Приложение j), общая трудоёмкость выполняемых функций за 2019 год составила 5 922,64 часа в год. Общий полезный фонд рабочего времени сотрудника, занятого в отделе по работе с персоналом, при 36-ти часовой рабочей недели составил 1 772,40 часа в 2019 году. Таким образом, при делении общей трудоёмкости работ на общий полезный фонд рабочего времени, получаем 3,34 человека – нормативная численность сотрудников отдела по работе с персоналом. По состоянию на 31.12.2019 г. в отделе по работе с персоналом трудится 6 человек, что подтверждает факт превышения нормы специалистов в отделе по работе с персоналом и неэффективную систему разделения труда (Приложение j).

Наиболее полно и наглядно отразить преимущества и недостатки системы управления, в частности преимущества и недостатки системы управления персоналом и организации кадровой политики необходимо составить SWOT-анализ системы управления персоналом. По результатам

SWOT-анализа сильных и слабых сторон системы управления персоналом (Приложение к) было выявлено следующее: банк обладает высокопрофессиональной командой специалистов, система социальной защиты и эффективного обучения отражают сильные стороны; слабые стороны составляет несовершенная организационная структура, система стимулирования и система управления персоналом.

Потенциальные возможности и угрозы, влияющие на систему управления персоналом и кадровую политику отражены в Приложении 1. Оценка влияния возможностей и угроз на сильные и слабые стороны системы управления персоналом отражены в Приложении m. Анализируя матрицу попарного сравнения факторов внутреннего и внешнего влияния на систему управления персоналом можно сделать вывод о преобладании возможностей и сильных сторон над слабыми сторонами и угрозами. Общая сводная оценка системы управления персоналом и кадровой политики оценивается положительно и составляет 300 баллов. Основные стратегические направления совершенствования системы управления персоналом отражены в Приложении n.

После проведения расчетов и анализа общей системы управления, необходимо провести анкетирование сотрудников банка с целью определения существующего положения и проблем для дальнейшего формирования комплекса мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

На базе АО БАНК «Ермак» путем выборки респондентов было проведено социологическое исследование в форме анкетирования, обеспечивающего конфиденциальность респондентов. В анкетировании приняли участие 50 сотрудников различного уровня управления и должностей.

Анкетный опрос включает в себя 8 ключевых вопросов, касающихся развития отношений АО БАНК «Ермак» с внешней средой, системы организации и ведения кадровой политики, организации социальной

политики, развития организационной и управленческой структуры. Помимо вышеперечисленных разделов, анкета включает вопрос о мнении сотрудников относительно мероприятий, способствующих улучшению условий труда и функционирования организации в целом (Приложение р). Оценка уровня развития отношений банка с представителями внешней окружающей среды представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Уровень развития отношений АО БАНК «Ермак» с представителями внешней окружающей среды по результатам анкетирования (разработано автором)

Показатели, отражающие уровень развития отношений с представителями внешней окружающей среды	1	2	3	4	5
	Очень плохо	Не удовлетворен (-на)	Недостаточно хорошо	Хорошо	Отлично
Организация работы с клиентами	0	6	19	15	10
Организация отношений с представителями бизнес-сообществ	0	0	6	19	25
Организация отношений с представителями местной администрации и системой городского управления	0	0	5	21	24
Организация работы с поставщиками, контрагентами	5	7	16	13	9
Уровень гибкости подходов и методов реагирования на изменения во внешней среде	0	19	15	10	6

Анализ развития отношений с внешним окружением (Таблица 4) отражает следующие закономерности: 5 респондентов считают, что организация работы с поставщиками и контрагентами требует значительных доработок; 6 респондентов – считают необходимым доработать систему работы с клиентами; 19 респондентов считают низким уровень гибкости организации. Иными словами, первое на что стоит обратить внимание при организационном проектировании – увеличение уровня гибкости, адаптивности банка к изменениям, происходящим во внешней среде.

Далее рассмотрим результаты тестирования, касающихся системы организации кадровой политики, представленной в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень развития и организации, ведения кадровой политики в АО БАНК «Ермак» по результатам проведенного анкетирования (разработано автором)

Показатели, отражающие уровень развития, организации и ведения кадровой политики	1	2	3	4	5
	Очень плохо	Не удовлетворен (-на)	Недостаточно хорошо	Хорошо	Отлично
Уровень организации, оплаты труда	3	12	9	15	11
Система отбора, подбора и найма персонала	0	1	16	17	16
Система организации наставничества, обучения, кураторства	0	5	8	18	19
Организация системы адаптации персонала	0	3	5	25	17
Организация системы аттестации, оценки персонала	0	8	13	16	13
Организация системы стимулирования (материальное и нематериальное стимулирование)	3	12	17	10	8
Организация трудовых отношений и трудового процесса	0	4	9	12	25
Уровень компетентности сотрудников, коллег	0	5	11	15	19

Анализ результатов анкетирования в отношении развития кадровой политики (Таблица 5) отражают положительную оценку организации системы отбора, подбора персонала, систему адаптации, организации трудовых отношений, программу наставничества, но существует и ряд отрицательных оценок. По результатам анкетирования в организации необходимо выработать более гибкую политику материального и нематериального стимулирования. В рамках развития социальной политики, респондентов не устраивает социально-психологическая обстановка, нередки конфликтные ситуации.

В ходе проведения анкетирования, респондентам было предложено оценить уровень развития организационной и управленческой структуры (Приложение q). Анализируя ответы респондентов (Приложение q) относительно уровня развития управленческой организационной структуры банка, недостаточно хорошо развиты следующие показатели: уровень адаптивности, гибкости организации и структуры; разделение труда и распределение прав и ответственности; уровень открытости к диалогу со стороны руководства; уровень согласованности действий; степень понятности и прочности системы подчинения. Ответы респондентов на вопрос № 5 «Реальное распределение функциональных обязанностей соответствует формальному закреплению функциональных обязанностей в должностных инструкциях, профессиональных стандартах?» отражают факт несоответствия реальных каждодневных обязанностей формально фиксированным обязанностям (34 респондента). Иными словами, наблюдается проблема неэффективной системы организации труда, а именно: необходима эффективная система четкого разделения труда с фиксированием круга обязанностей, прав, ответственности; необходима эффективная построения организационной структуры с обеспечением ее прозрачности, доступности, понятности, информированности.

Анализируя ответы респондентов (Приложение r) относительно организации общей деятельности банка, можно выявить следующие проблемы, которые требуют решения со стороны руководства: нет системы четкого разграничения прав и обязанностей из-за чего наблюдается неэффективное взаимодействие звеньев управления, нарушаются сроки исполнения задач, теряется согласованность действий, уровень координации значительно снижается, что приводит респондентов и сотрудников банковской организации к непониманию сущности, цели структуры управления. В ходе анкетирования респондентам было предложено ответить на вопросы социально-бытового обслуживания, ответы на которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка респондентами уровня социально-бытового обслуживания АО БАНК «Ермак» по результатам анкетирования (разработано автором)

Показатели, характеризующие уровень социально-бытового обслуживания	1	2	3	4	5
	Очень плохо	Не удовлетворен (-на)	Недостаточно хорошо	Хорошо	Отлично
Организация нацелена на создание и обеспечение благоприятных, привлекательных условий труда	2	7	11	16	14
Показатели эффективности, доходности организации постоянно растут	0	1	18	14	17
Рабочее место соответствует требованиям безопасности, оборудовано всей необходимой техникой, офисной мебелью, канцелярскими принадлежностями и расходными материалами	0	2	7	25	16
Работа в организации построена на принципах бережливости, разумной экономии, бережного использования ресурсов	0	2	7	24	17
Персонал постоянно проходит обучение на рабочем месте и вне рабочего места, повышение квалификации	0	0	12	23	15
В организации существует эффективная система документооборота, информационного обмена	7	11	13	10	9

При ответе респондентов на вопрос № 7 (Таблица 6) были выявлены следующие закономерности: респондентов не устраивает уровень организации системы обмена информацией и документооборота (31 респондент). Иными словами, при анализе ответов респондентов на вопросы 1-7 (Приложение р) были выявлены основные параметры и пункты, которые, по мнению респондентов, должны быть усовершенствованы. В большинстве случаев сотрудники недовольны системой организации труда, а именно: необходимо пересмотреть политику управленческого воздействия, систему подчинения и организации звенности, систему материального и нематериального стимулирования, улучшить отдельные положения социальной политики внутри банка.

В ходе анкетирования респондентам было предложено ответить на вопрос № 8 «Какие мероприятия, на Ваш взгляд, могут способствовать улучшению условий труда и улучшению показателей функционирования организации в целом?». Результаты представлены на рисунке 32.



Рисунок 32 – Ответы респондентов на вопрос о мероприятиях, которые могут способствовать улучшению условий труда и показателей функционирования АО БАНК «Ермак» по результатам анкетирования (разработано автором)

Анализируя ответы респондентов (Рисунок 32) о видах мероприятий, способствующих улучшению деятельности банка, 45 респондентов отметили необходимость совершенствования системы разделения труда и совершенствования организационной структуры, 44 и 44 респондента соответственно отметили необходимость совершенствования политики стимулирования и положения по оплате труда, 41 респондент отметил необходимость увеличения эффективности управленческого воздействия.

Отражение качественных и количественных показателей в отношении работы с персоналом, отражение функциональных обязанностей, сильных и слабых сторон системы управления персоналом диктует необходимость

анализа количественных показателей в отношении формирования фонда оплаты труда и стимулирующих выплат. Необходимо проанализировать информацию о вознаграждении и о выплатах различного характера и рассмотреть политику формирования системы оплаты труда, сформированную в АО БАНК «Ермак».

Система оплаты труда сотрудников банка регулируется Положением «О системе оплаты труда и политике стимулирования АО БАНК «Ермак» [63]. Планирование, организация, мониторинг, оптимизационные меры, контроль в области оплаты труда в соответствии с Положением «О системе оплаты труда и политике стимулирования АО БАНК «Ермак» [63], возложено на Совет директоров банка, а именно – на Председателя Совета директоров. К компетенции Совета директоров банка относятся следующие полномочия, отраженные на рисунке 33.



Рисунок 33 – Компетенции Совета директоров АО БАНК «Ермак» в области оплаты труда (разработано автором)

Среди основных целей, определенных в рамках системы оплаты труда сотрудников АО БАНК «Ермак», необходимо выделить следующие:

обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости; повышение уровня ответственности сотрудников банка в области принятие рисков различного вида; качественное выполнение должностных обязанностей сотрудниками; усиление мотивационной работы с персоналом в рамках решения и управления стратегическими задачами; проведение оптимизационной политики в отношении планирования, расходования, управления расходами, связанными с оплатой труда.

Для определения уровня и динамики расходов, необходимо обозначить составные части заработной платы сотрудников (Приложение s).

Динамика расходов на выплату стандартной оплаты труда и текущее премирование сотрудников АО БАНК «Ермак» представлена на рисунке 34.

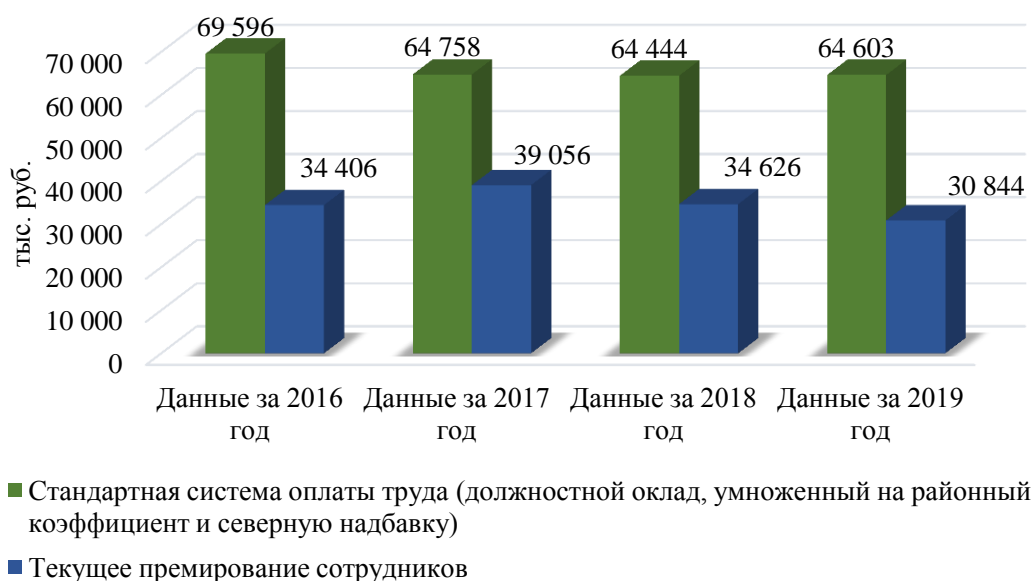


Рисунок 34 – Расходы на выплату заработной платы и премирования персонала АО БАНК «Ермак» 2016-2019 гг. в тыс. руб.
(разработано автором)

Анализируя рисунок 34, можно прийти к выводу о возрастании за последние два года выплат стандартной заработной платы сотрудникам банка на 159 тыс. руб., в то время как статья расходов на текущее премирование сократилась в 2019 году на 3 782 тыс. руб. и составила порядка

30 844 тыс. руб. В 2019 году по сравнению с 2018 годом сократились на 88 тыс. руб. расходы по подготовке и переподготовке кадров и на 14 185 тыс. руб. – краткосрочные обязательства по различным видам выплат. Выплаты социального и льготного характера претерпели увеличение и составили порядка 4 728 тыс. руб. (Приложение т).

Общий уровень расходов, понесенных на вознаграждение сотрудников АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. представлен на рисунке 35.



Рисунок 35 – Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя рисунок 35, можно сделать вывод об общем сокращении статьи расходов, произведенных на вознаграждение сотрудников в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 18 135 тыс. руб. О сокращении общих расходов на вознаграждение персонала банка также свидетельствует сокращение статьи налогов и сборов, удержанных с сотрудников и уплаченных работодателем в соответствующем порядке (Приложение т). Также необходимо отразить расходы на вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе обнаружения, принятия и управления рисками (Приложение и). В Приложении отражены расходы на вознаграждения, которые разделены на

две крупные группы: фиксированная часть вознаграждения (неизменная в зависимости от объема работы) и нефиксированная часть вознаграждения (зависит от показателей эффективности системы управления рисками и от личного вклада каждого сотрудника, участвующего в системе управления рисками).

Фиксированная часть вознаграждения, выплачиваемая сотрудникам-членам исполнительного органа и сотрудникам, участвующих в системе управления рисками, представлена на рисунке 36.

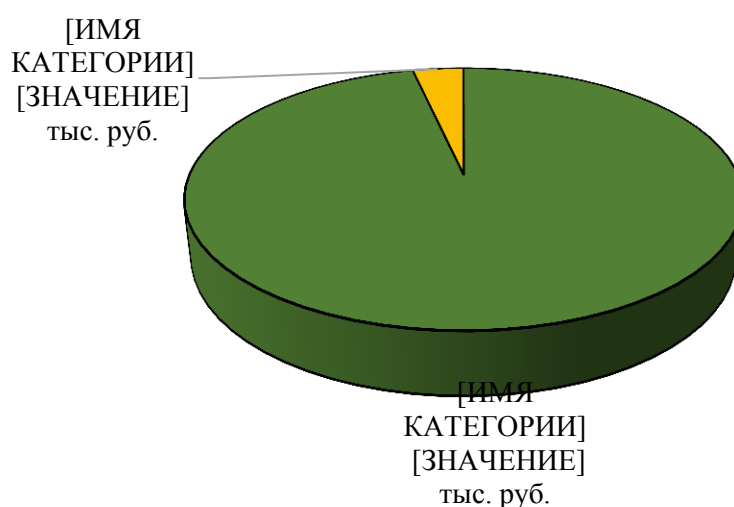


Рисунок 36 – Состав фиксированной части вознаграждения, выплачиваемой сотрудникам-членам исполнительного органа и сотрудникам, участвующих в системе управления рисками АО БАНК «Ермак» в 2019 году (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя рисунок 36, можно сделать вывод о том, что удельный вес в системе фиксированной оплаты занимает стандартная система оплаты труда, командировочные расходы и выплаты по листкам временной нетрудоспособности, составившие в 2019 году порядка 77 794 тыс. руб., претерпев сокращение по сравнению с 2018 годом на 985 тыс. руб. Общая фиксированная часть выплат (Приложение и) в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 49 тыс. руб. и составила 80 637 тыс. руб. В то время нефиксированная часть вознаграждений, формируемая за счет

текущего премирования в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 3 410 тыс. руб. и составила 28 664 тыс. руб., что свидетельствует не только о сокращении расходов на премирование сотрудников, участвующих в управлении рисками, но и о снижении эффективности, уровня управления рисками банка (Рисунок 37).

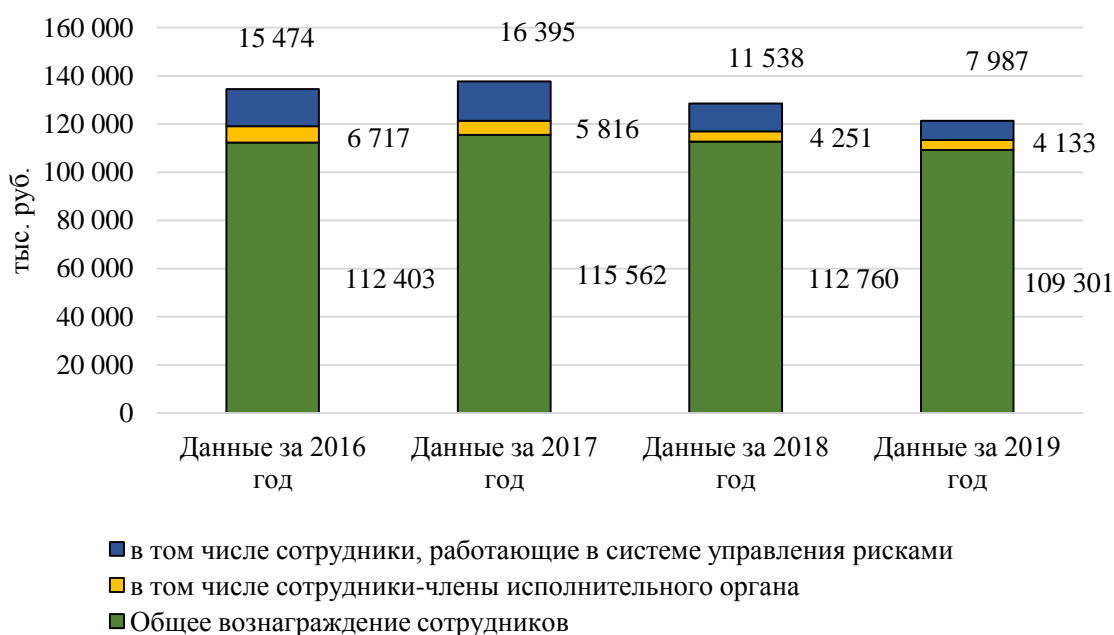


Рисунок 37 – Расходы на общее вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе управления рисками АО БАНК «Ермак» 2016-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Расходы на общее вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе управления рисками (Рисунок 37) за последние три года претерпели значительное сокращение: в 2019 году по сравнению с 2018 годом общие расходы на вознаграждение сократились на 3 551 тыс. руб. и составили 109 301 тыс. руб. В составе общих расходов основную долю занимают расходы на сотрудников, участвующих в системе управления рисками, составившие в 2019 году 7 987 тыс. руб., расходы на сотрудников-членов исполнительного органа также сократились в 2019 году на 118 тыс. руб. и составили 4 133 тыс. руб. Таким образом, расходы на вознаграждение персонала и на

вознаграждение членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе управления рисками, в 2019 году значительно сократились, что свидетельствует о необходимости пересмотра положения, регулирующего порядок оплаты труда, порядок оценки вклада сотрудников в управление рисками банка.

Таким образом, анализируя количественные и качественные показатели, характеризующие персонал, систему оплаты труда, систему функционального разделения труда и т.д. в АО БАНК «Ермак» в отношении системы управления персоналом имеются как достоинства, так и недостатки. Среди основных достоинств общей политики управления персоналом можно выделить: высококвалифицированную команду специалистов, многолетнюю стабильную репутацию банка, наличие эффективной системы обучения и аттестации персонала, высокоорганизованной системы социальной и экономической защиты интересов персонала, наличие организованной системы планирования деловой карьеры.

Среди недостатков, которые негативно влияют на эффективность управления персоналом и организационную структуру АО БАНК «Ермак» можно выделить: несовершенная система организации труда; несовершенная система функционального разделения труда; большое количество уровней управления; дублирование функций и осложнение контроля; несовершенная система стимулирования персонала.

Иными словами, обнаруженные недостатки в области управления персоналом, снижение коэффициента эффективности организационной структуры ставят перед руководством АО БАНК «Ермак» важнейшую задачу – необходимость совершенствования организационной структуры и системы управления персоналом и организацией в целом, что диктует необходимость разработки практических и методических рекомендаций по совершенствованию управленческих систем.

2.3 Показатели финансово-экономической деятельности

Финансово-экономическая деятельность является основополагающим пунктом при анализе деятельности банка. Показатели финансово-экономической деятельности отражают уровень доходности банка, ликвидности, состоятельности, прибыльности и т.д. Анализ финансово-экономической деятельности банка позволяет получить не только системный, детализированный анализ финансового, бухгалтерского и экономического положения коммерческого банка, но и позволяет прогнозировать изменение тех или иных показателей в будущем для предотвращения наступления нежелательных финансовых и экономических последствий. Бухгалтерский баланс – главный бухгалтерский документ, отражающий экономическое состояние банка, приведенный в Приложении v.

Активы представляют собой отражение стоимости имущества и имеющейся дебиторской задолженности. Активы АО БАНК «Ермак» в разрезе показателей представлены на рисунке 38.

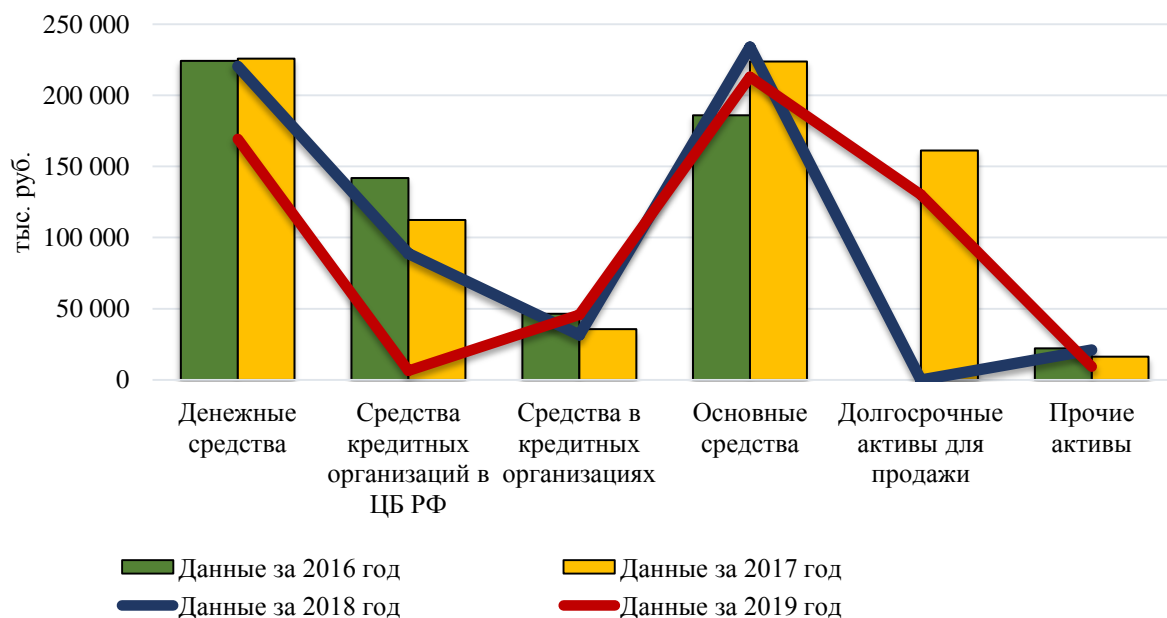


Рисунок 38 – Состав активов бухгалтерского баланса АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализ рисунка 38 отражает снижение денежных средств банка в 2019 году на 51 193 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. Показатель средств в кредитных организациях, напротив, увеличился в 2019 году на 14 168 тыс. руб. Доля основных средств и долгосрочных активов снизилась в 2019 году на 20 875 тыс. руб. и 55 340 тыс. руб. соответственно. Показатель прочих активов также продемонстрировал снижение и в 2019 году составил 9 324 тыс. руб. Общая доля активов в бухгалтерском балансе в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 330 562 тыс. руб. или 11,78% и составила в отчетном периоде 2 473 521 тыс. руб., что свидетельствует о снижении уровня развития банка.

Пассивы представляют собой отражение источников, из которых формируются средства банка, состоящие из собственного капитала и кредиторской задолженности. Пассивы АО БАНК «Ермак» за период с 2016 года по 2019 год включительно представлены на рисунке 39.

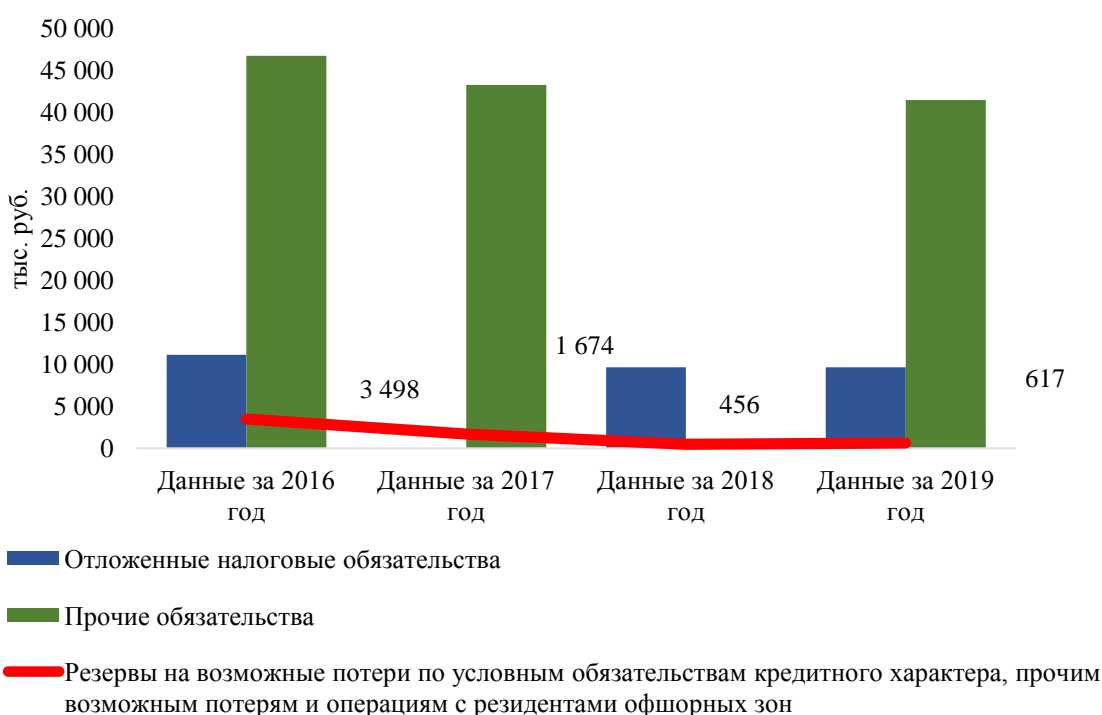


Рисунок 39 – Состав пассивов бухгалтерского баланса АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя состав пассивов и структурные изменения (Рисунок 39), можно заключить о снижении уровня прочих обязательств на 6 187 тыс. руб. в 2019 году. Показатель резервов на возможные потери по обязательствам кредитного характера, напротив, увеличился на 161 тыс. руб. Общая доля пассивов АО БАНК «Ермак» сократилась на 14,52% в 2019 году по сравнению с 2018 годом, что говорит о необходимости пересмотра политики образования пассивов.

В состав пассивов входят источники собственных средств, обеспечивающих стабильность экономической составляющей, анализ которых за период 2016-2019 гг. представлен на рисунке 40.



Рисунок 40 – Состав источников формирования собственных средств бухгалтерского баланса АО БАНК «Ермак» за 2016-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя рисунок 40, можно заключить об общем снижении показателя собственных средств, который в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократился на 5,7% и составил 819 861 тыс. руб., что свидетельствует о снижении устойчивости банка.

Далее необходимо рассмотреть динамику движения денежных средств, в состав которых входят три вида чистых денежных средств, полученных от: операционной, инвестиционной и финансовой видов деятельности. Доходы от операционной деятельности составляют основную часть доходов и формируются путем осуществления банковских операций. Доходы от инвестиционной деятельности формируются путем приобретения, продажи активов долгосрочного характера, доходы от финансовой деятельности образуются путем внесения изменений в собственный капитал. Динамика движения денежных средств АО БАНК «Ермак» за период с 2017-2019 гг. представлена на рисунке 41.

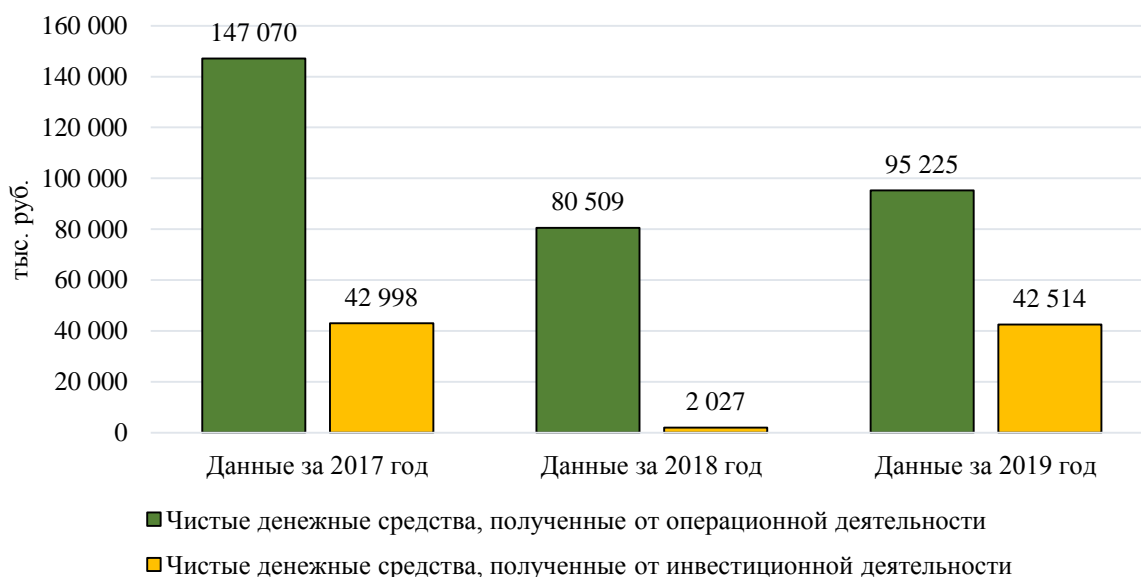


Рисунок 41 – Динамика движения денежных средств АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя рисунок 41, можно прийти к выводу о том, что АО БАНК «Ермак» не имеет чистых денежных средств, полученных от финансовой деятельности. Доходы от операционной деятельности в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличились на 14 716 тыс. руб., также и доходы от инвестиционной деятельности увеличились на 40 487 тыс. руб. Иными словами, доходы от операционной и инвестиционной видов деятельности в

2019 году приносят большой объем денежных средств, что отражает увеличение прибыли и эффективную политику приобретения ресурсов.

Далее необходимо проанализировать динамику и состав процентных, операционных и комиссионных доходов и расходов АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг., представленная в Приложении w.

Процентные доходы образуются в результате выданных ссуд и размещенных средств в кредитных организациях. Процентные расходы отражают уплаченные проценты за средства, привлеченные со стороны. Состав процентных доходов и расходов, отражающих проценты по операциям АО БАНК «Ермак» за 2017-2019 гг., представлены на рисунке 42.

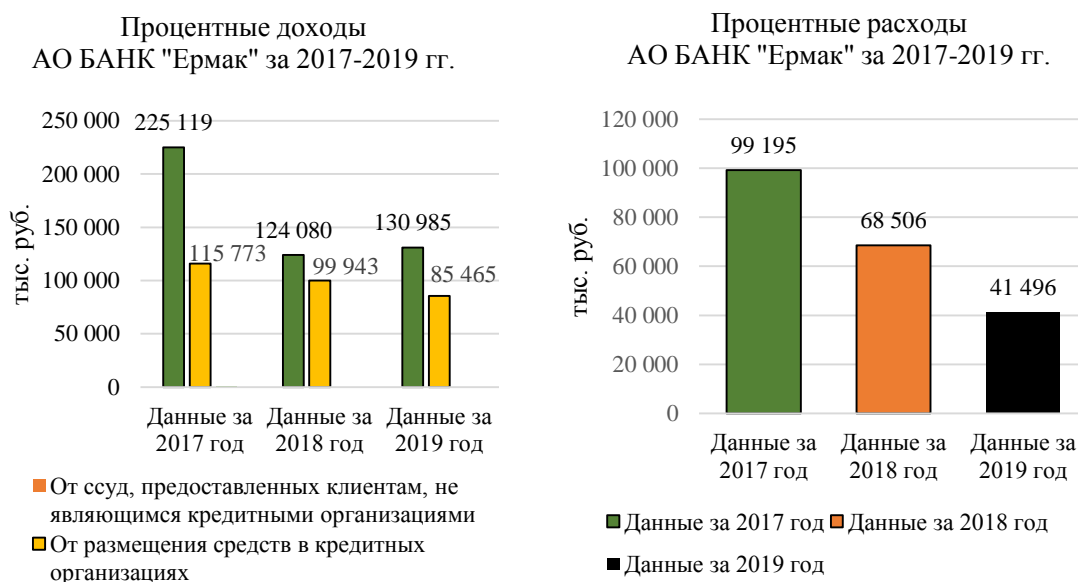


Рисунок 42 – Процентные доходы и расходы АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализ рисунка 42 отражает процентные расходы и доходы АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг. Основную статью процентных доходов составляет доход от ссуд клиентам, которые не входят в состав кредитных организаций, который в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличился на 6 905 тыс. руб., процентные доходы от размещения средств в кредитных организациях, напротив, в 2019 году сократился на 14 478 тыс. руб. Таким

образом, чистые процентные доходы АО БАНК «Ермак» в 2019 году составили 174 954 тыс. руб. и увеличились по сравнению с 2018 годом на 19 437 тыс. руб. В данной ситуации падение процентных доходов происходит наряду с падением величины процентных расходов.

Комиссионные доходы (от расчетного обслуживания, от открытия счетов и т.д.) являются доходами некредитного характера, комиссионные расходы (за расчетно-кассовое обслуживание и т.д.) отражают выплату комиссии по операциям. Комиссионные доходы и расходы АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг. представлены на рисунке 43.

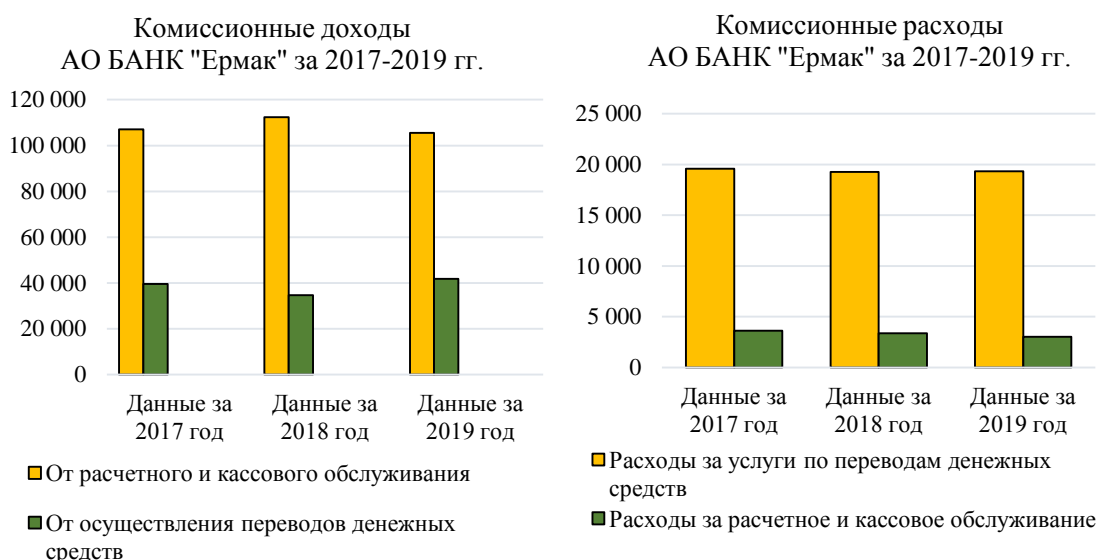


Рисунок 43 – Комиссионные доходы и расходы АО БАНК «Ермак» за 2017-2019 гг. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализ рисунка 43 отражает динамику сокращения доли комиссионных доходов и расходов. Основную долю комиссионных доходов банка составляют доходы от расчетного и кассового обслуживания и в 2019 году составили 105 525 тыс. руб. и доходы от осуществления переводов денежных средств, составившие в 2019 году 41 843 тыс. руб. Большую долю комиссионных расходов составляют расходы за услуги по переводам денежных средств (19 337 тыс. руб. в 2019 году) и расходы на расчетное и кассовое обслуживание (2 026 тыс. руб. в 2019 году). Иными словами, чистые

комиссионные доходы в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократились на 1 255 тыс. руб. и составили в 2019 году 140 771 тыс. руб.

Операционные доходы формируют самую большую долю доходов банка, операционные расходы формируются в прямой зависимости от объемных показателей выполненных операций. Операционные доходы АО БАНК «Ермак» (Приложение w), формируемые из доходов по операциям от сдачи имущества в аренду, доходы от недвижимости, доходы от операций с долгосрочными активами и т.д., представлены на рисунке 44.

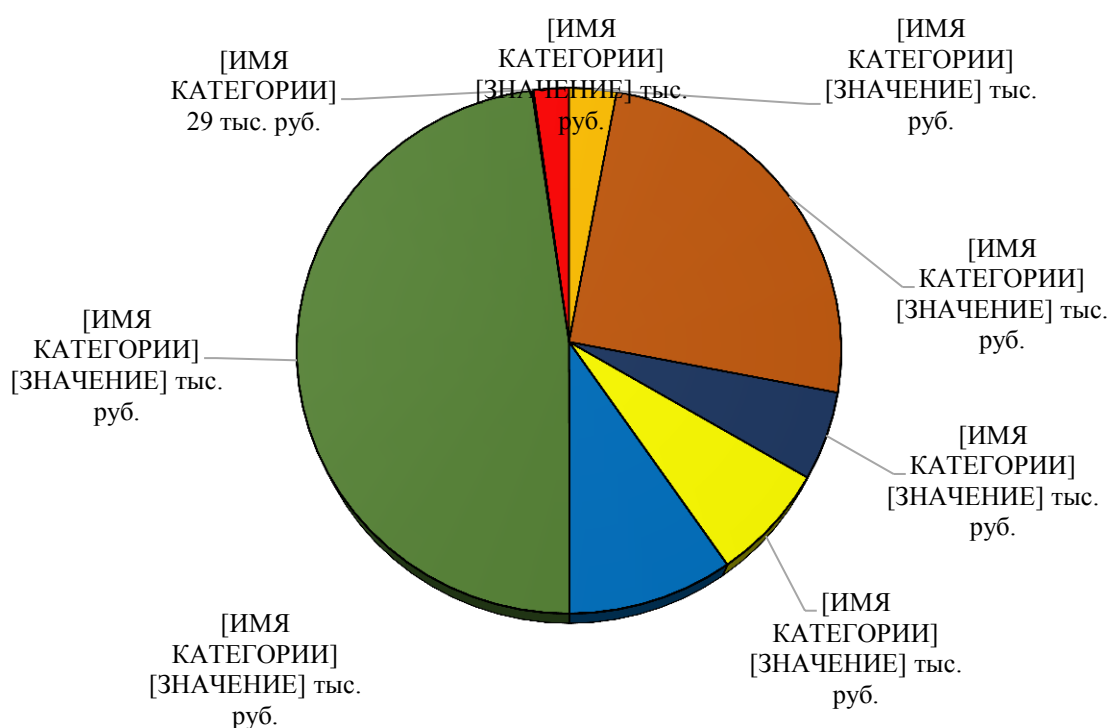


Рисунок 44 – Состав операционных доходов АО БАНК «Ермак» по состоянию на 01.01.2020 г. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализируя рисунок 44, можно сделать вывод о том, что большую долю операционных доходов банка составляют доходы от корректировки обязательств по выплате вознаграждений сотрудникам (14 165 тыс. руб.), возврат средств по кредитным операциям прошлых лет (7 465 тыс. руб.), доходы от операций с недвижимостью (2 827 тыс. руб.). Анализируя динамику операционных расходов (Приложение w), проявляется общее

увеличение операционных доходов, которые в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличились на 3 619 тыс. руб. и составили 29 652 тыс. руб.

Состав операционных расходов АО БАНК «Ермак» по состоянию на 01.01.2020 г. включает расходы на содержание персонала, расходы по ремонту имущества, организационно-управленческие расходы, расходы от обесценивания и т.д., представленный на рисунке 45.

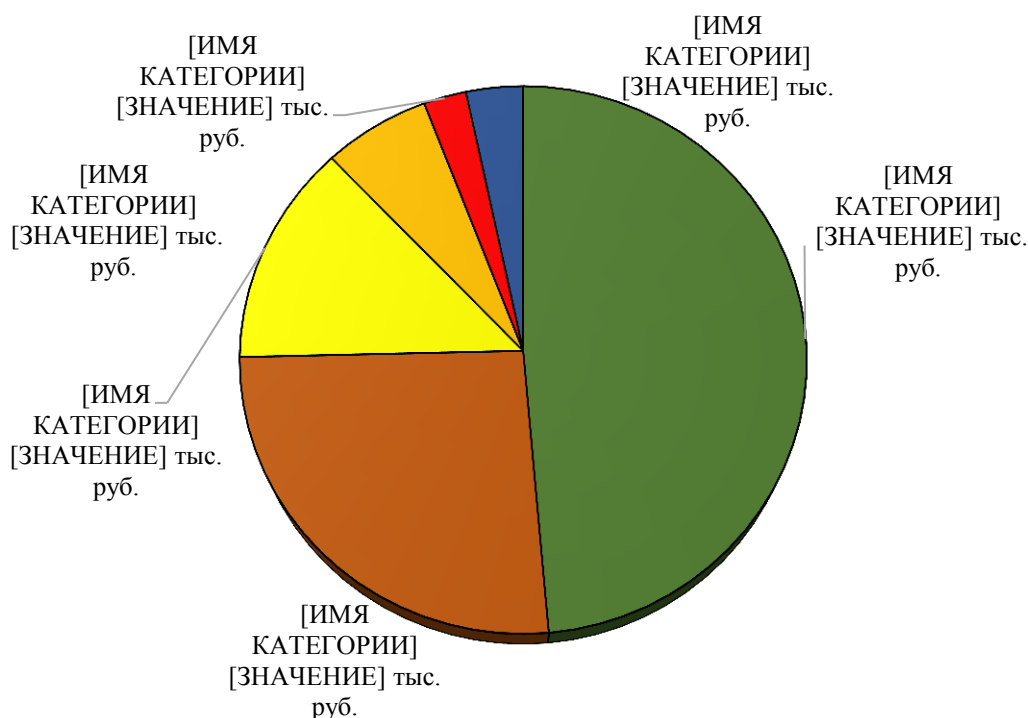


Рисунок 45 – Состав операционных расходов АО БАНК «Ермак» по состоянию на 01.01.2020 г. (тыс. руб.) (разработано автором)

Анализ рисунка 45 отражает состав операционных расходов за 2019 год, где большую долю расходов составляют: расходы на содержание персонала – 148 759 тыс. руб., организационно-управленческие расходы – 79 671 тыс. руб., расходы от обесценивания долгосрочных активов – 40 368 тыс. руб. Анализируя динамику изменения операционных расходов (Приложение w), можно сделать вывод об общем увеличении операционных расходов в 2019 году на 35 933 тыс. руб.

Проанализировав финансово-экономическое состояние АО БАНК «Ермак», далее необходимо отразить объем привлеченных денежных средств

клиентов по отраслям экономики и в динамике за 2017-2019 гг., для определения отраслевою принадлежности клиентов, вкладывающих денежные средства на счета банка, представленный на рисунке 46.

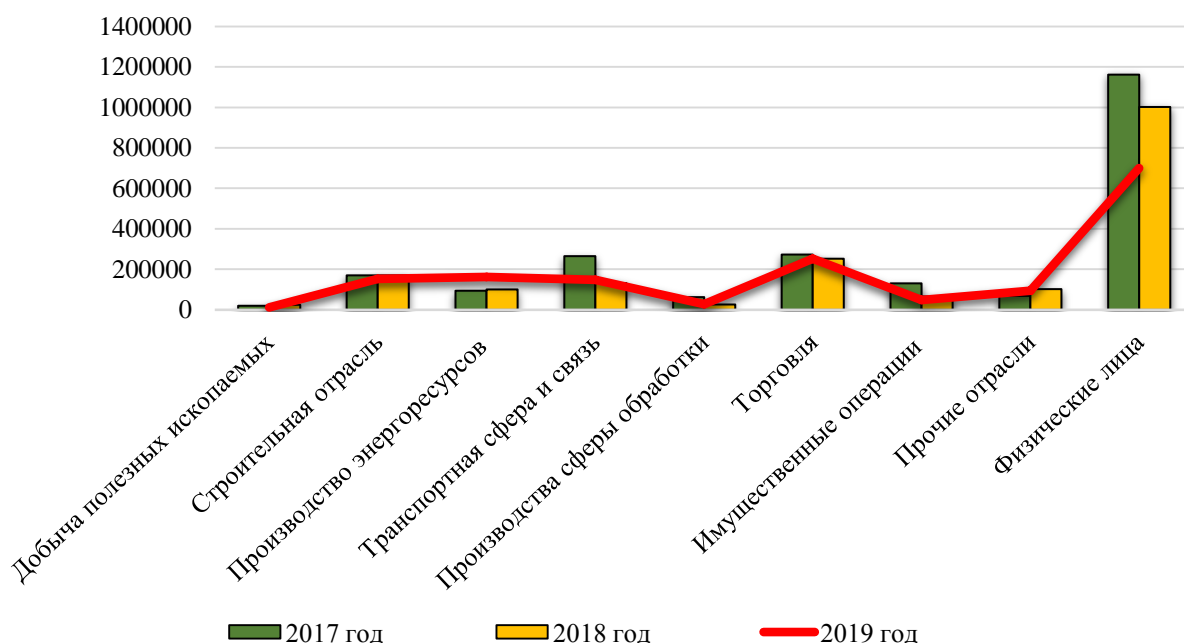


Рисунок 46 – Объем привлеченных средств клиентов по отраслям экономики АО БАНК «Ермак» за период 2017-2019 гг. (разработано автором)

Анализ рисунка 46 отражает объем привлеченных средств, среди которых большую долю занимают денежные средства физических лиц (700 593 тыс. руб.), денежные средства сферы торговли (252 631 тыс. руб.), денежные средства сферы производства энергоресурсов (162 072 тыс. руб.). Динамика объема привлеченных средств отражает следующую ситуацию: доход от привлечения средств физических лиц сократился на 302 122 тыс. руб. в 2019 году; доход от привлечения средств сферы добычи полезных ископаемых увеличился на 12 988 тыс. руб., привлеченные средства сферы производства энергоресурсов сократились на 60 630 тыс. руб. Общий объем привлеченных средств в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократился на 14,75%, что свидетельствует о падении объема денежных средств и необходимости оптимизации политики привлечения денежных средств, улучшения политики работы с клиентами.

Таким образом, анализ финансово-экономической деятельности АО БАНК «Ермак» позволяет сделать следующие выводы: доля активов и пассивов, собственные средства банка в 2019 году значительно сократились, что говорит о снижении уровня развития банка, о сокращении устойчивости банка, о необходимости пересмотра политики формирования собственных средств и т.д. Объем чистых денежных средств, полученных от операционной и инвестиционной видов деятельности в 2019 году, значительно увеличился, что свидетельствует об увеличении прибыли. Объем привлеченных денежных средств в 2019 году продемонстрировал тенденцию общего снижения. Полученные данные свидетельствуют о том, что банку необходимо пересмотреть отдельные положения и системы ведения финансово-экономической деятельности, усовершенствовать финансовую и экономическую политику, усовершенствовать методы и инструменты реализации экономических и финансовых подходов.

Всесторонний, системный анализ внутреннего и внешнего окружения Акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак», экономических, финансовых и управленческих показателей, представленный во второй главе магистерской диссертации, позволил выявить ряд проблем, сказывающихся на функционировании организации. Определение проблем, как первоначальная задача исследования, ставит необходимость разработки рекомендаций по устранению сложившихся проблем, что приводит к необходимости проектирования ряда системных, всесторонних мероприятий, позволяющих оптимизировать, усовершенствовать организационную структуру банка.

Глава 3 Рекомендации по устранению проблем и повышению эффективности организационной структуры Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак»

3.1 Общие рекомендации, план мероприятий по совершенствованию существующей организационной структуры банка

Обозначенные проблемы Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» диктуют необходимость проведения ряда мероприятий по совершенствованию организационной структуры. В рамках совершенствования организационной структуры коммерческого банка, как правило, выделяют два подхода: революционный (преобразования осуществляются в кратчайшие сроки и носят всеобъемлющий характер) и эволюционный (преобразования осуществляются в соответствии с заранее выстроенным планом). Помимо этого, выделяют три направления совершенствования организационной структуры: внутренние преобразования (изменение структуры, количества звеньев управления, состава звеньев, уровней управления и т.д.); внедрение дополнительных звеньев или привлечение сторонних организаций; создание принципиально новой организационной структур.

Таким образом, в рамках исследования были использован эволюционный подход, ориентированный на внутренние преобразования, поскольку использование данного метода позволяет эффективно, рационально, системно, с минимальными затратами, временными потерями и с минимальным сопротивлением со стороны персонала произвести совершенствование организационной структуры.

В рамках решения организационных и управленческих проблем, возникших в ходе анализа организационной, управленческой, финансово-экономической деятельности АО БАНК «Ермак», было предложено сформировать алгоритм процесса организационных преобразований

организационной структуры коммерческого банка, который представлен в Приложении х.

Алгоритм процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка (Приложение х) отражает в общем виде процесс преобразования организационной структуры. Данный алгоритм имеет универсальный характер и подходит для структурных преобразований любого типа организационных структур. Помимо составления обобщенного алгоритма процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка была предложена детализированная система поэтапного совершенствования организационной структуры, отраженная в Приложении у.

Система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка, представленная в Приложении у, состоит из 8 последовательных, системных этапов, которые реализованы в ходе магистерского исследования. В рамках реализации каждого этапа были поставлены основные вопросы, задана основная цель этапа и определен комплекс необходимых действий.

Анализируя систему поэтапного совершенствования организационной структуры, представленную в Приложении у, можно выделить первый этап – «Постановка предварительного диагноза», в рамках реализации которого необходимо решить 5 задач, раскрывающих: общую сущность проблем; необходимость организационных преобразований; систему идеальных показателей; обобщенные направления преобразований.

Второй этап системы поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка – «Предварительный качественно-организационный анализ руководством организации» состоит из 3 этапов, в общем виде представляющие собой анализ внешней, внутренней среды и проведение организационно-управленческого анализа руководящим звеном банка (Приложение у).

Третий этап системы поэтапного совершенствования организационной структуры называется «Инициирование проекта», в ходе реализации которого в уставе проекта закрепляется ряд целей, задач и основной идеи проекта. Четвертый этап отражает этап «Планирования работ проекта», в ходе реализации которого составляются сетки-графики работ и графики обеспечения ресурсами, планируется бюджет проекта (Приложение у).

Пятый этап системы поэтапного совершенствования организационной структуры включает в себя организационно-управленческий этап, в ходе которого осуществляется подбор команды проекта, закрепляются ответственные, формируется команда и проводится общее совещание (Приложение у).

На шестом этапе «Этап проектного анализа проектной командой» сформированная проектная команда производит детализированный анализ внешней и внутренней среды, анализ кадровой политики и управленческого воздействия с применением необходимых методов и методик выявления слабых и сильных сторон коммерческого банка (Приложение у).

Седьмой этап «Этап реализации, непосредственного проектирования, преобразования, внедрения организационной структуры» подразумевает процесс непосредственного преобразования организационной структуры, проведение процедуры определения рисков, эффективности планируемых преобразований. На восьмом, заключительном этапе, проектная команда и руководство осуществляют контроль, презентуются результаты, происходит расформирование проектного офиса (Приложение у).

Система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка (Приложение у) позволяет поэтапно, эффективно и системно произвести комплекс необходимых структурных изменений, способствующих формированию эффективной системы совершенствования организационной структуры коммерческого банка. На практике данная система поэтапного совершенствования организационной структуры позволяет добиться положительных результатов при совершенствовании

структуры. Одним из преимуществ системы поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка (Приложение у) также можно считать возможность ее моделирования, совершенствования и внесения необходимых изменений для конкретной организации в соответствии с ее потребностями, функциональными возможностями.

Таким образом, предложенные методические модели, способствующие эффективному процессу совершенствования организационной структуры коммерческого банка, носят практико-ориентированный характер. Преимущество алгоритма оптимизации и системы поэтапного совершенствования организационной структуры заключается в практическом применении – данные алгоритмы могут применены и к проектированию совершенствования организационной структуры и структуры управления организаций, различных по размерам, сфере деятельности, количеству подчиненных. Корректируя отдельные положения под особенности развития и функционирования организации, можно достичь высоких результатов при проектировании, оптимизации и совершенствовании организационной структуры. Данные методико-практические модели позволяют проводить процесс организационных преобразований методично, поэтапно и системно, что позволяет всегда корректировать ход действий и следить за тем, чтобы не было отклонений в ходе реализации мероприятий по организационному проектированию.

3.2 Проектирование и практические рекомендации по совершенствованию существующей организационной структуры банка

Совершенствование организационной структуры Акционерного общества Нижневартовский городской банк «Ермак» начинается с момента составления детальной системы поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка, рассмотренного в пункте 3.1 настоящей главы и в Приложении у. Процесс совершенствования организационной структуры происходит в 8 последовательных этапов, результатом которого является оптимизированная и усовершенствованная организационная структура и ряд экономических и организационных выгод.

После определения и составления системы поэтапного совершенствования организационной структуры (Приложение у), необходимо произвести календарное планирование, т.е. необходимо составить График Ганта, отражающий процесс организационного преобразования существующей организационной структуры с учетом временных промежутков (Приложение z). Результаты временного планирования реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры составляют 60 календарных дней. При составлении графика временного планирования совершенствования организационной структуры был использован последовательно-параллельный метод. Использование данного метода реализации значительно сокращает временные затраты реализации проекта, минимизируются расходы по статьям планов-затрат и планов обеспечения материально-техническими и человеческими ресурсами.

После определения основных этапов составляется организационная структура или организационная диаграмма проектного офиса, в состав которого входят сотрудники банка, занимающие различные уровни управления. Организационная диаграмма представлена на рисунке 47.



Рисунок 47 – Организационная диаграмма проектного офиса АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Организационную диаграмму проектного офиса составляет 11 специалистов (Рисунок 47). Руководящее звено проектного офиса возглавляет куратор, роль заместителя куратора занимает менеджер проектного офиса, администратор проектного офиса выступает в качестве непосредственного помощника куратора и менеджера проекта. Выполнение каждой роли возлагается на специалистов банка (Рисунок 48).

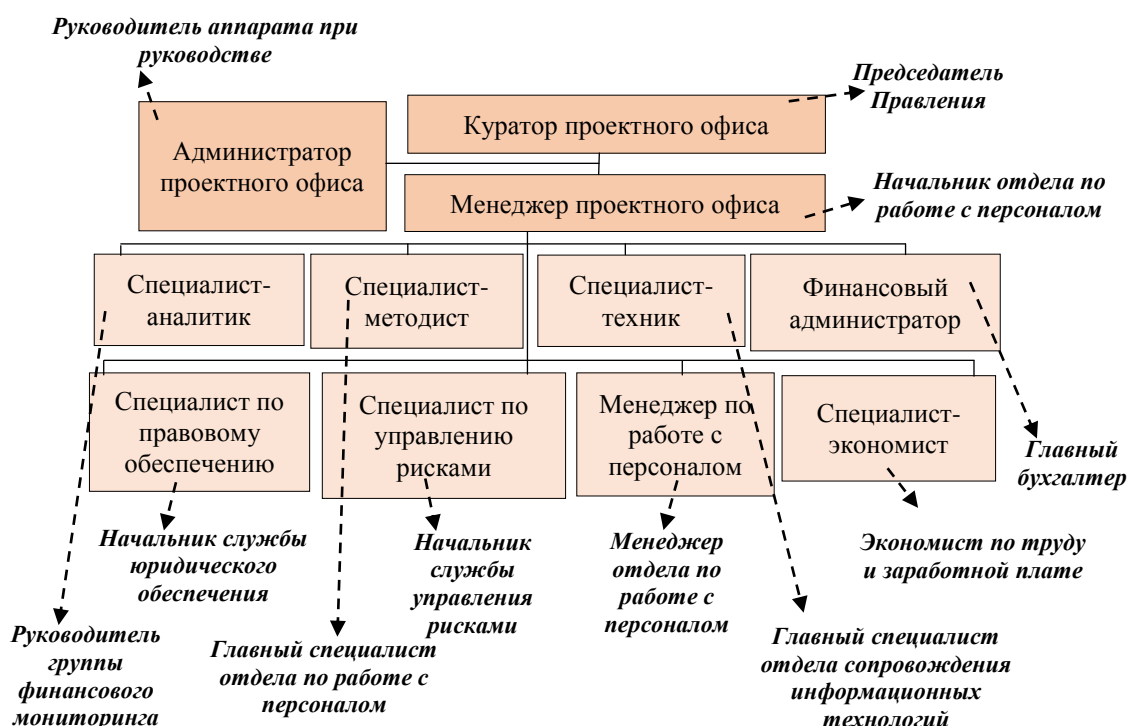


Рисунок 48 – Организационная диаграмма проектного офиса с распределением ролей АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

На рисунке 48 отражена организационная диаграмма проектного офиса с соответствующим закреплением роли за одним из сотрудников банка. Так роль куратора выполняет Председатель Правления, в качестве менеджера выступает начальник отдела по работе с персоналом, в качестве администратора – руководитель аппарата при управлении. Закрепление сотрудников за определенной ролью обусловлено структурой и объемом изменений, поскольку изменения носят системный, всесторонний характер и требуют знаний и компетенций ряда специалистов. Схема взаимодействия участников проектного офиса представлена в Приложении 1.

Анализируя Приложение 1, можно выделить внутренних исполнителей проектного офиса, которые подразделяются на руководящее звено (контроль и общее руководство) и рабочую группу (непосредственное выполнение проектных задач). Помимо внутренних исполнителей в процессе проведения комплекса мероприятий по совершенствованию организационной структуры необходимо выделить внешних исполнителей, которые могут привлекаться в качестве экспертов (оказание независимой экспертной помощи).

После формирования состава проектного офиса и определения должностных лиц, за которыми закрепляются определенные проектные роли, необходимо составить матрицу функционального разделения труда участников проектного офиса в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры, отраженную в Приложении 2. Основная зона ответственности за реализацию системы поэтапного совершенствования организационной структуры ложится на куратора и менеджера проектного офиса.

Следующий этап реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» заключается в предложении детализированных мероприятий. В ходе анализа и составления общей матрицы функционального разделения труда (Приложение III), матрицы функционального разделения труда в области общего управления (Приложение III), матрицы функционального разделения труда в области

организации работы с клиентами (Приложение Э) было выявлено дублирование функций и ответственности между сотрудниками отдела кредитования, а именно несоответствие выполняемых функций и функций, отраженных в должностных инструкциях, в группе по работе с физическими и юридическими лицами (Приложение X). Взаимозаменяемость отражает факт замены одного сотрудника на другого в период наступления определенных и неопределенных обстоятельств.

Ввиду усложнения процедур предоставления услуг по кредитованию юридических и физических лиц, сокращения общего объема кредитования на 25,7% в 2019 году (объем кредитования юридических лиц сократился на 30,8% в 2019 году по сравнению с 2018 годом) предлагается руководствоваться принципом взаимозаменяемости сотрудников. Структура управления отдела кредитования представлена на рисунке 49.



Рисунок 49 – Структура управления отделом кредитования АО БАНК «Ермак» до преобразований (разработано автором)

Структура управления отделом кредитования АО БАНК «Ермак», представленная на рисунке 49, построена по функциональному типу, в соответствии с которым за каждым сотрудником закреплена определенная трудовая функция, отраженная в должностной инструкции. В соответствии с предложенным принципом взаимозаменяемости сотрудников групп по

работе с юридическими и физическими лицами, предложены следующие мероприятия:

1. Упразднить должности руководителей групп по работе с юридическими и физическими лицами.

2. Создать группу по работе с юридическими и физическими лицами на базе отдела кредитования АО БАНК «Ермак».

3. Путём системы оценки руководителей групп определить одного из руководителей, который будет осуществлять руководство сотрудниками, утвердить в должности руководителя группы по работе с юридическими и физическими лицами.

3. Осуществить перевод сотрудников указанных групп под общее руководство руководителя группы по работе с юридическими и физическими лицами.

4. Упразднить должность специалиста по работе с юридическими лицами ввиду сокращения на 30,8% объема кредитования юридических лиц в 2019 году.

5. Структуру группы сопровождения кредитных операций отдела кредитования АО БАНК «Ермак» оставить без изменений ввиду ужесточения политики проверки платежеспособности клиентов, проверки залогового имущества.

6. Организовать систему документационного и нормативного обеспечения необходимых изменений в отделе кредитования.

Оптимизированная структура управления отдела кредитования Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» представлена на рисунке 50.

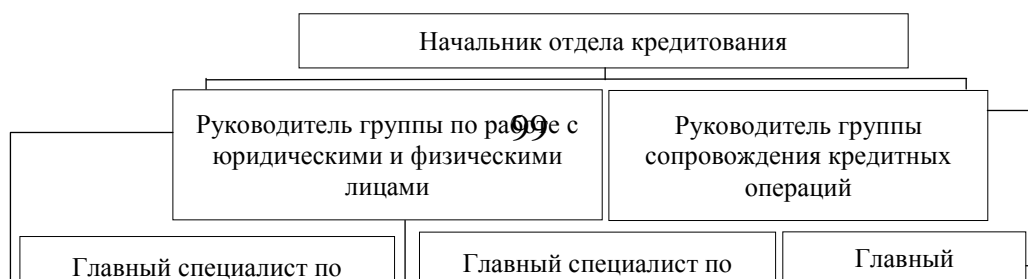


Рисунок 50 – Оптимизированная структура управления отдела кредитования АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Предложенное мероприятие по оптимизации структуры управления отдела кредитования (Рисунок 50), имеет ряд социальных и управленческих преимуществ, выраженных в:

1. Взаимозаменяемость специалистов группы по работе с физическими и юридическими лицами позволяет увеличить уровень компетентности сотрудников группы за счет расширения базы знаний. Анализируя подходы и принципы в области кредитования юридических и физических лиц, различия выявлены в количестве необходимых документов от заёмщика и правилах оценки дохода, в остальном подходы идентичны, что означает беспрепятственный обмен опытом о осуществление взаимозаменяемости.

2. Взаимозаменяемость специалистов группы по работе с физическими и юридическими лицами дает возможность сотрудникам беспрепятственно уходить в ежегодные оплачиваемые отпуска, оформлять листки по временной нетрудоспособности, что означает непрерывность, систематичность и рациональность процесса оказания услуг по кредитованию физических и юридических лиц.

3. Внедрение оптимизированной структуры управления отделом кредитования АО БАНК «Ермак» способствует сокращению нагрузки на

начальника отдела кредитования, улучшает процесс управленческого и информационного взаимодействия в отделе.

В ходе анализа матрицы функционального разделения труда (Приложение Ш), матрицы функционального разделения труда в области общего управления (Приложение Щ), матрицы функционального разделения труда в области организации работы с клиентами (Приложение Э) и произведенных расчетов показателей нормы численности отдела по работе с персоналом (Приложение j), норма численности сотрудников отдела по работе с персоналом составила 3,34 человека. По состоянию на 31.12.2019 г. в отделе по работе с персоналом трудится 6 человек, что подтверждает факт превышения нормы специалистов в отделе по работе с персоналом и неэффективную систему разделения труда.

Структура управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» представлена на рисунке 31 и построена по функциональному признаку.

Структуру управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» предложено оптимизировать путем реализации следующих мероприятий:

1. Необходимо сократить должность секретаря отдела по работе с персоналом в связи с низким уровнем загрузки служащего.

2. Необходимо организовать систему эффективного перераспределения функциональных обязанностей и зон ответственности.

3. Изменить систему функционального подчинения: менеджер по персоналу и инспектор по трудовым отношениям напрямую подчиняются начальнику отдела по работе с персоналом, главный специалист осуществляет в рамках своих полномочий только руководство над ведущим специалистом отдела по работе с персоналом.

3. Организовать систему документационного и нормативного обеспечения необходимых изменений в отделе по работе с персоналом.

Оптимизированная структура управления отдела по работе с персоналом представлена на рисунке 51.

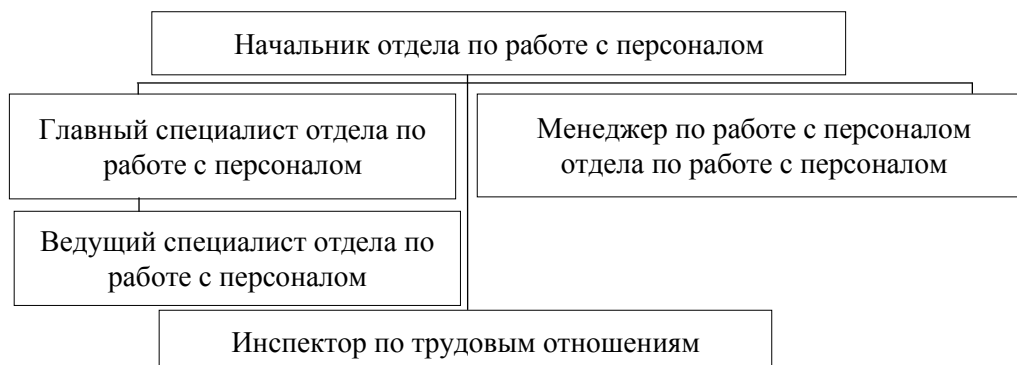


Рисунок 51 – Оптимизированная структура управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Предложенное мероприятие по оптимизации структуры управления отдела по работе с персоналом Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» (Рисунок 51), имеет ряд социальных и управленческих преимуществ, выраженных в:

1. Упрощение функционального взаимодействия между сотрудниками отдела по работе с персоналом: логичность и структурированность связей, увеличение степени информационной открытости и нормы управляемости.
2. Снижение уровня нагрузки на главного специалиста отдела по работе с персоналом и обеспечение четкости руководства.
3. Улучшение системы организации контроля со стороны начальника отдела по работе с персоналом за деятельностью сотрудников, обеспечение прозрачности и высокого уровня координации управленческих действий.

В ходе анализа матрицы общего функционального разделения труда (Приложение Ш), матрицы функционального разделения труда в области общего управления (Приложение Щ), матрицы функционального разделения труда в области организации работы с клиентами (Приложение Э) было определено нарушение методологического и функционального подчинения экономиста по труду и заработной платы (Приложение Ц).

Экономист по труду и заработной платы, имеющий непосредственного руководителя – заместителя Председателя Правления, находится на 11 уровне структуры управления и ведает вопросами начисления вознаграждения сотрудников (фиксированной и нефиксированной части заработной платы), выплатой социального пособия по листкам временной нетрудоспособности, начисления налоговых удержаний с заработной платы, начисления отпускных, материальной выплаты и прочими социальными и компенсирующими выплатами, определенными Положением «О системе оплаты труда и политики стимулирования АО БАНК «Ермак» [63].

Фактически начислением налогов занимается отдел налогового и бухгалтерского учета, входящий в систему подчинения руководителя операционного управления. Поскольку между экономистом по труду и заработной плате и отделом по работе с персоналом, по результатам анализа, выстроена система тесного взаимодействия в рамках начисления заработной платы и начисления налогов на доходы физических лиц, ведения табелей учета рабочего времени, предложено изменить структуру соподчинения – необходимо отнести экономиста по труду и заработной платы путем организации функционального подчинения к отделу по работе с персоналом. Непосредственным руководителем экономиста по труду и заработной платы в рамках предложенного мероприятия по оптимизации организационной структуры становится начальник отдела по работе с персоналом. Структура управления отдела по работе с персоналом представлена на рисунке 52.

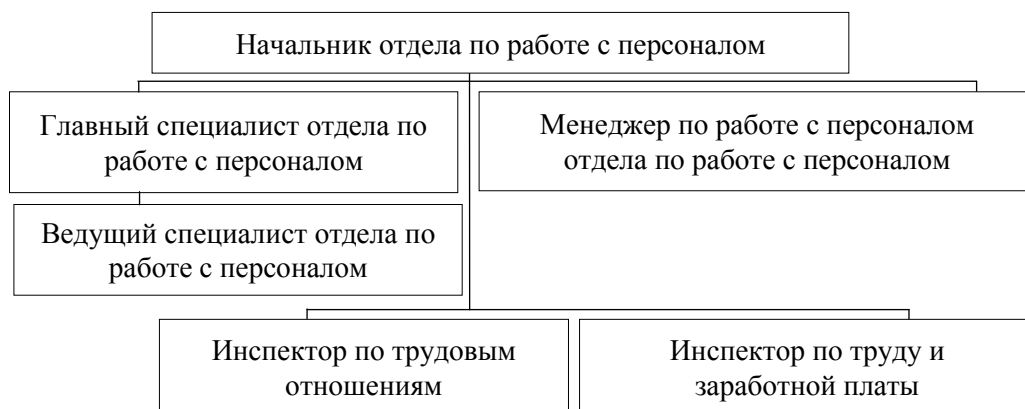


Рисунок 52 – Оптимизированная структура управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» после включения в штат нового сотрудника (разработано автором)

Предложенное мероприятие по оптимизации структуры управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (Рисунок 52), имеет ряд преимуществ, выраженных в:

1. Улучшение системы учета рабочего времени сотрудников с минимизацией ошибок при начисления заработной платы и налогов на доходы физических лиц.

2. Минимизация нормативного времени на начисление заработной платы и прочих выплат в связи с улучшением системы информационного обмена.

3. Улучшение системы организации контроля со стороны начальника отдела по работе с персоналом за деятельностью сотрудников, обеспечение прозрачности и высокого уровня координации управленческих действий.

В ходе анализа матрицы общего функционального разделения труда (Приложение Ш), матрицы функционального разделения труда в области общего управления (Приложение Щ), матрицы функционального разделения труда в области организации работы с клиентами (Приложение Э) было определено нарушение методологического и функционального подчинения инженера по охране труда (Приложение Ц).

Инженер по охране труда осуществляет мероприятия по охране труда: формирует программы и планы по улучшению условий труда, оказывает помощь и консультирование в рамках обеспечения рабочих мест необходимыми инструментами (специального оборудованного рабочего

места для сотрудников-инвалидов), проводит инструктажи по охране труда, ведет статистику несчастных производственных случаев и оказывает помощь службе безопасности (Приложение III). Инженер по охране труда подчиняется Председателю Правления, но методологически и функционально оправданно отнести инженера по охране труда под руководство начальника службы безопасности. Оптимизированная структура управления службы безопасности представлена на рисунке 53.



Рисунок 53 – Оптимизированная структура управления службы безопасности АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Предложенное мероприятие по оптимизации структуры управления службы безопасности АО БАНК «Ермак» (Рисунок 53), имеет ряд преимуществ, выраженных в:

1. Оптимизация системы методологического и практического соподчинения сотрудников службы безопасности.
2. Усиление мероприятия по улучшению мероприятий по охране труда, снижение производственного травматизма.
3. Улучшение системы организации контроля со стороны начальника службы безопасности за уровнем безопасности сотрудников, обеспечение прозрачности и высокого уровня координации управленческих действий.

Рекомендованные мероприятия в рамках совершенствования организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак» отражены в Приложении 3 и Приложении 4 соответственно.

В ходе проделанной работы был предложен ряд мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления:

1. Разработана система поэтапного совершенствования и оптимизации организационной структуры АО БАНК «Ермак» (Приложение у).

2. Разработан алгоритм процесса организационных преобразований совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» (Приложение х).

3. Оптимизация структуры управления кредитного отдела АО БАНК «Ермак» (сокращение руководителей групп, сокращение специалиста по работе с юридическими лицами, создание на базе кредитного отдела группы по работе с юридическими и физическими лицами).

4. Оптимизация структуры управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (сокращение должности секретаря отдела по работе с персоналом, введение в штатное расписание отдела по работе с персоналом экономиста по труду и заработной плате).

5. Оптимизация структуры управления службы безопасности АО БАНК «Ермак» (введение в штатное расписание службы безопасности инженера по охране труда).

Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» носят практический и прикладной характер, что положительно сказывается на организации управленческого процесса. Система разработанных мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» имеет положительный эффект, который выражается в:

- сокращение уровней управления организационной структуры;
- увеличение показателей эффективности, гибкости организационной структуры банка;

- организация эффективной системы функционального разделения труда в системе управления персоналом;
- устранение дублирования функций и ответственности, упрощение системы взаимодействия структурных звеньев.

Таким образом, предложенные методические и практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры и структуры управления Акционерного общества Нижневартовский городской банк «Ермак» оказывают положительный социальный и экономический эффект, способствуют улучшению показателей эффективности структуры и эффективности коммерческого банка в целом.

3.3 Экономическое обоснование эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной структуры банка

Практические и методические рекомендации в рамках совершенствования организационной структуры и структуры управления Акционерного общества Нижневартовский городской банк «Ермак» носят практически-ориентированный характер и отражают высокий уровень социальной и общей управленческой значимости. При оценке эффективности, достигаемой за счет внедрения мероприятий по совершенствованию организационной и управленческой структур, необходимо дать качественную экономическую обоснованность степени эффективности рекомендаций и отразить моменты, которые могут негативно повлиять на внедрение ряда управленческих мероприятий. Отражение моментов, которые могут негативным образом сказаться на эффективности внедряемых организационных мероприятий, возможно за счет структурированного отображения дерева рисков, которое способствует качественной идентификации рисков. Дерево рисков при совершенствовании организационной и управленческой структуры АО БАНК «Ермак» представлено в Приложении 5.

Дерево рисков (Приложение 5) отражает возможные риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления, среди которых в обобщенном виде представлено прямое и опосредованное влияние на успешность реализации мероприятий отношение руководящего звена и персонала банка, существующее окружение (отношение руководства и наличие ресурсов для обеспечения реализации мероприятий), содержательная часть проводимых мероприятий и система распределения (функций, прав, ответственности, координации и контроля).

Более подробно с потенциально возможными видами рисков можно ознакомиться в Приложении 6. Всего было выделено 12 видов возможных

рисков, которые могут препятствовать успешной реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Все виды риска были поделены на три группы видов риска – технические, социально-психологические и финансово-экономические. Число простых рисков составляет 12 единиц, т.е. $n=12$, число возможных групп возможных рисков составляет 3, т.е. $k=3$. Приоритет № 1 в 5 раз более весомый, чем под № 3, следовательно приоритет составил $f=5$.

Вероятность наступления возможных рисков событий обусловлена рядом различных факторов, при оценке вероятности наступления которых было использовано мнение 5 экспертов (начальник отдела по работе с персоналом, менеджер по работе с персоналом, главный специалист отдела по работе с персоналом, экономист по труду и заработной плате и ведущий специалист отдела по работе с персоналом). Оценка вероятности наступления различных типов риска происходила путем использования 100 балльной шкалы в процентах, где: «0 – 24» – рисковое событие не наступит; «25 – 49» – вероятность наступления рискованного события незначительна; «50 – 74» – вероятность наступления риска возможна, но не является фактом; «75 – 90» – вероятность наступления риска реальна и существует; «91 – 100» – рисковое событие обязательно наступит и будет реализовано. Оценка вероятности наступления 12-ти видов риска представлена в Приложении 7, после чего необходимо определить удельный вес трех групп рисков:

1. $W_1 = (0,111 \times ((3 - 1) \times 5 + 1 - 1)) / (3 - 1) = 0,555$ – удельный вес группы технических видов риска.

2. $W_2 = (0,111 \times ((3 - 2) \times 5 + 2 - 1)) / (3 - 1) = 0,333$ – удельный вес группы социально-психологических видов риска.

3. $W_3 = (0,111 \times ((3 - 3) \times 5 + 3 - 1)) / (3 - 1) = 0,111$ – удельный вес группы финансово-экономических видов риска.

Рассчитаем удельный вес каждого возможного простого вида рисков:

1. $W_1 = W_2 = W_3 = 0,555 / 3 = 0,185$ – удельный вес каждого возможного простого вида риска из группы технических рисков.

2. $W4 = W5 = W6 = W7 = W8 = W9 = 0,333 / 6 = 0,0555$ – удельный вес каждого возможного простого вида риска из группы социально-психологических рисков.

3. $W10 = W11 = W12 = 0,111 / 3 = 0,037$ – удельный вес каждого возможного простого вида риска из группы финансово-экономических рисков.

Проанализируем мнение пяти экспертов на предмет непротиворечивости, т.е. соответствия, представленное в Приложении 8. По результатам расчетов, приведенных в таблице, можно сделать вывод, что общая оценка непротиворечивости мнений экспертов составила порядка 4,6%, что отражает высокий уровень согласованности мнений пяти высокопрофессиональных экспертов.

Общая оценка рисков при внедрении мероприятий по совершенствованию организационной структуры представлена в Приложении 9. По результатам анализа, обобщенная оценка наступления возможных рисков проекта по совершенствованию организационной и управленческой структуры АО БАНК «Ермак» (Приложение 9) составила 57,7 баллов и означает приемлемую степень рисковости мероприятий по совершенствованию.

Оценка общего уровня риска при реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак» является не единственным инструментом анализа эффективного процесса проектирования. Каждое мероприятие должно оцениваться с точки зрения экономической выгоды и достижения экономически полезного результата по каждому виду рекомендаций.

Первое мероприятие заключается в реализации оптимизации структуры управления кредитного отдела АО БАНК «Ермак» (упразднение должностей руководителей групп кредитования, увольнение одного руководителя и специалиста по работе с юридическими лицами, начисление соответствующей надбавки руководителю группы по работе с физическими и

юридическими лицами за управление группой работе с юридическими и физическими лицами в размере 20%). Структура затрат на проведение данного вида мероприятия представлена в Приложении 10. Эффект от реализации мероприятия по оптимизации структуры отдела кредитования (Приложение 10) составил 102 960 руб. в месяц, в год эффект от реализации составил 1 235 520 руб. в год.

Второе и третье мероприятие заключается в реализации оптимизации структуры управления кредитного отдела АО БАНК «Ермак» (упразднение должностей секретаря отдела по работе с персоналом, включение в штатное расписание отдела по работе с персоналом инспектора по труду и заработной плате, установление надбавки за руководство начальнику отдела по работе с персоналом в размере 5%). Структура затрат на проведение данного вида мероприятий представлена в Приложении 11. Эффект от реализации мероприятия по оптимизации структуры отдела по работе с персоналом составил 33 150 руб. в месяц. За календарный год эффект от реализации мероприятия составляет 397 800 руб. (Приложение 11).

Сотрудникам, задействованным в проектной группе по реализации мероприятий, направленных на совершенствования организационной структуры, предусмотрена единовременная выплата в размере 5% от заработной платы по результатам закрытия проекта. Структура затрат на единовременную выплату проектной группе представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура затрат на единовременное премирование членов проектной группы (разработано автором)

Структура экономических затрат	Уровень заработной платы сотрудника в месяц (руб.)	Премияльная выплата в размере 5% от заработной платы за 30 дней работы (руб.)	Премияльная выплата в размере 5% от заработной платы за 60 дней работы (руб.)
1	2	3	4
Куратор проекта	110 000	5 500	11 000
Менеджер проекта	50 000	2 500	5 000

Продолжение таблицы 7

Структура экономических затрат	Уровень заработной платы сотрудника в месяц (руб.)	Премияльная выплата в размере 5% от заработной платы за 30 дней работы (руб.)	Премияльная выплата в размере 5% от заработной платы за 60 дней работы (руб.)
1	2	3	4
Администратор проекта	46 000	2 300	4 600
Специалист-аналитик	42 000	2 100	4 200
Специалист-методист	38 000	1 900	3 800
Специалист-техник	38 000	1 900	3 800
Финансовый администратор	85 000	4 250	8 500
Специалист по правовому обеспечению	51 000	2 550	5 100
Специалист по управлению рисками	51 000	2 550	5 100
Менеджер по работе с персоналом	39 000	1 950	3 900
Специалист-экономист	36 000	1 800	3 600
Итого затраты на единовременное премирование членов проектной группы		29 300	58 600

Таким образом, единовременная премия членам проектной группы обеспечивается в равном процентом размере. Общие затраты на единовременное премирование членов проектного офиса по реализации мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры, составили 58 600 руб. за 60 дней реализации проекта (Таблица 7).

Необходимо отразить статьи расходов в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак», отраженных в Приложении 12. Общий размер затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» с учетом единовременного премирования членов проектного офиса за 60 дней составил 88 500 рублей.

Далее необходимо дать экономическое обоснование предложенным мероприятиям по совершенствованию организационной структуры, отраженное в таблице 8.

Таблица 8 – Экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Затраты, производимые в рамках реализации проекта	Результаты, достигнутые по результатам реализации проекта
1. Затраты на надбавку к заработной плате руководителя группы по работе с физическими и юридическими лицами отдела кредитования в размере 20% в месяц. Общие затраты на выплату заработной платы руководителю группы по работе с физическими и юридическими лицами увеличились на 168 480 руб. в год и составили 1 010 880 руб. в год	1. Сокращение должности с последующим увольнением руководителя группы кредитования физических лиц составили экономию, равную 842 400 руб. в год
2. Затраты на надбавку к заработной плате начальника отдела по работе с персоналом в размере 5% в месяц. Общие затраты на выплату заработной платы начальника отдела по работе с персоналом увеличились на 39 000 руб. в год и составили 819 000 руб. в год	1. Сокращение должности с последующим увольнением специалиста группы кредитования юридических лиц составили экономию, равную 561 600 руб. в год
3. Общий размер затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры с учетом затрат на единовременное премирование членов проектного офиса составили 88 500 руб. за 60 дней реализации проекта	1. Сокращение должности с последующим увольнением секретаря отдела по работе с персоналом составили экономию в размере 436 800 руб. в год
Итого затраты в год составили 295 980 руб.	Итого доходы в год составили 1 840 800 руб.

Таким образом, общие затраты на реализацию совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» составили 295 980 руб. в год, доходность мероприятий составила 1 840 800 руб. в год (Таблица 8). Следовательно, эффект от предложенных мероприятий составил 1 544 820 рублей в год. Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры составляет 0,16 %. Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 0,19 года. Иными словами, срок окупаемости предложенных мероприятий составляет менее 1 календарного года, что означает практическую эффективность предлагаемых мероприятий и большой положительный экономический эффект.

Несмотря на положительную оценку эффективности, эффекта и короткого срока окупаемости, среднего уровня приемлемости риска, предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак» могут быть неэффективными при соблюдении многочисленных этапов ввиду неэффективного качественного планирования. Оценить влияние качественного планирования на итоговые результаты мероприятий по совершенствованию организационной структуры можно путем составления диаграммы К.Исикавы, отраженной в Приложении 13.

Диаграмма К.Исикавы, представленная в Приложении 13, отражает возможные причины неэффективности оптимизированной организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак». Диаграмма отражает возможные проблемы и причины, которые могут оказать негативное влияние на эффективность оптимизированной организационной структуры и структуры управления, среди которых выделяют: влияние персонала и высшего руководства; влияние внутреннего и внешнего окружения; влияние системы планирования и организации работ; влияние эффективности системы контроля; влияние используемых материалов и ресурсов.

Диаграмма К.Исикавы (Приложение 13) отражает систему качества организации работ и распространяет свое действие на протяжении реализации всей системы поэтапного совершенствования организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак».

Таким образом, в ходе системного анализа показателей эффективности деятельности Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» по ряду направлений, был выявлен ряд проблем, требующих практического решения. По результатам анализа был предложен ряд мероприятий по совершенствованию организационной структуры: спроектирована система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка; спроектирован алгоритм организационных преобразований; спроектирована оптимизированная структура управления

кредитного отдела, отдела по работе с персоналом, службы безопасности; разработана новая, оптимизированная организационная структура и структура персонала. Весь комплекс проводимых мероприятий был проанализирован с точки зрения наступления рисков, общий показатель вероятности наступления которых составил 57,7%, что свидетельствует о приемлемой рисковости. Прогнозируемые результаты от реализации мероприятий в разы превышает затраты на организацию процесса организационных преобразований, эффективность достигает высоких уровней, срок окупаемости подразумевает достижение положительной динамики в короткие сроки. Кроме того, социальная и управленческая значимость отражает высокий уровень эффективности мероприятий.

По результатам внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» были достигнуты следующие положительные эффекты: сокращение уровней управления организационной структуры; упрощение межзвенных связей; упрощение системы взаимодействия между структурными звеньями; упрощение координации и контроля; оптимизация системы функционального разделения труда; достижение соответствия между методологическим и практическим соподчинением; высокая экономическая эффективность. Иными словами, комплекс мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления Акционерного общества Нижневартковский коммерческий банк «Ермак» реализуем, обладает высокой социальной и экономической эффективностью, упрощая систему управления банком в целом.

Заключение

1. Организационная структура представляет собой целостную, системную, упорядоченную, специализированную совокупность системных, взаимосвязанных, взаимодополняющих и взаимозависимых организационных единиц системы управления, в результате взаимодействия которых формируются логические взаимоотношения информационного характера, основанные на специализации, координации, а также направленные на обеспечение бесперебойного функционирования организации в соответствии со стратегией развития.

2. Организационная структура должна соответствовать требованиям и характеристикам, предъявляемым в соответствии с оказываемыми воздействиями внутренней среды, требованиями внешней окружающей среды и общими тенденциями развития. Реагирование на изменения и, как правило, непрерывное развитие организационных структур – это не цель, а одно из самых главных требований эффективного существования любой организации.

3. Знание специфических особенностей функционирования традиционных (дивизиональная, линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная, проектная) и новых (сетевая, многомерная, адхократическая, предпринимательская, партисипативная, организационная структура, ориентированная на рынок) организационных структур позволит наиболее эффективным способом и с наименьшими краткосрочными и долгосрочными потерями реализовать систему эффективного, системного, всеохватывающего управления организацией.

4. Современная динамика развития экономического сектора, переход от жестких структур формирует самый эффективный тип организационной структуры – структура, состоящая из отдельных эффективных принципов и методов построения структур, построенная на основе рационального сочетания принципов построения традиционных и новых типов структур с

направленностью на принципы гибкости, автономности, простоты, легкости в управлении, экономичности.

5. Акционерное общество Нижневартовский городской банк «Ермак» был образован 31 января 1992 года в городе Нижневартовске, историческое становление которого было связано с приемом коммунальных платежей населения города Нижневартовска, определив основную специализацию банка.

6. Организационная структура банка соответствует линейно-функциональному типу и имеет особенность, что делает структуру нестандартной – наличие обособленного, независимого структурного звена в виде службы внутреннего аудита. В организационной структуре банка существует 11 уровней управления и 48 звеньев управления. По результатам проведенных расчетов, общий показатель состава организационной структуры АО БАНК «Ермак» составил 0,745 балла, что свидетельствует о существовании нарушений целостности связей, превышении нормы управляемости, низкой рациональности структуры, низком уровне гибкости.

7. Общая численность персонала АО БАНК «Ермак» в 2019 году составляет 265 человек, из которых: 70% сотрудников – сотрудники в возрасте от 22-х до 39 лет; 77% сотрудников – сотрудники женского пола; 28% сотрудников – имеют общий стаж работы от 10-ти до 20 лет; 91% сотрудников – сотрудники с высшим профессиональным образованием; 106 сотрудников занимают должности специалистов.

8. Общая доля активов и пассивов в 2019 году сократилась и составила в отчетном периоде 2 473 521 тыс. руб. и 1 653 660 тыс. руб. соответственно. Доходы от операционной и инвестиционной деятельности в 2019 году увеличились на 14 716 тыс. руб. и 40 487 тыс. руб. соответственно.

9. В ходе проведения анализа деятельности АО БАНК «Ермак» было проведено анкетирование персонала путем социологической выборки, в котором приняли участие 50 сотрудников различного уровня управления,

состоящее из 8-ми объемных вопросов, характеризующих отдельные положения деятельности банка.

10. В ходе написания магистерского диссертационного исследования были предложены методико-практические модели: алгоритм процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка (Приложение х) и система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка (Приложение у), состоящая из 8 последовательно выстроенных этапов. Предложенные модели позволяют проводить процесс организационных преобразований методично, поэтапно и системно, что позволяет всегда корректировать ход действий и следить за тем, чтобы не было отклонений в ходе реализации мероприятий по организационному проектированию.

11. В ходе написания магистерского диссертационного исследования был предложен ряд практических рекомендаций: оптимизация структуры управления отдела кредитования; оптимизация структуры управления отдела по работе с персоналом; изменение методологического и практического подчинения экономиста по труду и заработной платы и инженера по охране труда; схема оптимизированной организационной структуры и структуры управления АО БАНК «Ермак».

12. Обобщенная оценка наступления возможных рисков проекта по совершенствованию организационной и управленческой структуры Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» составила 57,7 баллов и означает приемлемую степень рисковости мероприятий по совершенствованию.

13. Общий нормативный срок реализации комплекса мероприятий по совершенствованию организационной структуры и структуры управления Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» составил 60 календарных дней.

14. Общие затраты на реализацию мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и структуры управления

Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак», составили 295 980 руб. в год, доходность мероприятий составила 1 840 800 руб. в год. Эффект от реализации мероприятий составил 1 544 820 рублей в год, эффективность составляет 0,16 %. Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 0,19 года, что означает практическую эффективность предлагаемых мероприятий и большой положительный социально-экономический эффект.

15. По результатам внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» были достигнуты следующие положительные эффекты: сокращение уровней управления организационной структуры; упрощение межзвенных связей; упрощение системы взаимодействия между структурными звеньями; упрощение координации и контроля; оптимизация системы функционального разделения труда; достижение соответствия между методологическим и практическим соподчинением; высокая экономическая эффективность.

16. Предложенные методические и практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры и структуры управления Акционерного общества Нижневартровский городской банк «Ермак» оказывают положительный социальный и экономический эффект, способствуют улучшению показателей эффективности структуры и эффективности коммерческого банка в целом.

17. Таким образом, подводя итог, можно сделать вывод о том, что в современных условиях эффективная и успешная банковская организация – организация с оптимальной организационной структурой, обладающей развитым адаптационным механизмом, способная гибко, быстро реагировать на изменения окружающей среды и соответствующая целям, задачам, стратегии развития и увеличивающая эффективность деятельности организации. В связи с этим эффективное организационное проектирование, оптимизация и совершенствование организационной структуры – залог успешного существования и развития банковской организации.

Список используемых источников и используемой литературы

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г №146-ФЗ.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ.
3. Асаул А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. – СПб.: ГАСУ. – 2016. – 258 с.
4. Бардасова Э.В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие для слушателей магистратуры / Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева. – Казань: Издательство КНИТУ, 2017. – 148 с.
5. Бисикало Е.Э. Теория организации : учеб. пособие / Е.Э. Бисикало. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2018. – 107 с.
6. Богданкевич О.А. Организация деятельности коммерческих банков / О.А. Богданкевич. – 4-е изд., перераб. – Минск : ТетраСистемс, 2018. – 148 с.
7. Бородай В.А. Основы менеджмента / В.А. Бородай, К.Н. Ковыляев, О.Н. Кондрашина, Ю.П. Майданевич, Н.Ю. Псарева, И.В. Шиндряева. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2019 – 142 с.
8. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 224 с.
9. Вечер А.А. Использование принципов бережливого производства при проектировании, оптимизации, совершенствовании организационной структуры коммерческого банка // Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки: сборник статей Международной научно-практической конференции (28 декабря 2019 г., г. Оренбург) в 3ч Ч.1 – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2019. – С. 29-33.
10. Вечер А.А. Модель оптимального выбора и совершенствования организационной структуры коммерческого банка: предпосылки, требования и практическая реализация // SCIENCE AND EDUCATION: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей IV Международной научно-

практический конференции – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2020. – С. 90-95.

11. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2016. — 253 с.

12. Гершинов В.Д. Организационная структура предприятия: учебник / В.Д. Гершинов. – Альпина Паблишер, 2018. – 193 с.

13. Горбунов А.Д. Организационные структуры системы менеджмента предприятия. – М.: Лаборатория Книги, 2018. – 179 с.

14. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Управленческий инструментарий организационного развития: методология формирования. Монография. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2015. – 159 с.

15. Дональд У. Статистическое управление процессами : оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Уилер Дональд, Чамберс Дэвид ; перевод В. Кузьмин, Ю. Адлер ; под редакцией С. Турко. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 409 с.

16. Жуков Б.М. Организационное проектирование в системе менеджмента : учебник/ Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. — Москва : Академия естествознания, 2018. — 310 с.

17. Зверькова Т.Н. Анализ деятельности коммерческого банка: учебник / Т.Н. Зверькова: - Оренбург: ООО «Агентство Пресса», 2018. – 146 с.

18. Иванова О.В. Организационные структуры управления организацией: учебник / О.В. Иванова. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2019. – 178 с.

19. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.

20. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке. – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2017. – 318 с.

21. Короткова Т.Л. Исследования в менеджменте: пособие для магистров: – КУРС: ИНФРА-М, 2018. – 310 с.

22. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2016. – 448 с.
23. Кузнецов Ю.В. Теория организации : учебник для бакалавров / В.Ю. Кузнецов, Е.В. Мелякова. М.: Юрайт, 2018. – 365 с.
24. Макарова Н.Н. Организационное проектирование : учебное пособие / Н.Н. Макарова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2019. – 171 с.
25. Махнова, Г.Ю. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / Г.Ю. Махнова, С.А. Шевченко // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2017. - №1. - С. 77 - 80.
26. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект: Учебник / Под ред. Н.Ю. Кониной. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Изд-во «Аспект Пресс», 2018. – 423 с.
27. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг. – Спб.: Питер, 2017. – 573 с.
28. Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебник/ Е.С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2017. – 147 с.
29. Мурахтанова, Н.М. Организационное проектирование производственных систем : учебник / Н.М. Мурахтанова, Е.М. Шевлякова, Н.В. Александрова. –Тольятти : Изд-во ТГУ, 2018. – 281 с.
30. Никонова, И. А. Проектный анализ и проектное финансирование / И. А. Никонова. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 153 с.
31. Новиков, Д. А. Управление проектами. Организационные механизмы / Д. А. Новиков. — Москва : ПМСОФТ, 2018. — 149 с.
32. Новые модели банковской деятельности в современной экономике : монография / коллектив авторов ; под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2017. – 168 с.

33. Ожегов С.И. Организационное проектирование новых типов организационных структур: учебник / С.И. Ожегов – Екатеринбург: Изд-во рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. – 165 с.

34. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. Пособие / С.А. Лочан, Л.М. Адбьитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян; под ред. Д.С. Петросяна. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 196 с.

35. Организационные структуры «экономики знаний»: сборник научных трудов / А. Н. Абрамов, Г. Г. Попов, В. А. Щеголевский [и др.]; под редакцией С. М. Пястолов. — Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019. — 152 с.

36. Организация деятельности коммерческого банка: учебник / Е.М. Джурбина, С.Е. Грицай, В.П. Юрина, Е.В. Пирская. – Ставрополь: Из-во СКФУ, 2018. – 178 с.

37. Полятыкина Н.П. Организационные структуры систем управления: назначение, содержание, формирование, тенденции развития. / Н.П. Полятыкина. — М.: Лаборатория, 2019. — 119 с.

38. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 452 с.

39. Протасова А.А. Организационная диаграмма проекта по совершенствованию организационной структуры коммерческого банка // Экономика, управление и право: Инновационное решение проблем: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции в 3ч. Ч.1 – Пенза: МЦСН «Наука и Просвещение». – 2017. – С. 367-372.

40. Протасова А.А. Совершенствование организационной структуры: причины, этапы изменений, последствия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. - № S1. – С. 42-49.

41. Репнев В.А. Исследование системы управления компанией — управление изменениями / В.А. Репнев. — М.: ДиректМедиа, 2017. — 265 с.

42. Самофалов В.И. Внутрифирменное планирование и преобразования в условиях внешнеэкономической деятельности: учебник / В.И. Самофалов. – М.: ДиректМедиа, 2018. – 187 с.
43. Синельникова, Е.А. Обеспечение эффективности организационной структуры управления предприятием [Текст] / Е.А. Синельникова // Инновационные технологии в науке. - 2019. - № 3. - С. 329 - 331.
44. Синельникова, Е.А. Оптимизация организационной структуры управления предприятием [Текст] / Е.А. Синельникова // В книге: Актуальные вопросы гуманитарных, правовых и социально-экономических исследований. 2017. С. 91 - 95.
45. Суровцева Н.Г. Организационное проектирование: учебник / Н.Г. Суровцева. Екатеринбург: Изд-во рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. – 165 с.
46. Сысоева В.И. Принципиальные положения по обоснованию и формированию организационных структур управления. – М.: Лаборатория Книги, 2017. – 127 с.
47. Тэйлор, Ф. Научная организация труда / Ф. Тэйлор. – М., 1920.
48. Троцкий А.Р. Организационное поведение: учебное пособие для студ. Инженерно-экономического факультета / А.Р. Троцкий. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 319 с.
49. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А.Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. — 120 с.
50. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Пруэтт ; перевод М. Суханова. — Москва : Альпина Паблицер, 2019. — 264 с.
51. Чижиков Д.В. Организационная структура управления предприятием и разработка предложений по ее совершенствованию. – М.: Лаборатория Книги, 2017. – 173 с.
52. Шаймиева Э.Ш. Управление изменениями: учебник / Э.Ш. Шаймиева. — Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2016. — 136 с.

53. Шетил С. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Сандермоен Шетил, Адизеса Ицхака ; перевод Н. Постриган, Е. Тонкова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с.
54. Idealized Design: How to dissolve tomorrow's crisis today / R.L. Ackoff, J.Magidson, H.J.Addison. – Wharton School Publishing, 2018. – 290 p.
55. Innovating Organization and Management. New Sources of Competitive Advantage / N.J. Foss, T.Pyd, M.Schultz. – Cambridge Univ. Press, 2017. – 198 p.
56. Kates A. Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges / A.Kates, J.R.Galbraith. – San Francisco : Jossey-Bass, 2018. - 269 p.
57. Rigby D.K. Management Tools 2017: An executive's guide / D.K/ Rigby // Bain & Company, 2017. P. 1-68.
58. Положение Акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак» «О порядке, принципах и методах ведения кадровой политики» от 27.07.2018 г.
59. Положение Акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак» «О размерах, порядке, системе и сроках компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно сотрудникам банка» от 27.07.2018 г.
60. Положение Акционерного общества Нижневартковский городской банк «Ермак» «О системе оплаты труда и политики стимулирования» от 27.07.2018 г.
61. Сайт АО Нижневартковский городской банк «Ермак», 2019 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.bankermak.ru/>
62. Nine Types of Organizational Structure Every Company Should Consider, 07.04.2019. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>

Приложение А
Внутренние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры



Рисунок А.1 – Внутренние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры (разработано автором)

Приложение Б
Внешние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры

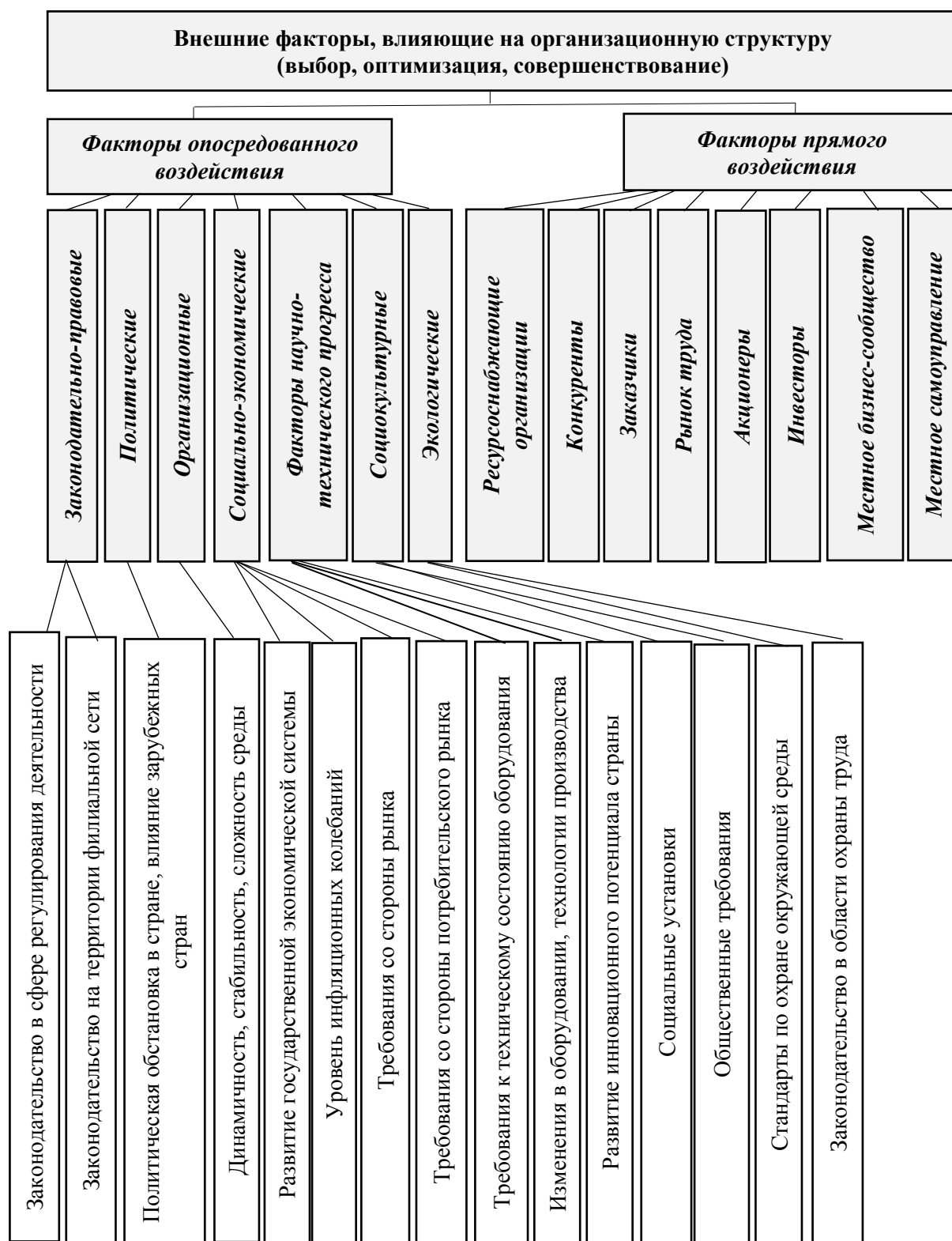


Рисунок Б.1 – Внешние факторы, влияющие на выбор, оптимизацию, совершенствование организационной структуры (разработано автором)

Приложение В

Сравнительный анализ достоинств и недостатков традиционных типов структур



Рисунок В.1 – Сравнительный анализ достоинств и недостатков традиционных типов структур (разработано автором)

Приложение Г

Сравнительный анализ достоинств и недостатков новых, современных типов структур



Рисунок Г.1 – Сравнительный анализ достоинств и недостатков новых структур (разработано автором)

Приложение Д
Матрица подбора организационной структуры в соответствии с системой показателей

Таблица Д.1 – Матрица подбора организационной структуры в соответствии с системой показателей (разработано автором)

Показатель	Тип организационной структуры
1	2
1. Размеры организации	
1.1. Малые организации	Линейная, линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, адхократическая
1.2. Средние организации	Линейная, линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная
1.3. Крупные организации	Линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, сетевая
2. Характер производимой продукции	
2.1. Простая продукция	Линейная, линейно-функциональная, функциональная
2.2. Разнообразная	Линейно-штабная, проектная, матричная, дивизиональная, предпринимательская, сетевая
2.3. Сложная, уникальная продукция	Адхократическая, партисипативная, многомерная
2.4. Узкоспециализированная, не сложная продукция	Структура, ориентированная на рынок
3. Характер и организация технологического процесса	
3.1. Простой (повторение операций) процесс	Линейная, линейно-функциональная, предпринимательская, сетевая
3.2. Сложный процесс	Функциональная, адхократическая, партисипативная, многомерная, линейно-штабная, проектная, матричная, дивизиональная, ориентированная на рынок

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Показатель	Тип организационной структуры
1	2
4. Внедрение инновационной составляющей	
4.1. Затруднено	Линейная, линейно-функциональная, матричная
4.2. Легко	Функциональная, дивизиональная, проектная, адхократическая, предпринимательская, сетевая, ориентированная на рынок, партисипативная, многомерная
5. Характер технологического процесса	
5.1. Простой	Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, предпринимательская, сетевая
5.2. Сложный	Функциональная, проектная, матричная, дивизиональная, адхократическая, партисипативная, многомерная, ориентированная на рынок
6. Контроль со стороны руководства	
6.1. Развитая область контроля	Линейная, линейно-штабная, многомерная, ориентированная на рынок
6.2. Ограниченная область контроля	Линейно-функциональная, функциональная, проектная, матричная, дивизиональная, адхократическая, партисипативная, предпринимательская, сетевая
7. Коммуникационная система в организации	
7.1. Эффективные коммуникации	Линейная, дивизиональная, адхократическая, партисипативная, предпринимательская
7.2. Затрудненные коммуникации	Линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, проектная, матричная, многомерная
8. Степень (уровень) распределения ответственности	
8.1. Персонифицированная	Линейная, проектная, адхократическая, партисипативная, сетевая, предпринимательская
8.2. Низкая степень ответственности	Линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, матричная, многомерная,
8.3. Командная степень	Дивизиональная, партисипативная, ориентированная на рынок

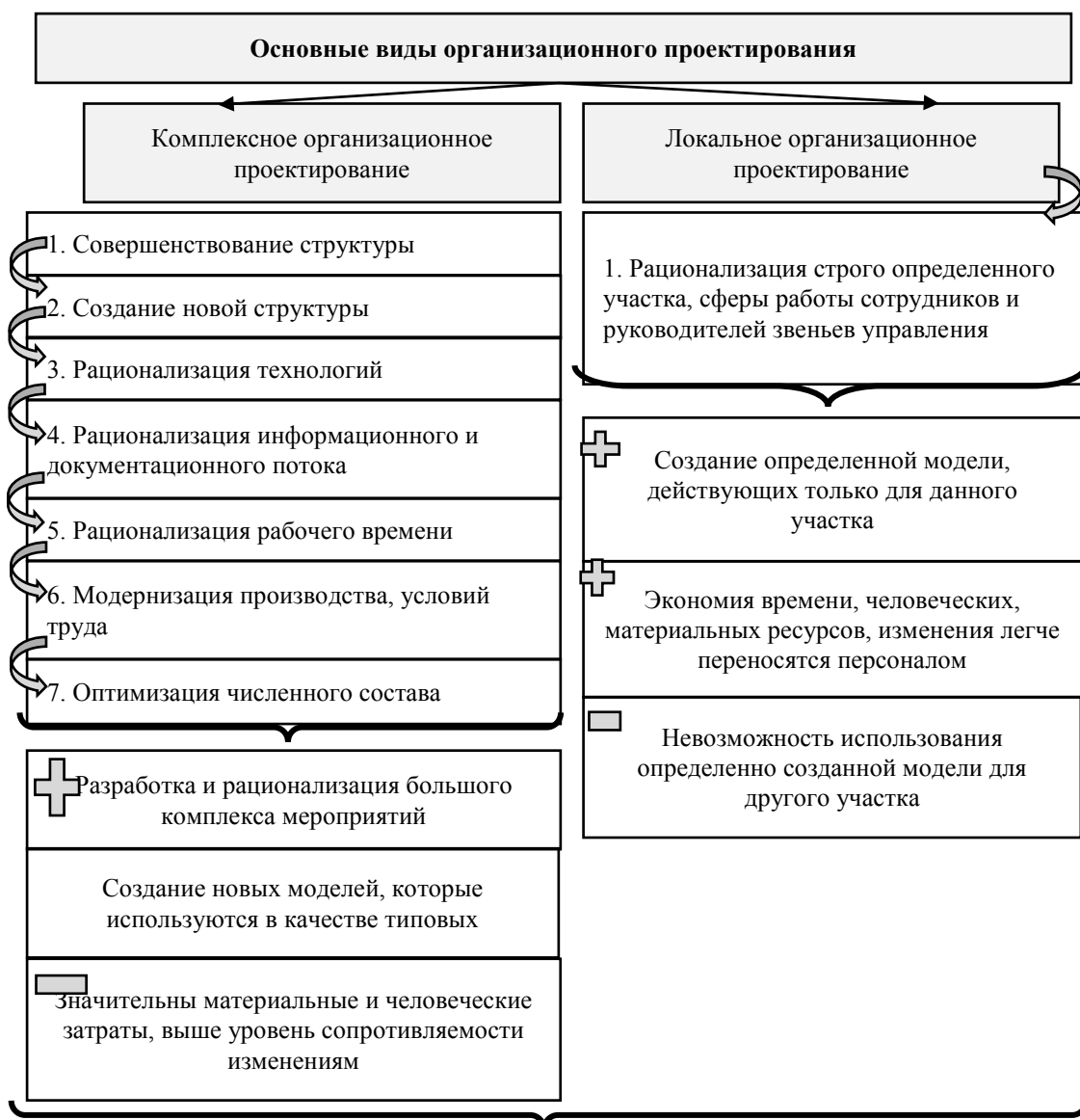
Продолжение Приложения Д

Продолжение Д.1

Показатель	Тип организационной структуры
1	2
9. Процесс принятия управленческих решений	
9.1. Эффективный процесс принятия решений (высокая скорость, оперативность, коллегиальность)	Линейная, линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, адхократическая, партисипативная, многомерная
9.2. Неэффективный процесс принятия решений (низкая скорость, затягивание принятия решений)	Проектная, матричная, дивизиональная, предпринимательская, ориентированная на рынок, сетевая
10. Уровень специализации	
10.1. Высокий уровень специализации	Линейная, линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, проектная, матричная, адхократическая, партисипативная, предпринимательская
10.2. Низкий уровень специализации	Дивизиональная, многомерная, ориентированная на рынок, сетевая
11. Степень координации деятельности звеньев управления	
11.1. Высокая	Линейная, линейно-штабная, адхократическая, партисипативная, ориентированная на рынок
11.2. Низкая	Матричная, предпринимательская, сетевая
11.3. Затруднена	Линейно-функциональная, функциональная, проектная, дивизиональная, многомерная
12. Характер управления	
12.1. Централизованный	Линейная, функциональная, линейно-штабная, проектная, матричная, сетевая
12.2. Децентрализованный	Предпринимательская, ориентированная на рынок, партисипативная, многомерная
12.3. Рациональный (сочетание централизации и децентрализации)	Линейно-функциональная, дивизиональная, адхократическая

Приложение Е

Основные виды организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка



Каким способом можно организовать работы в рамках организационного проектирования?

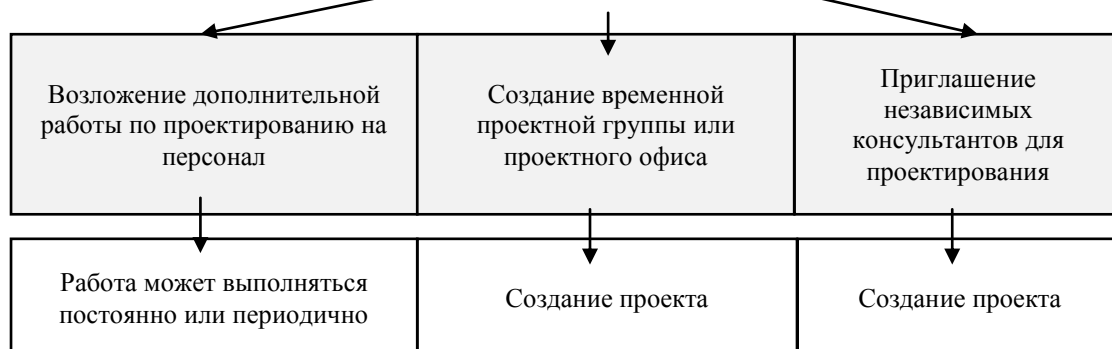


Рисунок Е.1 – Основные виды организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка (разработано автором)

Приложение Ж
**Основные правила организационного проектирования организационной
 структуры коммерческого банка**

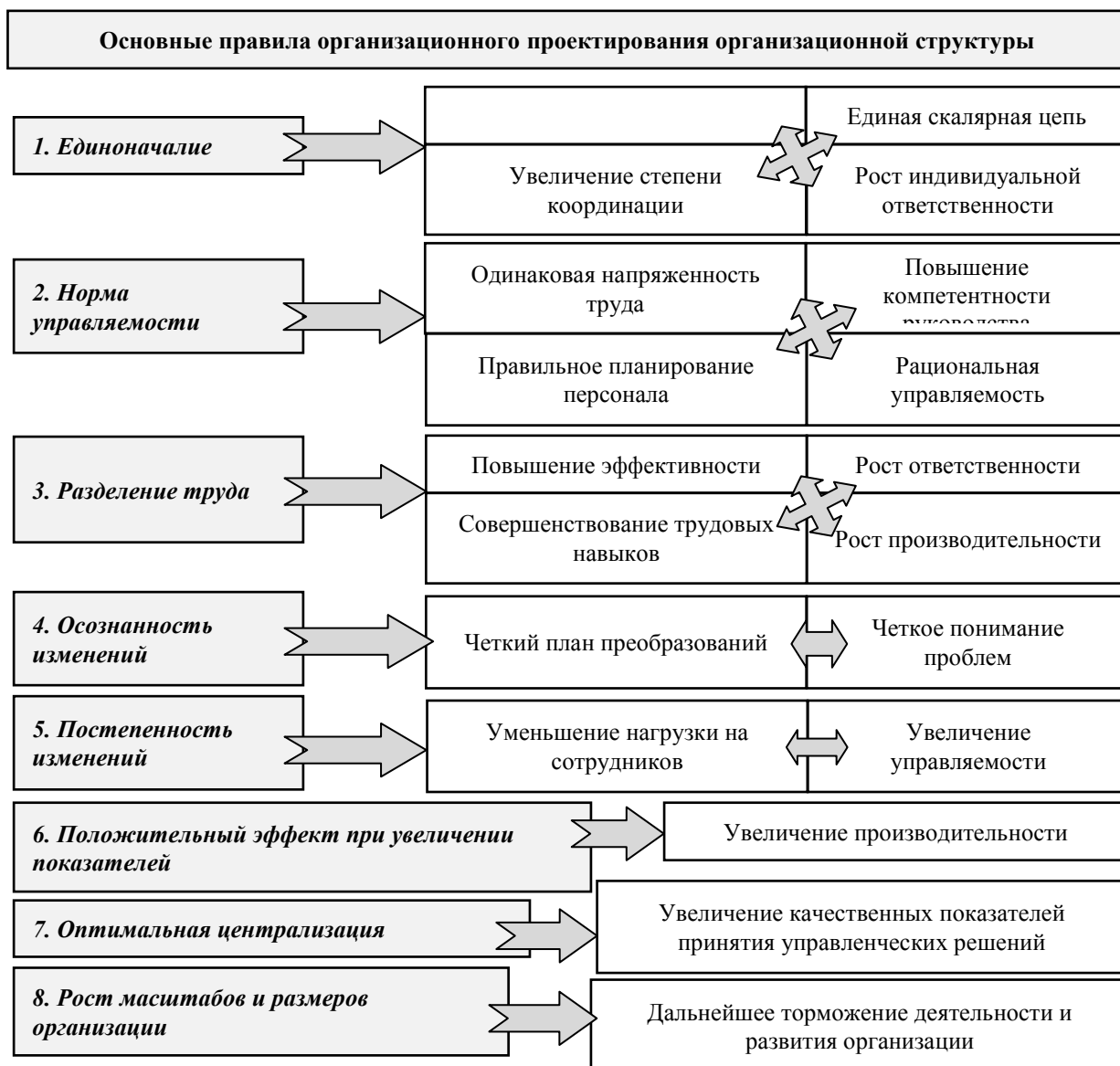


Рисунок Ж.1 – Основные правила организационного проектирования организационной структуры коммерческого банка (разработано автором)

Приложение И
Основные проблемы организационных структур, возникающие в период организационного проектирования

Основные проблемы организационных структур, возникающие в период организационного проектирования	
Проблемы организации	Проблемы высшего руководящего состава
1. Ориентация на краткосрочные цели	1. Дублирование функций, полномочий и ответственности высшего руководства
2. Неэффективное и нерациональное использование, владение материальными, техническими и человеческими ресурсами	2. Низкое качество принятия управленческих решений, управленческих воздействий высшим руководством
3. Значительное увеличение количественного состава персонала	3. Замкнутость звеньев управления и высокий уровень индивидуальной ответственности высшего руководства
4. Слабые связи управленческого, экономического, технического, информационного характера и т.д.	4. Высокий показатель нормы управляемости
5. Отсутствие эффективной работы в области кадровой политики	5. Высокие временные затраты из-за неэффективной организационной структуры
6. Отсутствие эффективности при принятии управленческих решений	6. Отсутствие службы управления рисками, изменениями
7. Сложная структура связей, централизм, директивное управление	
8. Неэффективная структурно-функциональная система управления	
Проблемы среднего звена	
1. Дублирование функций, полномочий, ответственности, повышение управляемости	
2. Низкий уровень ответственности звеньев управления	
3. Неэффективное функциональное разделение труда	
4. Неправильно выстроенная система взаимоотношений между руководителями и подчиненными	
5. Чрезмерное влияние человеческого фактора на принятие решений, организацию управления	

Рисунок И.1 – Основные проблемы организационных структур, возникающие в период организационного проектирования (разработано автором)

Приложение К
Факторы успешной реализации организационного проектирования и совершенствования организационной структуры



Рисунок К.1 – Факторы успешной реализации организационного проектирования и совершенствования организационной структуры (разработано автором)

Приложение Л

Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (АО БАНК «Ермак», АО КБ «Приобье», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Запсибкомбанк», ПАО «СКБ-банк»)

Таблица Л. 1 – Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (АО БАНК «Ермак», АО КБ «Приобье», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Запсибкомбанк», ПАО «СКБ-банк») (разработано автором)

	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО Банк «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»
1	2	3	4	5	6
Год образования	1992	1990	1992	1990	1992
Уставный капитал (руб.)	20 000 000	48 200 000	138 000 000	2 727 786 000	2 421 780 535
Головной офис	Нижневартовск	Нижневартовск	Москва	Тюмень	Екатеринбург
Операционные кассы (офисы)	26	1	10	3	1
Банкоматы	12	5	73	35	4
Организация вкладов физических лиц	1. «До востребования» (0,1%) 2. «Свобода» (4,75%)	1. «До востребования» (0,01%) 2. «Классический» (5,7%) 3. «Популярный» (5,25%) 4. «Полезный» (5%) 5. «Престиж Пенсионный» (5,85%)	1. «Надежный промо» (6%) 2. «Основной доход» (0,8% в USD) 3. «Открытый» (7,8%) 4. «Моя копилка» (5,5%)	1. «Традиции роста» (6,70%) 2. «Я уверен» (5,1%) 3. «Я надежен» (5,4%) 4. «Я успешен» (4,7%)	1. «Обыкновенный» (6,25%) 2. «Исполнение желаний» (5,6%) 3. «Исполнение желаний» (5,8%) 4. «Пенсия» (4,25%) 5. «Счастливая монета» (5,75%)

Продолжение Приложения Л

Продолжение таблицы Л.1

	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО Банк «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»
1	2	3	4	5	6
Организация вкладов юридических лиц	1. «В конце срока» (7,90%) 2. «Ежемесячный» (7,60%)	1. «Пополняемый»	1. «Преимущество» 2. «Комфорт» 3. «Гибкий»	1. «Стандартный Плюс» (5,25%) 2. «Стандартный» (4,2%) 3. «Конструктор Плюс» (4,4%)	1. «До востребования» (0,01%)
Ведение счетов	+	+	+	+	+
Переводы средств	+	+	+	+	+
Инкассация	+	+	+	+	+
Зарплатный проект	+	+	+	+	+
Эквайринг	+	+	+	+	+
Клиент-банк	iBank	iBank2	Открытие	ЗапСиб iNet Mobile	FastPayment sistem
Кредитование юридических лиц	1. «Для бизнеса» (11%)	1. «Пополнение оборотных средств» (10,5%) 2. «Приобретение имущества» (10,5%)	1. «Универсальный» (9,7%) 2. «Овердрафт» (9%) 3. «Возобновляемая линия» (9%)	1. «Пополнение оборотных средств» (9,01%) 2. «Приобретение основных средств» (9,01%)	1. «Пополнение оборотных средств» (9,8%)

Продолжение Приложения Л

Продолжение таблицы Л.1

	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО Банк «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»
1	2	3	4	5	6
Кредитование физических лиц	1. «Потребительский» (14-15%) 2. «Жилищный» (10%)	1. «Потребительский» (12,5%)	1. «Любые цели» (8,5%)	1. «Обучение» (10,1%) 2. «Медицинские услуги» (9,6%) 3. «На любые цели» (9,6%) 4. «Потребительский Пенсионный» (10,1%)	1. «Простой и удобный» (7%) 2. «Для своих» (8%) 3. «Индивидуальный» (15,9%) 4. «Простой и удобный» (7%)
Ипотечное кредитование	1. «Новостройка и вторичная недвижимость» (10%)	-	1. «Ипотека» (9,55%)	1. «На загородную недвижимость» (8,4%) 2. «Ипотека с господдержкой» (5%) 3. «Ипотека на готовое и строительство» (7,9%) 4. «Земельный участок» (11%)	1. «Новостройки» (11%) 2. «Вторичное жилье» (9,9%)
Дебетовые банковские карты	«VISA Classic»	«VISA Classic»	«OpenCard», «Travel», «Лукойл», «Гладиатор»	«Visa Classic», «Мир», «Gold», «Забота», «Maestro»	«Универсальная», «Премиальная», «Социальная»

Продолжение Приложения Л

Продолжение таблицы Л.1

	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО Банк «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»
1	2	3	4	5	6
Кредитные банковские карты	«100 дней без переплат»	-	«120 дней», «OpenCard», «Travel», «Лукойл»	«100 дней без % Gold», «100 дней без % Platinum», «Классик», «Престиж»	«Кредитная с кэшбэком»
Сейф	+	+	+	+	+
Страхование	+	-	+	+	+
Купля-продажа иностранной валюты	+	+	+	+	+
Расчетно-кассовое обслуживание	+	+	+	+	+
Привлечение драгоценных металлов	+	+	+	+	+
Выдача банковских гарантий	+	+	+	+	+

Примечание: АО КБ «Приобье» - Акционерное общество Коммерческий Банк «Приобье»; ПАО Банк «ФК Открытие» - Публичное акционерное общество Банк «Финансовая Корпорация Открытие»; ПАО «Запсибкомбанк» - Публичное акционерное общество «Западно-Сибирский коммерческий банк»; ПАО «СКБ-банк» - Публичное акционерное общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу»

Приложение М

Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (ПАО «Сбербанк России», АО «АЛЬФА-БАНК», АО «Газпромбанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Уралсиб»)

Таблица М.1 - Сравнительный анализ основных характеристик банков-конкурентов АО БАНК «Ермак», функционирующих на территории города Нижневартовска (ПАО «Сбербанк России», АО «АЛЬФА-БАНК», АО «Газпромбанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Уралсиб») (разработано автором)

	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6
Год образования	1841	1997	2001	1990	1993
Уставный капитал (руб.)	67 760 844 000	59 587 623 000	194 996 181 750	651 033 883 623,38	36 013 469 735,70
Головной офис	Москва	Москва	Москва	Москва	Москва
Операционные кассы (офисы)	11	2	1	2	1
Банкоматы	129	100	12	15	6
Организация вкладов физических лиц	«Сохраняй» (4,5%) «Пополняй» (4,15%) «Управляй» (3,8%) «Пенсионный плюс» (3,67%) «Социальный» (3,28%)	«Альфа-счет» (6%) «Накопилка» (5,5%) «АэроПлан» (5%)	«На вершине» (8,1%) «Успех» (6,3%) «Чемпионский» (5%) «Перспектива» (7,8%) «На будущее» (7,6%) «На вершине» (8,1%)	«Копилка» (7%) «Время роста» (6,5%) «Выгодный» (5,93%) «Пополняемый» (5,53%)	«Пока вы дома» (7%) «Высота» (6,5%) «Стратегия» (7,8%) «Доход» (5,72%) «Рост» (4,96%) «Комфорт» (4,75%)

Продолжение Приложения М

Продолжение таблицы М.1

	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6
Организация вкладов юридических лиц	1. «Классический онлайн» 2. «Классический»	1. «Срочный не пополняемый» 2. «Пополняемый»	1. «Для первых» (5%) 2. «Газпромбанк-Бизнес» (4,1%)	1. «Пополняемый»	1. «Пополняемый» 2. «Классический» 3. «Управляемый»
Ведение счетов	+	+	+	+	+
Переводы средств	+	+	+	+	+
Инкассация	+	+	+	+	+
Зарплатный проект	+	+	+	+	+
Эквайринг	+	+	+	+	+
Клиент-банк	Сбербанк-онлайн	Альфа-банк	Газпромбанк	Интернет-клиент	ВТБ-онлайн
Кредитование юридических лиц	1. «Овердрафт» 2. «Рефинансирование»	1. «Экспресс-кредит» 2. «Овердрафт»	1. «Овердрафт» 2. «Краткосрочный» 3. «Долгосрочный»	1. «Овердрафт» 2. «Краткосрочный» 3. «Среднесрочный»	1. «Овердрафт» 2. «Пополнение оборотного капитала»
Кредитование физических лиц	«На любые цели» (12,9%) «С поручителем» (12,9%)	«На любые цели» (7,7%)	«Легкий» (7,5%) «Военнослужащие» (12,9%) «Потребительский с обеспечением» (9,5%)	«Наличными» (7,5%)	«Кредит наличными» (9,9%) «Рефинансирование» (6,9%)

Продолжение Приложения М

Продолжение таблицы М.1

	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6
Ипотечное кредитование	1. «Свой дом под ключ» (10,9%) 2. «Строящееся жилье» (6,5%) 3. «Готовое жилье» (8,5%) 4. «Рефинансирование» (9%) 5. «Ипотека с господдержкой» (5%) 6. «Строительство жилого дома» (9,7%) 7. «Загородная недвижимость» (9,2%) 8. «Ипотека и маткапитал» (6,5%) 9. «Военная» (8,8%)	1. «Строящееся жилье» (8,89%) 2. «Готовое жилье» (9,29%) «Рефинансирование» (8,99%)	1. «Новоселы» (7,5%) 2. «Семейная» (5,5%) 3. «Военная» (8,1%) 4. «Дальневосточная» (2%)	1. «Вторичное (7,9%) 2. «Новостройка» (7,9%) 3. «Господдержка» (5%) 4. Дальневосточная (2%) «Рефинансирование» (8,3%)	1. «Для семей с детьми» (5,5%) 2. «Готовое жилье» (9,99%) 3. «Строящееся жилье» (9,69%) 4. «Под залог» (11,99%) 5. «Легкий старт» (10,49%) Рефинансирование (9,69%)
Дебетовые банковские карты	«Сберкарта Тревел», «Молодежная», «Золотая», «Цифровая», «Классическая», «Большие бонусы», «Аэрофлот классик», «Аэрофлот Signature»	«Альфа-карта», «Premium», «Alfa Travel Premium», «CashBack Premium», «Аэрофлот Black Edition»,	«Умная карта», «Газпромбанк-Газпромнефть», «Автодрайв Platinum», «Путешественник Visa Gold»	«Мультикарта ВТБ», «Мультикарта», «Мир-Maestro ВТБ», «ВТБ-М.Видео», «ВТБ-Тройка», «Экомультикарта»	«Прибыль», «Мир», «Почетный пенсионер»

Продолжение Приложения М

Продолжение таблицы М.1

	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6
Кредитные банковские карты	«Премиальная», «Золотая», «Классик» «Momentum»	«100 дней без процентов», «Alfa Travel», «Аэрофлот»	«Умная карта», «Автодрайв Platinum Credit»	«Мультикарта ВТБ»	«Классик»
Сейф	+	+	+	+	+
Страхование	+	+	+	+	+
Купля-продажа иностранной валюты	+	+	+	+	+
Расчетно-кассовое обслуживание	+	+	+	+	+
Привлечение драгоценных металлов	+	+	+	+	+
Выдача банковских гарантий	+	+	+	+	+

Примечание: ПАО «Сбербанк России» - Публичное акционерное общество «Сбербанк России»; Банк НПБ (АО) «Газпромбанк» - Акционерное общество «Газпромбанк»; Банк ВТБ (ПАО) – Публичное акционерное общество «ВТБ»; ПАО «БАНК УРАЛСИБ» - Публичное акционерное общество «Уралсиб»

Приложение Н
Профиль-конкуренции АО БАНК «Ермак» в банковском секторе города Нижневартовска

Таблица Н.1 – Профиль-конкуренции АО БАНК «Ермак» в банковском секторе Нижневартовска (разработано автором)

Показатель оценки	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Качество, скорость, индивидуальный подход при обслуживании клиентов	5	3	4	4	2	5	4	3	3	4
2. Система организации вкладов, предоставления сейфов, депозитирование	5	2	3	2	2	5	4	3	4	3
3. Организация системы кредитования (ипотечное кредитование, кредитование физических, юридических лиц и предпринимателей)	4	1	4	3	2	5	3	1	5	3
4. Спектр и полнота оказываемых услуг (количество услуг, диапазон услуг)	3	1	3	2	2	5	5	3	5	4
5. Доля рынка, занимаемая банком в городе Нижневартовске	2	1	3	2	1	5	4	3	4	2
6. Организация системы зарплатных проектов (качество услуг, доля рынка, скорость обслуживания, индивидуальный подход)	2	1	5	1	1	5	4	2	5	2

Продолжение Приложения Н

Продолжение таблицы Н.1

Показатель оценки	АО БАНК «Ермак»	АО КБ «Приобье»	ПАО «ФК Открытие»	ПАО «Запсибкомбанк»	ПАО «СКБ-банк»	ПАО «Сбербанк России»	АО «АЛЬФА-БАНК»	АО «Газпромбанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Уралсиб»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7. Организация работы с ценными бумагами (качество услуг, скорость услуг, безопасность)	4	2	4	2	2	5	4	3	5	3
8. Организация работы в области внешнеэкономической деятельности (безопасность, скорость, качество, исполнение законодательства)	3	1	3	1	1	5	5	3	5	2
9. Система обслуживания кредитных и дебетовых карт (безопасность, скорость замены карт, скорость реакции на внештатные ситуации)	3	2	5	2	1	5	5	5	5	2
10. Количество офисов, операционных касс, банкоматов, количество установки приложений (т.е. доступность приложений, техподдержки)	4	1	4	2	2	5	5	2	5	2
11. Уровень компетентности сотрудников банка (уровень квалификации, качество обслуживания, полнота предоставляемой информации)	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3
12. Ориентированность банка на среднесрочное и долгосрочное сотрудничество (предоставление льгот, бонусов, кэш-бэков, выгодных условий)	3	2	5	2	2	5	5	3	5	4
13. Рекламная кампания (эффективность рекламы, количество рекламы в интернете, на сайте, баннеры)	1	1	5	1	1	5	5	1	5	2

Приложение П
Сильные стороны АО БАНК «Ермак»

Таблица П.1 – Сильные стороны АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

	Сильные стороны	Подробная характеристика сильных сторон	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
A	Репутация и стаж работы	АО БАНК «Ермак» обладает 27-ти летней историей существования на территории города Нижневартовска и зарекомендовал себя как надежный банк, стабильно оказывающий качественные услуги	+7	0,7	+4,9
B	Грамотный и высококвалифицированный персонал	В АО БАНК «Ермак» трудится сплоченный коллектив, обладающий высоким уровнем образования, квалификацией и большим опытом работы, что способствует оказанию качественных услуг в короткий временной промежуток	+10	1	+10
C	Расположение и количество дополнительных офисов	АО БАНК «Ермак» расположен на одной из главных улиц города Нижневартовска и имеет достаточное количество дополнительных офисов и операционных касс, что делает процесс оказания банковских услуг доступным для различных категорий населения	+9	0,7	+6,3
D	Скорость предоставления банковских услуг	АО БАНК «Ермак» оказывает качественные услуги в быстрые сроки, чему способствует автоматизация процесса обработки платежей и высокий уровень профессионализма сотрудников	+10	1	+10
E	Наличие подразделения, ответственного за мониторинг деятельности	В АО БАНК «Ермак» штатным расписанием и утвержденной организационной структурой предусмотрено обособленное подразделение (служба внутреннего аудита), отвечающая за анализ банковской деятельности, анализ и работу в направлении рисков	+10	1	+10
F	Организованная система работы с клиентами	В АО БАНК «Ермак» сформирована организованная система работы с клиентами, при работе с которыми практикуется индивидуальный подход, профессиональное консультирование, гибкость подходов	+8	1	+8
G	Низкая стоимость оказываемых банковских услуг	В АО БАНК «Ермак» сформирована система оказания банковских услуг (переводы, оплата услуг и т.д.) по минимальным тарифам, что привлекает потребительский спрос	+7	0,6	+4,2

Приложение Р
Слабые стороны АО БАНК «Ермак»

Таблица Р.1 – Слабые стороны АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

	Слабые стороны	Подробная характеристика слабых сторон	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Н	Текучесть кадров	В АО БАНК «Ермак» по результатам качественно-количественного анализа была установлена текучесть среди специалистов и служащих (высокая напряженность труда, подавляющее число специалистов и служащих женщины детородного возраста)	-9	0,9	-8,1
И	Ограниченный ассортимент	В АО БАНК «Ермак» по сравнению с другими банками наблюдается узкий набор банковских услуг (низкая доля организации зарплатных проектов, небольшая линейка вкладов, небольшое количество программ кредитования)	-8	0,8	-6,4
Ж	Неэффективная система управления, управленческого воздействия	В АО БАНК «Ермак» существует неэффективная система управления (неэффективная система функционального разделения труда, нарушение связей между звеньями управления)	-10	1	-10
К	Неэффективная организационная структура и система управления	В АО БАНК «Ермак» существует неэффективная организационная структура бюрократического типа с консервативным подходом к управлению, превышением уровня масштаба управления	-10	1	-10
Л	Несовершенная система оплаты труда	В АО БАНК «Ермак» существует недостаточно эффективная политика стимулирования (падение уровня мотивации, снижение уровня мотивированности и заинтересованности сотрудников)	-10	0,8	-8
М	Низкая инновационная компонента и зависимость от программного обеспечения	В АО БАНК «Ермак» наблюдается низкий уровень инновационности (отсутствие мобильного приложения, нефункциональный сайт), работа зависит от программного обеспечения, для работы с которым не хватает дипломированных специалистов	-7	0,7	-4,9
Н	Перевод активных средств клиентами банка	В АО БАНК «Ермак» наблюдается перевод активов клиентами для размещения в тех банках, предлагающих лучшие условия	-8	0,7	-5,6

Приложение С
Потенциальные возможности АО БАНК «Ермак»

Таблица С.1 – Потенциальные возможности АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

	Возможности	Подробная характеристика возможностей	Характер влияния	Оценка силы	Оценка важности	Ранг
A	Рост уровня кредитования и фондирования	Наблюдается рост уровня кредитования физических, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, т.е. появляется возможность наращивания темпов роста кредитного портфеля	+1	+10	1	+10
B	Рост инновационной составляющей	Наблюдается рост внедрения инновационной составляющей в работу банков, создания нового безопасного программного обеспечения, развитие форм мобильных приложений, что позволяет получать банковские услуги «не выходя из дома»	+1	+8	0,8	+6,4
C	Рост сбережений населения	Наблюдается увеличение сбережений населения, что в свою очередь вызывает необходимость хранения и приумножения денежных средств населения	+1	+6	0,7	+4,2
D	Уменьшение банков-конкурентов	Наблюдается уменьшение количества банков-конкурентов ввиду ограничительной политики со стороны Центрального банка, что открывает доступ к новой доле рынка	+1	+6	0,6	+3,6
E	Совершенствование системы работы с клиентами	Ориентация на клиента и удовлетворение его потребностей, совершенствование банковских услуг, индивидуальный подход увеличивает эффективность работы в области работы с клиентами	+1	+9	1	+9
F	Увеличение количественных показателей банковских услуг	Увеличение количественных показателей предоставления банковских услуг означает увеличение потока клиентов, развитие линии банковских продуктов, увеличение комиссионных сборов и, как вследствие, увеличение прибыли банка	+1	+10	1	+10
G	Появление эффективных практик управления, систем эффективного менеджмента	Появление эффективных практик управления и банковского менеджмента позволяет эффективно, системно вести деятельность банка, эффективно управлять персоналом, организовывать кадровую политику, увеличивая уровень эффективности банка	+1	+10	1	+10

Приложение Т
Потенциальные угрозы АО БАНК «Ермак»

Таблица Т.1 – Потенциальные угрозы АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

	Угрозы	Подробная характеристика угроз	Характер влияния	Оценка силы	Оценка важности	Ранг
Н	Ужесточение требований со стороны Центрального банка	Ужесточение налогового законодательства и законодательства в сфере регулирования деятельности банковской сферы приводит к банкротству банков, признания их неэффективности	-1	-9	0,9	-8,1
I	Низкий уровень платежеспособности	Низкий уровень платежеспособности как физических, так и юридических лиц, индивидуальных предпринимателей значительно увеличивает долговую нагрузку, приводит к невозврату кредитов, увеличению работы в области залоговых операций и снижает прибыль	-1	-10	1	-10
J	Инфляционные ожидания	Увеличение показателей инфляции негативно сказывается на прибыли банков, обесценивания денежную массу, тем самым значительно сокращая ставку кредитования	-1	-9	1	-9
К	Социально-экономическая обстановка в стране	Наблюдается неустойчивая социально-экономическая обстановка в стране ввиду замедления темпов экономического роста, что приводит к увеличению требований к заемщикам со стороны банка, увеличению сроков рассмотрения заявок, к риску со стороны организации вкладов	-1	-10	1	-10
L	Рекламная кампания банков-конкурентов и наращивание мощи крупными банками	Увеличение рекламных кампаний крупными банками-конкурентами приводит к «переманиванию» клиентов, которые желают получать более качественные услуги. Клиенты предпочитают доверять свои денежные средства крупным банкам, существующим на рынке продолжительное время и использующие инновации	-1	-6	0,6	-3,6
M	Отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда	На рынке труда города Нижневартовска отсутствует высококвалифицированная база кадров, поскольку отсутствуют направления подготовки специалистов экономического профиля	-1	-6	0,6	-3,6
N	Нестабильность экономики, курса рубля	Неустойчивость экономики глобальной экономики и экономики страны, падение курса рубля, приводит к финансовым потерям	-1	-10	1	-10

Приложение У
Матрица попарного сравнения внешних и внутренних факторов АО БАНК «Ермак»

Таблица У.1 – Матрица сравнения внешних и внутренних факторов АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Факторы внешней и внутренней среды		Факторы внешней среды														Сводная оценка		
		Потенциальные возможности							Сводная оценка	Потенциальные угрозы								
		A	B	C	D	E	F	G		H	I	J	K	L	M		N	
Факторы внутренней среды	Сильные стороны	A	+9	+8	+7	+7	+5	+5	+4	234	+8	-10	-	+7	-5	-6	+8	25
		B	+4	+5	+3	+3	+6	+3	+9		+5	-	-	-	+6	-8	-	
		C	+6	-	+6	+6	+7	+8	+2		-	-5	-	-	-	-	-	
		D	+2	+10	+2	+5	+10	+10	+4		+8	-	-	-	-	-5	-	
		E	-	+10	-	-	-	+5	-		+9	+10	-	-	-	-	-	
		F	+8	+10	+4	+5	+10	+10	+8		+5	-	-	-	+6	-	-	
		G	-	-	-	+3	-	+5	-		-	-	-3	-	-	-	-5	
	Слабые стороны	H	-	-	-	-	-	-	+10	118	-6	-	-	-4	-5	-10	-	-165
		I	+6	+3	+6	+7	+10	+6	+4		-7	-7	-8	-9	-10	-	-9	
		J	-	+5	-	-	-	-	+10		-	-	-	-	-	-7	-	
		K	-	+3	-	-	-	-	+10		-	-	-	-	-	-	-	
		L	-	-	-	-	-	-	+10		-	-	-	-2	-	-	-	
		M	-	+10	-	+6	+10	+3	+6		-6	-2	-	-3	-8	-6	-	
N	-10	-	-10	+3	+10	-	-	-6	-10	-10	-10	-10	-	-10				
Сумма баллов по столбцам		25	64	18	45	68	55	77	352	10	-24	-21	-21	-26	-42	-16	-140	
Сводная оценка деятельности АО БАНК «Ермак»																212		

Приложение Ф
Стратегические направления АО БАНК «Ермак» в рамках проведенного SWOT-анализа

Таблица Ф.1 – Стратегические направления АО БАНК «Ермак» в рамках SWOT-анализа (разработано автором)

Стратегия развития «Возможности – сильные стороны»	Совершенствование системы, методологии работы с клиентами, уменьшение банков-конкурентов позволяют выстроить организованную систему по работе с клиентами, уделяя особое внимание индивидуальному подходу, увеличению качественных показателей работы с клиентами, скорости оказания услуг
	Увеличение потока клиентов и рост сбережений населения увеличивают коэффициент действия сильной стороны – скорости и системы оказания банковских услуг, что благотворно сказывается на репутации банка
	Рост инновационной составляющей позволяет приумножить скорость, количество и качество оказываемых услуг, повышая прибыльность банка
Стратегия развития «Возможности – слабые стороны»	Появление эффективных практик управления и банковского менеджмента позволяет оптимизировать неэффективную систему управления, оптимизировать неэффективную организационную структуру, усовершенствовать систему оплаты труда
	Рост инновационной составляющей позволяет минимизировать низкий уровень инновационной компоненты, увеличивая скорость и качество услуг, безопасность проводимых сделок
	Уменьшение количества банков-конкурентов ввиду ограничительной политики Центрального Банка приводит к усилению мер в области удержания активов клиентов, в следствие чего увеличение показателей прибыльности
Стратегия развития «Угрозы – сильные стороны»	Многолетняя, добросовестная репутация банка, скорость оказания услуг и низкая тарифная политика позволяют сохранять количество клиентов за счет минимальных комиссий, минимизировать агрессивную рекламную политику банков-конкурентов
	Наличие грамотного, высокопрофессионального, обученного персонала позволяет минимизировать угрозу отсутствия квалифицированных кадров на городском рынке труда
	Многолетняя, добросовестная репутация банка, организованная система работы с клиентами позволяют в период нестабильной экономической обстановки сохранять постоянных клиентов и привлекать новых
Стратегия развития «Угрозы – слабые стороны»	Ужесточение требований законодательства и требований Центрального банка приводит к сокращению количества банков-конкурентов, что в свою очередь может вызвать сохранение активов клиентов на банковском счете, а увеличение конкурентной политики может способствовать оптимизации ассортиментной политики
	Оптимизация системы оплаты труда в сторону ее качественного улучшения способствует устранению текучести кадров, вследствие чего угроза отсутствия квалифицированных кадров на городском рынке труда минимизируется

Приложение X Организационная структура АО БАНК «Ермак» до изменений

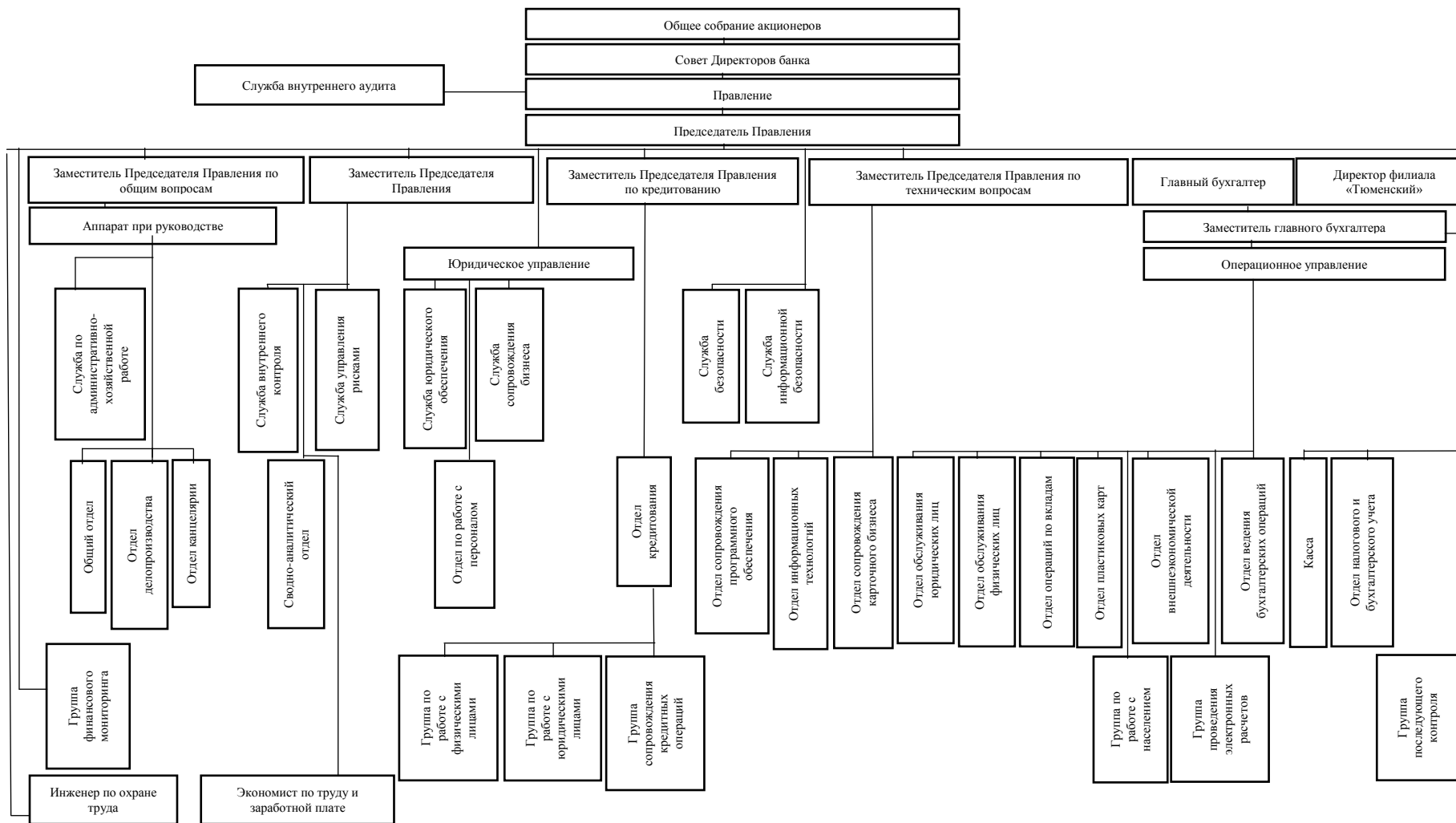


Рисунок X.1 – Организационная структура АО БАНК «Ермак» до изменений (разработано автором)

Приложение Ц Структура управления АО АНК «Ермак» до изменений

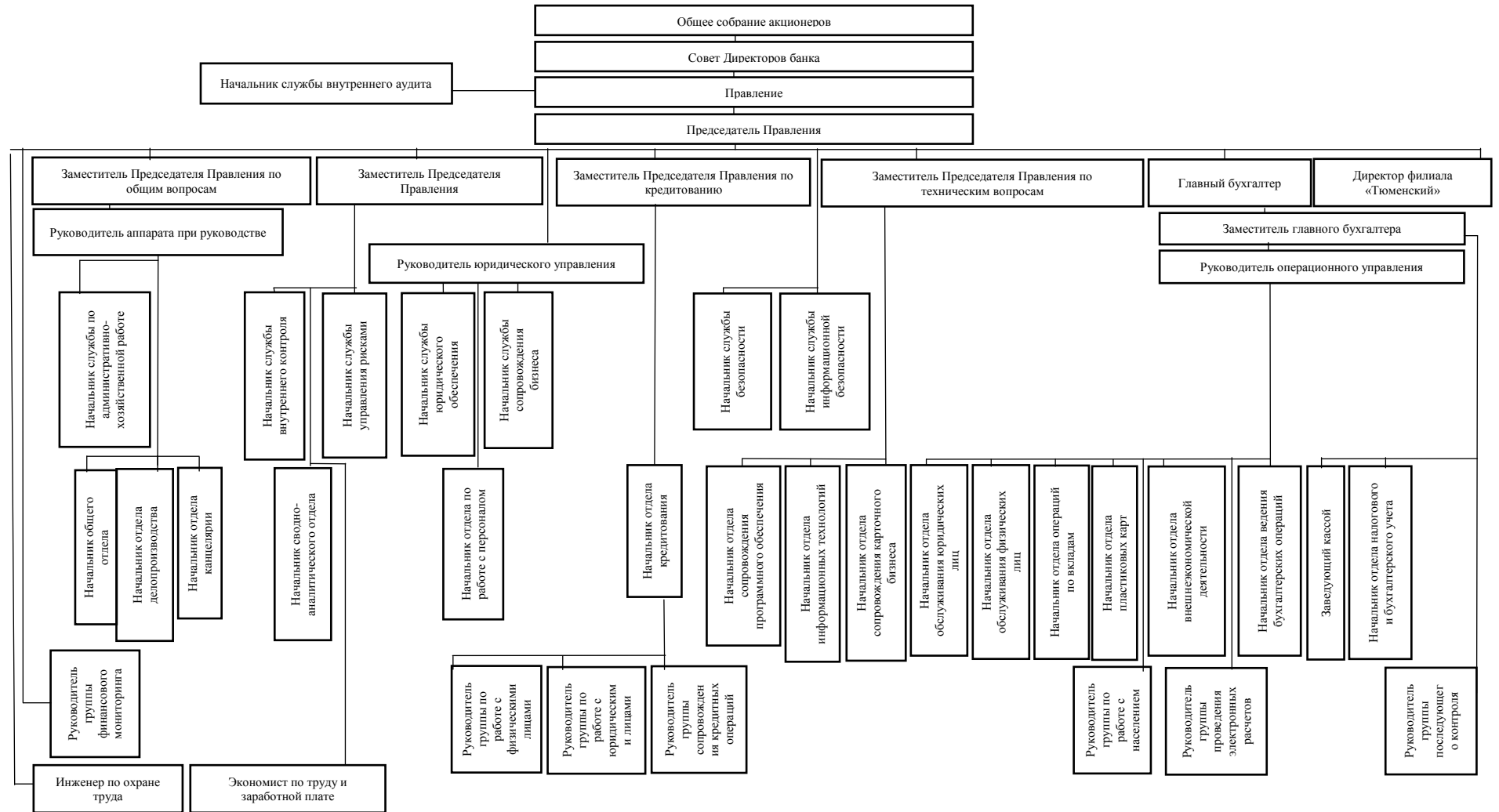


Рисунок Ц.1 – Структура управления АО БАНК «Ермак» до изменений (разработано автором)

Приложение Ш
Функциональное разделение труда звеньев управления в АО БАНК «Ермак»

Таблица Ш.1 – Функциональное разделение труда звеньев управления в АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Общее собрание акционеров банка	Опосредованное управление деятельностью банка	Изменение устава; утверждение аудитора; управление акциями; утверждение отчетов за год, бухгалтерской отчетности; утверждение кандидатур в состав Совета Директоров, счетной и ревизионной комиссии
Совет Директоров банка	Общее руководство деятельностью банка	Утверждение бизнес-плана; утверждение решения об эмиссии; внесение и утверждение предложений о деятельности банка; утверждение внутренних локальных нормативных актов
Правление	Оперативное руководство деятельностью банка	Организация и обеспечение защиты социально-бытовых условий труда сотрудников; управление активами и пассивами; обеспечение порядка выдачи кредитов; обеспечение порядка управления рисками
Председатель Правления	Оперативное руководство деятельностью банка	Утверждение документов о текущей деятельности; распоряжение имуществом комплексом; утверждение кадровой документации (штатное расписание, график отпусков, численности сотрудников, плана обучения, оплата труда); утверждение мер стимулирующей политики и политики наложения взысканий; издание приказов деятельности банка
Заместитель Председателя Правления по общим вопросам	Решение общих вопросов деятельности банка	Руководство материально-техническим и хозяйственным обеспечением банка; организация хранения документов и их передача в архив
Аппарат при руководстве	Материальное, хозяйственное, техническое и документационное обеспечение деятельности банка	Ведение и руководство материально-техническим, хозяйственным и документационным обеспечением деятельности банка

Продолжение Приложения Ш

Продолжение таблицы Ш.1

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Служба по административно-хозяйственной работе	Материально-техническое обеспечение деятельности банка	Материально-техническое обеспечение деятельности банка; снабжение канцелярскими, расходными принадлежностями и материалами; уборка территории банка; комплексное обслуживание и ремонт здания
Общий отдел	Обеспечение социально-культурного обслуживания	Обеспечение социально-культурного обслуживания деятельности банка; организация корпоративных мероприятий
Отдел делопроизводства	Ведение документооборота и делопроизводства банка	Формирование и ведение архива документов, формируемых структурными подразделениями банка
Отдел канцелярии	Ведение регистрации входящих и исходящих документов	Распределение входящей и исходящей корреспонденции; отправка документов почтовыми вложениями; ведение записи на прием к руководству банка; организации доставки документов до агентов; организация совещаний
Заместитель Председателя Правления	Ведение общей контрольной и аналитической функции	Контроль и анализ показателей, отражающих соблюдение требований законодательства; осуществление политики управления рисками
Служба внутреннего контроля	Осуществление общей контрольной функции	Контроль за исполнением всеми структурными подразделениями и сотрудниками требований законодательства в области правового, юридического, кадрового обеспечения деятельности; контроль за соблюдением требований Центрального банка, антимонопольной службы
Служба управления рисками	Ведение деятельности в области управления рисками	Ведение деятельности в области идентификации, управления, предупреждения, устранения наступления рисков событий; осуществление мониторинга рисков
Сводно-аналитический отдел	Ведение общей аналитической деятельности банка	Анализ соблюдения качественно-количественных характеристик, заданных в требованиях Центрального банка и законодательстве; анализ операций и их качества; организация сбора информации и формирования единых отчетов для предоставления в Центральный банк
Экономист по труду и заработной плате	Организация системы оплаты труда	Начисление заработной платы сотрудникам; организация удержаний из заработной платы сотрудников; организация системы отчислений налоговых сборов с заработной платы, удержаний

Продолжение Приложения Ш

Продолжение таблицы Ш.1

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Заместитель Председателя Правления по кредитованию	Организация системы кредитования	Контроль за качественными и количественными характеристиками системы кредитования; рассмотрение заявок заёмщиков на собрании с последующим отклонением или согласованием заявки
Отдел кредитования	Организация системы кредитования	Организация системы кредитования: сопровождение кредитования юридических и физических лиц
Группа по работе с физическими лицами	Организация системы кредитования физических лиц	Составление и рассмотрение заявок о кредитовании; сбор необходимых документов и формирование кредитных дел; проведение анализа финансового положения; контроль за графиком выплат по кредиту
Группа по работе с юридическими лицами	Организация системы кредитования юридических лиц	Составление и рассмотрение заявок о кредитовании; сбор необходимых документов и формирование кредитных дел; проведение анализа финансового положения; контроль за графиком выплат по кредиту
Группа сопровождения кредитных операций	Организация сопровождения кредитных операций	Анализ заявок, платежеспособности заёмщиков; проверка анализа финансового положения; мониторинг и анализ, формирование базы данных о выданных кредитах по категориям качества
Заместитель Председателя Правления по техническим вопросам	Организация технического обслуживания	Контроль за организацией технического обслуживания сотрудников и клиентов банка
Отдел сопровождения программного обеспечения	Организация сопровождения программного обеспечения	Разработка программного обеспечения, его обслуживания и анализ на предмет неполадок и системных сбоев; устранение системных сбоев в программном обеспечении; организация системы защиты информации
Отдел информационных технологий	Организация информационного обеспечения	Обеспечение структурных подразделений оргтехникой, программным обеспечением; обслуживание структурных подразделений по установке, диагностике программного обеспечения
Отдел сопровождения карточного бизнеса	Организация сопровождения карточного бизнеса	Организация системы карточного обслуживания населения; изготовление и выпуск карт; обслуживание банкоматов, терминалов приема банковских карт; сопровождение клиентов-держателей карт банка

Продолжение Приложения Ш

Продолжение таблицы Ш.1

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Главный бухгалтер	Организация экономической деятельности банка	Организация экономической деятельности: ведение бухгалтерской отчетности; контроль осуществления правильности расчетно-кассового обслуживания
Заместитель главного бухгалтера	Организация экономической деятельности банка	Организация экономической деятельности: ведение бухгалтерской отчетности; контроль осуществления правильности расчетно-кассового обслуживания
Касса	Организация кассового обслуживания	Организация кассового обслуживания: организация получения, выдачи наличных денежных средств; получение и выдача чековых книжек клиентов
Отдел налогового и бухгалтерского учета	Осуществление налогового и бухгалтерского учета	Проведение бухгалтерских операций: учет основных средств; учет материальных и нематериальных активов; начисление и уплата налоговых сборов; ведение бухгалтерского учета
Группа последующего контроля	Осуществление последующего контроля	Осуществление последующего контроля проведения бухгалтерских операций; контроль за проведением платежных поручений и расчетно-кассовых операций
Операционное управление	Организация руководства расчетно-кассовым обслуживанием	Контроль за ходом расчетно-кассового обслуживания; контроль за ведением первичной бухгалтерской документации
Отдел обслуживания юридических лиц	Обслуживание юридических лиц	Формирование и ведение счетов юридических лиц; зачисление, перечисление денежных средств
Отдел обслуживания физических лиц	Обслуживание физических лиц	Формирование и ведение счетов физических лиц; зачисление, перечисление, перевод денежных средств
Отдел операций по вкладам	Организация работы с вкладами	Организация работы с вкладами: открытие вкладов; ведение вкладов клиентов; оформление списания и начисления процентов; прием и выдача денежных средств по имеющимся вкладам; консультирование клиентов
Отдел пластиковых карт	Организация работы с пластиковыми картами	Организация работы с потенциальными представителями зарплатного проекта; подготовка заявок, договоров на изготовление банковских карт

Продолжение Приложения Ш

Продолжение таблицы Ш.1

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Отдел внешнеэкономической деятельности	Организация работы в области внешнеэкономической деятельности	Организация внешнеэкономической деятельности: осуществление денежных переводов в другие страны; открытие счетов в иностранной валюте, их ведение и закрытие; покупка и продажа валюты
Отдел бухгалтерских операций	Организация работы по проведению бухгалтерских операций	Организация работы по проведению бухгалтерских операций; контроль соблюдения законности при проведении бухгалтерских операций
Группа по работе с населением	Организация обслуживания населения	Формирование и ведение счетов; зачисление, перечисление, перевод денежных средств; консультирование по вопросам продуктов, услуг банка
Группа проведения электронных расчетов	Организация обслуживания электронных счетов банка	Организация, проведение, контроль платежей через электронную систему и систему «Client-BANK»; организация работы с корреспондентскими счетами
Юридическое управление	Осуществление юридического управления деятельностью	Обеспечение юридического управления деятельностью банка; контроль за соблюдением законности деятельности; юридическое консультирование
Служба юридического обеспечения	Осуществление юридического и правового обеспечения деятельности банка	Экспертиза внутренних документов и локальных нормативных актов на предмет соответствия законодательству; обеспечение правовой, юридической защиты банка; организация работы с залогами
Служба сопровождения бизнеса	Осуществление сопровождения и поддержки бизнеса	Юридическое сопровождение работы с клиентами; осуществление мероприятий по розыску, осуществлению ареста на имущество и счета клиентов в случае образования задолженности перед банком
Отдел по работе с персоналом	Осуществление работы с персоналом банка	Осуществление работы с персоналом банка: ведение кадровой политики в области отбора, подбора, найма, аттестации персонала; ведение кадрового делопроизводства; издание приказов по личному составу, отпускам; организация медицинского осмотра сотрудников; учет рабочего времени
Служба безопасности	Обеспечение безопасности деятельности банка	Обеспечение безопасности деятельности банка: проверка перед трудоустройством кандидатов; проверка деловой репутации потенциальных заемщиков; организация работы по возврату дебиторской задолженности клиентов; обеспечение безопасности здания и территории банка

Продолжение Приложения Ш

Продолжение таблицы Ш.1

Структурное подразделение	Задача	Обязанности
1	2	3
Служба информационной безопасности	Обеспечение информационной безопасности банка	Обеспечение информационной безопасности банка: защита программ и баз данных от компьютерных атак
Группа финансового мониторинга	Осуществление финансового мониторинга деятельности банка	Осуществление финансового мониторинга деятельности банка: отслеживание подозрительных бухгалтерских операций в отношении клиентов; осуществление мероприятий в рамках противодействия отмыванию доходной части
Инженер по охране труда	Осуществление мероприятий по охране труда	Осуществление мероприятий по охране труда: формирование программ и планов по улучшению условий труда; комплектование рабочих мест; проведение инструктажей по охране труда
Служба внутреннего аудита	Осуществление внутреннего аудита	Осуществление внутреннего аудита: оценка показателей эффективности осуществления внутреннего контроля; экономическая оценка проводимых операций; проверка эффективности выполнения политики по управлению рисками

Приложение Щ

Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области общего управления, материального, кадрового и юридического управления

Таблица Щ.1 – Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области общего управления, материального, кадрового и юридического управления (разработано автором)

	Организация системы охраны труда, обеспечения безопасных условий труда	Организация системы информационной безопасности	Организация системы обеспечения безопасности деятельности банка	Организация системы обеспечения материально-техническими и хозяйственными средствами	Организация системы делопроизводства, документооборота и архивоведения	Организация системы юридического и правового обеспечения деятельности	Организация системы кадрового обеспечения и ведения кадровой политики	Организация системы общего руководства	Организация системы социально-бытового обслуживания	Организация системы экономического развития	Организация системы контроля за исполнением требований законодательства	Организация системы создания, ведения, утверждения локально-нормативных актов	Организация системы стратегического управления банком	Организация системы информационно-технического обслуживания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
СоДБ	-	-	-	-	-	BCD	-	BC	-	C	-	B	C	-
ПР	BC	DC	CD	D	C	DC	CD	BC	DCB	BC	DC	B	ABC	CD
ППр	BC	DC	CD	D	C	DC	CBA	ACD	DCB	BC	DC	BAC	ABC	CD
ЗППОВ	-	E	ED	CD	CD	DE	DEF	AE	CD	EF	DEF	DEF	DEF	DEF
ЗПП	-	-	-	-	-	EF	EF	AE	-	EF	DEF	DEF	DEF	-
ЗППК	-	-	-	-	-	EF	-	AE	-	EF	DEF	DEF	DEF	-
ЗППТВ	-	DAC	D C	EFD	EF	EF	-	AE	EF	-	DEF	DEF	DEF	-
ГлБ	-	-	-	-	-	EF	-	AE	-	ABC	DEF	DEF	DEF	DEB
ЗГлБ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	AC	EF	EF	EF	-
ОперУ	-	-	-	-	-	DC	-	EF	-	AC	DEF	ABC	-	-

Продолжение Приложения Щ

Продолжение таблицы Щ.1

	Организация системы охраны труда, обеспечения безопасных условий труда	Организация системы информационной безопасности	Организация системы обеспечения безопасности деятельности банка	Организация системы обеспечения материально-техническими и хозяйственными средствами	Организация системы делопроизводства, документооборота и архивоведения	Организация системы юридического и правового обеспечения деятельности	Организация системы кадрового обеспечения и ведения кадровой политики	Организация системы общего руководства	Организация системы социально-бытового обслуживания	Организация системы экономического развития	Организация системы контроля за исполнением требований законодательства	Организация системы создания, ведения, утверждения локально-нормативных актов	Организация системы стратегического управления банком	Организация системы информационно-технического обслуживания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Арук	E	-	E	CD	CD	EF	EF	EF	DC	DEF	-	DEF	-	CDE
ЮрУ	FD	-	FE	-	-	DC	DC	EDF	DE	-	AC	ABC	CDE	-
СлАХР	DE	E	EFC	BA	EF	-	-	EF	CD	DEF	-	DEF	-	AB
СлБК	-	-	-	-	-	ACD	C	-	-	F	ABC	DEF	-	-
СлУР	-	-	-	-	-	-	-	-	-	EF	-	-	ADE	-
СлЮО	F	F	-	-	-	AB	CD	EDF	EF	-	ABC	ABC	ACD	F
СлСБ	-	-	-	-	-	AB	-	-	-	-	-	DEF	-	-
СлБ	DE	EDF	BA	E F	-	EF	DE	-	CDE	-	DEF	DEF	-	DEF
СлИБ	FE	BA	AED	E F	-	EF	EF	-	DE	-	DEF	-	-	DEF
ОтО	E	-	-	E F	EF	-	EF	EF	AB	-	-	EF	-	EF
ОтД	-	-	-	E F	BA	-	-	EF	-	-	-	EF	-	EF
ОтК	-	-	-	E F	BA	-	-	F	-	-	-	EF	-	EF
ОтСА	-	-	-	-	-	-	-	-	-	CEF	EF	-	-	-
ОтРП	CDF	-	EF	-	EF	AF	AB	AD	AB	EF	ABD	ABC	ACD	EF
ОтКр	-	-	-	-	-	-	-	-	-	EF	EF	-	-	-
ОтСПО	FE	EDF	EFD	AFE	-	-	-	-	EF	-	-	-	-	ABC
ОтИТ	-	EDF	EFD	AFE	-	-	-	-	AEF	EF	-	-	-	ABC

Продолжение Приложения Щ

Продолжение таблицы Щ.1

	Организация системы охраны труда, обеспечения безопасных условий труда	Организация системы информационной безопасности	Организация системы обеспечения безопасности деятельности банка	Организация системы обеспечения материально-техническими и хозяйственными средствами	Организация системы делопроизводства, документооборота и архивоведения	Организация системы юридического и правового обеспечения деятельности	Организация системы кадрового обеспечения и ведения кадровой политики	Организация системы общего руководства	Организация системы социально-бытового обслуживания	Организация системы экономического развития	Организация системы контроля за исполнением требований законодательства	Организация системы создания, ведения, утверждения локально-нормативных актов	Организация системы стратегического управления банком	Организация системы информационно-технического обслуживания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ОтВД	-	-	-	-	-	-	-	-	-	EF	EF	-	-	-
ГрФМ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	EFC	-	-	-	-
ИнОТ	ABC	EDF	DEF	DEF	-	FE	CDE	EF	ABD	-	DEF	DEF	EF	DEF
ЭкТЗП	-	-	-	-	-	-	AE	-	-	EF	EF	EF	EF	-
ГрПК	-	-	-	-	-	-	-	-	-	CEF	EF	EF	EF	-

Примечание: А – исполнение функции; В – утверждение функции, возложение ответственности; С – контроль за исполнением функции; D – согласование функции; E – участие и помощь в исполнении функции; F – информирование и консультирование в ходе выполнения функции

Примечание: ОСоА – общее собрание акционеров; СоДБ – Совет Директоров банка; Пр – Правление; ППр – Председатель Правления; ЗППОВ – заместитель Председателя Правления по общим вопросам; ЗПП – заместитель Председателя Правления; ЗППК – заместитель Председателя Правления по кредитованию; ЗППТВ – заместитель Председателя Правления по техническим вопросам; ГлБ – главный бухгалтер; ЗГлБ – заместитель главного бухгалтера; ОперУ – операционное управление; АРук – аппарат при руководстве; ЮрУ – юридическое управление; СлАХР – служба по административно-хозяйственной работе; СлВК – служба внутреннего контроля; СлУР – служба управления рисками; СлЮО – служба юридического обеспечения; СлСБ – служба сопровождения бизнеса; СлБ – служба безопасности; СлИБ – служба информационной безопасности; ОтО – общий отдел; ОтД – отдел делопроизводства; ОтК – отдел канцелярии; ОтСА – сводно-аналитический отдел; ОтРП – отдел по работе с персоналом; ОтКр – отдел кредитования; ОтСПО – отдел сопровождения программного обеспечения; ОтИТ – отдел информационных технологий; ОтСКБ – отдел сопровождения карточного бизнеса; ОтОЮЛ – отдел обслуживания юридических лиц; ОтОФЛ – отдел обслуживания юридических лиц; ОтОВ – отдел операций по вкладам; ОтПК – отдел пластиковых карт; ОтВД – отдел внешнеэкономической деятельности; ОтВБО – отдел ведения бухгалтерских операций; К – касса; ОтНБУ – отдел налогового и бухгалтерского учета; ГрФМ – группа финансового мониторинга; ГрСКО – группа сопровождения кредитных операций; ГрРН – группа по работе с населением; ГрПЭР – группа проведения электронных расчетов; ГрПК – группа последующего контроля; ИнОТ – инженер по охране труда; ЭкТЗП – экономист по труду и заработной плате; СлВна – служба внутреннего аудита

Приложение Э

Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области организации работы с клиентами, ведения экономической деятельности

Таблица Э.1 – Матрица функционального разделения труда между структурными подразделениями АО БАНК «Ермак» в области организации работы с клиентами, ведения экономической деятельности (разработано автором)

	Организация системы управления рисками	Организация системы юридического и правового консультирования клиентов	Организация системы экономического обслуживания клиентов	Организация системы налогового, бухгалтерского учета	Организация системы финансового анализа, контроля	Организация системы кредитования физических и юридических лиц	Организация системы проведения бухгалтерских, экономических операций	Организация системы сводно-аналитической деятельности	Организация системы карточного обслуживания	Организация системы финансового учета	Организация внутреннего аудита	Организация системы последующего контроля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПР	CBD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD
ППр	CBD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD	CD
ЗППОВ	DEF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗПП	DCB	-	-	CD	CD	CDE	EF	CDE	-	CD	CDE	CDE
ЗППК	BCD	CDE	BA	-	ACD	BCD	EF	EF	-	-	-	EF
ЗППТВ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ГлБ	CD	-	BAC	BCA	CD	CD	BAC	CDE	CEF	BCA	BD	BD
ЗГлБ	CD	-	BAC	BCA	CD	CD	BAC	CDE	CEF	BCA	DB	DB
ОперУ	EF	-	BAC	BA	DEF	-	AC	A	BCD	BA	DBC	DBC
Арук	-	-	-	-	DEF	-	-	-	-	-	-	-
ЮрУ	-	BCD	-	-	-	CDE	-	-	-	-	-	-
СлАХР	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
СлВнА	BCD	-	-	BCD	CDE	-	BCD	CDE	-	BCD	AB	CDE

Продолжение Приложения Э

Продолжение таблицы Э.1

	Организация системы управления рисками	Организация системы юридического и правового консультирования клиентов	Организация системы экономического обслуживания клиентов	Организация системы налогового, бухгалтерского учета	Организация системы финансового анализа, контроля	Организация системы кредитования физических и юридических лиц	Организация системы проведения бухгалтерских, экономических операций	Организация системы сводно-аналитической деятельности	Организация системы карточного обслуживания	Организация системы финансового учета	Организация внутреннего аудита	Организация системы последующего контроля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
СлБ	-	AE	-	-	-	DE	-	-	-	-	-	-
СлБК	-	-	-	CD	ABC	CD	CD	CDE	-	CD	CDA	CBA
СлУР	ABC	-	-	F	BCD	CBF	CDE	CDE	-	F	CDB	CDE
СлЮО	-	AB	-	-	-	DE	-	-	-	-	-	-
СлСБ	-	AB	FE	-	-	DE	-	-	-	-	-	-
СлИБ	-	-	-	-	-	-	-	-	FE	-	-	-
ОтСА	EF	-	-	CD	CDE	-	CDE	AB	-	CD	ACD	BEF
ОтРП	DEF	AB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОтКр	ADE	AB	BAE	-	FE	AB	-	FE	-	-	FE	-
ОтСПО	-	-	-	-	-	-	-	-	EF	-	-	-
ОтСКБ	-	AB	-	-	-	-	-	-	AB	-	-	-
ОтОЮЛ	-	FE	A	FE	-	-	FE	-	-	FE	-	-
ОтОФЛ	-	FE	A	FE	-	-	FE	-	-	FE	-	-
ОтОВ	EF	FE	A	-	-	-	FE	-	-	-	-	-
ОтПК	-	FE	A	-	-	-	-	-	AB	-	-	-
ОтВД	-	EF	A	FE	-	-	AEF	-	-	FE	-	-
ИнОТ	-	EF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОтВБО	EF	-	A	BA	EF	EF	ABC	EF	-	BA	FE	AE
К	-	-	A	AE	FE	EF	A	EF	-	AE	FE	FE

Продолжение Приложения Э

Продолжение таблицы Э.1

	Организация системы управления рисками	Организация системы юридического и правового консультирования клиентов	Организация системы экономического обслуживания клиентов	Организация системы налогового, бухгалтерского учета	Организация системы финансового анализа, контроля	Организация системы кредитования физических и юридических лиц	Организация системы проведения бухгалтерских, экономических операций	Организация системы сводно-аналитической деятельности	Организация системы карточного обслуживания	Организация системы финансового учета	Организация внутреннего аудита	Организация системы последующего контроля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ОтНБУ	EF	-	DEF	ABC	EF	-	ABC	EFD	-	ABC	AFE	EF
ГрРН	-	EF	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ГрПЭР	-	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ГрФМ	BAC	-	CDE	CD	CDE	EF	CDE	CDE	-	CD	CDB	CDB
ЭкТЗП	-	EF	-	AB	EF	-	BA	EF	-	AB	FE	FE
ГрСКО	EF	EF	AC	-	EF	AB	EF	-	-	-	-	-
ГрПК	EF	-	CDF	CD	CDE	CDE	CDE	CDA	-	CD	CD	AB

Примечание: А – исполнение функции; В – утверждение функции, возложение ответственности; С – контроль за исполнением функции; D – согласование функции; E – участие и помощь в исполнении функции; F – информирование и консультирование в ходе выполнения функции

Примечание: ОСоА – общее собрание акционеров; СоДБ – Совет Директоров банка; Пр – Правление; ППр – Председатель Правления; ЗППОВ – заместитель Председателя Правления по общим вопросам; ЗПП – заместитель Председателя Правления; ЗППК – заместитель Председателя Правления по кредитованию; ЗППТВ – заместитель Председателя Правления по техническим вопросам; ГлБ – главный бухгалтер; ЗГлБ – заместитель главного бухгалтера; ОперУ – операционное управление; АРук – аппарат при руководстве; ЮрУ – юридическое управление; СлАХР – служба по административно-хозяйственной работе; СлВК – служба внутреннего контроля; СлУР – служба управления рисками; СлЮО – служба юридического обеспечения; СлСБ – служба сопровождения бизнеса; СлБ – служба безопасности; СлИБ – служба информационной безопасности; ОтО – общий отдел; ОтД – отдел делопроизводства; ОтК – отдел канцелярии; ОтСА – сводно-аналитический отдел; ОтРП – отдел по работе с персоналом; ОтКр – отдел кредитования; ОтСПО – отдел сопровождения программного обеспечения; ОтИТ – отдел информационных технологий; ОтСКБ – отдел сопровождения карточного бизнеса; ОтОЮЛ – отдел обслуживания юридических лиц; ОтОФЛ – отдел обслуживания юридических лиц; ОтОВ – отдел операций по вкладам; ОтПК – отдел пластиковых карт; ОтВД – отдел внешнеэкономической деятельности; ОтВБО – отдел ведения бухгалтерских операций; К – касса; ОтНБУ – отдел налогового и бухгалтерского учета; ГрФМ – группа финансового мониторинга; ГрСКО – группа сопровождения кредитных операций; ГрРН – группа по работе с населением; ГрПЭР – группа проведения электронных расчетов; ГрПК – группа последующего контроля; ИнОТ – инженер по охране труда; ЭкТЗП – экономист по труду и заработной плате; СлВНА – служба внутреннего аудита

Приложение Ю

Расчет показателей эффективности управленческих процессов, протекающих в АО БАНК «Ермак»

Таблица Ю.1 – Расчет показателей эффективности управленческих процессов (разработано автором)

Показатель эффективности управленческих процессов	Коэффициент весомости	Оценка показателя экспертами	Обобщенная оценка в баллах
Ритмичность управленческих процессов	0,1	5,864	0,586
Экономичность управленческих процессов	0,03	6,028	0,181
Длительность управленческого цикла	0,15	4,902	0,735
Уровень эффективности использования рабочего времени	0,11	5,751	0,633
Уровень рациональности, системности и непрерывности управленческого цикла	0,06	4,729	0,283
Уровень эффективности информационной структуры	0,09	6,003	0,540
Уровень оперативности при принятии управленческих решений	0,12	4,058	0,487
Уровень исполнительности, надежности управленческого аппарата	0,04	6,041	0,242
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,01	5,013	0,050
Уровень эффективности, рациональности информационной структуры	0,02	5,027	0,101
Уровень групповой (коллективной) сплоченности при принятии решений	0,03	4,891	0,147
Уровень сложности управленческих процессов	0,09	7,018	0,632
Уровень контролируемости управленческих процессов	0,05	5,036	0,252
Уровень ресурсопотребления в рамках управленческого цикла	0,09	6,039	0,544
Уровень регламентированности управленческих процессов	0,01	5,087	0,051
Общая сводная оценка эффективности управленческих процессов	1	-	5,463

Приложение Я
Многофакторная оценка показателей эффективности системы управления и организационной структуры
АО БАНК «Ермак»

Таблица Я.1 – Многофакторная оценка показателей системы управления и организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Оцениваемый фактор	Общая оценка фактора
1	2
1. Эффективность организационной структуры и структуры управления с точки зрения воздействия факторов внешней среды	
1.1. Гибкость и адаптивность организационной структуры	3
1.2. Уровень воздействия внешней среды на организационную структуру	4
1.3. Оперативность реагирования на изменения во внешней среде	3
1.4. Уровень надежности организационной структуры и структуры управления	3
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	13 баллов
2. Эффективность организационной структуры и системы управления с точки зрения построения и функционирования системы управления персоналом	
2.1. Уровень расходов на содержание персонала	4
2.2. Уровень экономичности структуры	3
2.3. Уровень производительности системы управления и организационной структуры	3
2.4. Уровень квалификации персонала различных уровней управления	5
2.5. Уровень эффективного использования профессионально-квалификационных характеристик персонала	4
2.6. Уровень оснащенности материально-техническими и канцелярскими материалами рабочих мест	4
2.7. Уровень развития системы управления персоналом	4

Продолжение Приложения Я

Продолжение таблицы Я.1

Оцениваемый фактор	Общая оценка фактора
1	2
2.8. Уровень эффективности политики стимулирования сотрудников банка	3
2.9. Уровень формирования корпоративной культуры и корпоративной этики	3
2.10. Уровень общей удовлетворенности сотрудников условиями труда, системой оплаты труда	3
2.11. Уровень эффективности и оперативности правового, информационного обеспечения	4
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	40 баллов
3. Эффективность организационной структуры и системы управления с точки зрения технико-организационных характеристик	
3.1. Уровень функционального разделения труда	3
3.2. Уровень организации рабочего процесса и рабочего места	4
3.3. Уровень организации безопасных, функциональных условий труда	5
3.4. Уровень организации внутреннего трудового распорядка	5
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	17 баллов
4. Эффективность организационной структуры и системы управления с точки зрения функционирования управленческого аппарата	
4.1. Уровень качества воплощения и реализации управленческих функций	3
4.2. Уровень ответственности воплощения и реализации управленческих функций	4
4.3. Уровень оперативности воплощения и реализации управленческих функций	4
4.4. Уровень рациональности использования фонда рабочего времени	4
4.5. Уровень рациональности, оптимальности и соответствия используемых методов и принципов	3
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	18 баллов

Продолжение Приложения Я

Продолжение таблицы Я.1

Оцениваемый фактор	Общая оценка фактора
1	2
5. Эффективность организационной структуры и структуры управления с точки зрения нормативных показателей управления	
5.1. Уровень концентрации элементов организационной структуры и структуры управления	3
5.2. Уровень сложности организационной структуры и структуры управления	1
5.3. Уровень концентрации функций организационной структуры и структуры управления	3
5.4. Уровень актуализации функций организационной структуры и структуры управления	3
5.5. Уровень реализации контрольной функции организационной структуры и структуры управления	3
5.6. Уровень управления, управляемости и количество и структурных элементов, звеньев	2
5.7. Уровень нормы управляемости организационной структуры и структуры управления	2
5.8. Уровень организации связей организационной структуры и структуры управления	2
5.9. Скорость информационного обмена между структурными подразделениями	3
5.10. Качество и скорость реализации системы обратной связи	3
5.11. Уровень развития взаимоотношений между руководящим звеном и структурными звеньями	2
5.12. Уровень организации системы документооборота	4
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	31 балл
6. Эффективность организационной структуры и структуры управления с точки зрения конкурентоспособности банка на рынке города Нижневартовска	
6.1. Доля занимаемого городского рынка банковского сектора	2
6.2. Ассортиментная политика формирования банковских услуг	2

Продолжение Приложения Я

Продолжение таблицы Я.1

Оцениваемый фактор	Общая оценка фактора
1	2
6.3. Уровень качества и скорости обслуживания клиентов банка	4
6.4. Доля клиентов, потребляющих банковские услуги	2
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	12 баллов
7. Эффективность организационной структуры и структуры управления с точки зрения реализации экономического подхода и принципов экономичности	
7.1. Уровень экономичности организационной структуры и структуры управления	3
7.2. Уровень и качество существующей системы оплаты труда	3
7.3. Уровень экономичности в рамках реализации управленческих функций	3
Итого обобщенная, итоговая оценка фактора	9 баллов
Общая оценка эффективности системы управления и организационной структуры	140 баллов

Приложение а
Характеристика кадрового потенциала сотрудников АО БАНК «Ермак»
за период с 2016-2019 гг.

Таблица а.1 – Характеристика кадрового потенциала сотрудников АО БАНК «Ермак» за период с 2016-2019 гг. (разработано автором)

	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
1. Возраст сотрудников				
До 30 лет	92	90	85	87
От 31 до 39 лет	87	88	96	98
От 40 до 49 лет	55	58	60	62
От 50 до 59 лет	13	9	11	13
От 60 до 65 лет	8	5	7	5
2. Общий стаж работы				
До 1 года	15	12	15	17
От 1 до 5 лет	43	46	50	45
От 5 до 10 лет	59	62	59	62
От 10 до 20 лет	63	62	69	73
От 20 лет и более	75	68	66	68
3. Стаж работы в организации				
До 1 года	15	8	10	11
От 1 до 5 лет	49	41	46	49
От 5 до 10 лет	90	93	97	99
От 10 до 20 лет	81	84	87	86
От 20 лет и более	20	24	19	20
4. Пол сотрудника				
Женский пол	195	187	200	204
Мужской пол	60	63	59	61
5. Уровень образования				
Среднее полное общее образование	7	6	6	8
Среднее профессиональное образование	10	11	13	15
Высшее профессиональное образование	238	233	240	242
6. Уровень управления				
Руководители	56	56	58	58
Специалисты	101	99	103	106
Служащие	87	85	89	91
Рабочие	11	10	9	10

Приложение в
Баланс движения кадров в АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (чел.)

Таблица в.1 – Баланс движения кадров в АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (чел.) (разработано автором)

1	Среднесписочная численность персонала, чел.	Количество поступивших сотрудников						Количество выбывших сотрудников					
		Всего	Инициатива банка	Направление центра занятости	Выпускники университетов, колледжей	Перевод сотрудников	Всего	Собственное желание	Учеба в университете	Призыв в армию	Наступление смерти	Наступление пенсионного возраста	Нарушение трудовой дисциплины
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Данные за 2016 год													
Данные за 2016 год	255	15	6	5	3	1	7	5	0	0	0	2	0
Руководители	56	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Специалисты	101	6	2	2	1	1	2	1	0	0	0	1	0
Служащие	87	5	2	2	1	0	3	2	0	0	0	1	0
Рабочие	11	3	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Данные за 2017 год													
Данные за 2017 год	250	10	5	3	2	0	5	4	0	0	0	1	0
Руководители	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Специалисты	99	5	3	1	1	0	3	2	0	0	0	1	0
Служащие	85	3	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Рабочие	10	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Данные за 2018 год													
Данные за 2018 год	259	16	6	5	4	1	8	8	0	0	0	0	0
Руководители	58	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Специалисты	103	6	2	2	2	0	3	3	0	0	0	0	0

Продолжение Приложения в

Продолжение таблицы в.1

	Среднесписочная численность персонала, чел.	Количество поступивших сотрудников					Количество выбывших сотрудников						
		Всего	Инициатива банка	Направление центра занятости	Выпускники университетов, колледжей	Перевод сотрудников	Всего	Собственное желание	Учеба в университете	Призыв в армию	Наступление смерти	Наступление пенсионного возраста	Нарушение трудовой дисциплины
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Служащие	89	5	2	1	2	0	2	2	0	0	0	0	0
Рабочие	9	4	1	2	0	1	2	2	0	0	0	0	0
Данные за 2019 год													
Данные за 2019 год	265	20	9	6	4	1	12	9	0	0	0	3	0
Руководители	58	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0
Специалисты	106	5	2	2	1	0	5	4	0	0	0	1	0
Служащие	91	11	4	3	3	1	3	2	0	0	0	1	0
Рабочие	10	3	2	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0

Приложение с
Динамика движения кадров АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг.

Таблица с.1 – Динамика движения кадров АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (разработано автором)

Показатель	Формула	Условные обозначения	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6	7	8
Качественные показатели динамики движения персонала							
Показатель оборота по приему (%)	$P_{\text{об.прием.}} = \frac{P_{\text{принят.}}}{P_{\text{среднесписоч.}}} * 100\% (1)$	$P_{\text{принят.}}$ – принятые сотрудники; $P_{\text{среднесписоч.}}$ – среднесписочная численность сотрудников	5,882	4,000	6,178	7,547	1,369
Показатель оборота по выбытию (%)	$P_{\text{об.выб.}} = \frac{P_{\text{уволен.}}}{P_{\text{среднесписоч.}}} * 100\% (2)$	$P_{\text{уволен.}}$ – уволенные сотрудники; $P_{\text{среднесписоч.}}$ – среднесписочная численность сотрудников	2,745	2,000	3,089	4,528	1,439
Показатель общего оборота (%)	$P_{\text{общ.об.}} = \frac{P_{\text{принят.}} + P_{\text{уволен.}}}{P_{\text{среднесписоч.}}} * 100\% (3)$	$P_{\text{принят.}}$ – принятые сотрудники; $P_{\text{среднесписоч.}}$ – среднесписочная численность сотрудников; $P_{\text{уволен.}}$ – уволенные сотрудники	8,628	6,000	9,266	12,075	2,809

Продолжение Приложения с

Продолжение таблицы с.1

Показатель	Формула	Условные обозначения	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6	7	8
Количественные показатели динамики движения персонала							
Показатель восполнения	$P_{\text{восполн.}} = \frac{P_{\text{уволен.}}}{P_{\text{принят.}}} (4)$	$P_{\text{уволен.}}$ – уволенные сотрудники; $P_{\text{принят.}}$ – принятые сотрудники	0,4666	0,5	0,5	0,6	0,1
Показатель постоянства	$P_{\text{постоян.}} = \frac{P_{\text{пр.отч.пер.}}}{P_{\text{среднесписоч.}}} (5)$	$P_{\text{пр.отч.пер.}}$ – сотрудники, отработавшие отчетный период; $P_{\text{среднесписоч.}}$ – среднесписочная численность сотрудников	0,953	1,000	0,934	0,932	-0,0023
Показатель текучести (%)	$P_{\text{тек.}} = \frac{P_{\text{ув.соб.}} + P_{\text{ув.дисцип.}}}{\Phi_{\text{среднесписоч.}}} * 100\% (6)$	$P_{\text{ув.соб.}}$ – сотрудники, уволившиеся по собственному желанию; $P_{\text{ув.дисцип.}}$ – сотрудники, уволенные за нарушение трудовой дисциплины; $\Phi_{\text{среднесписоч.}}$ – среднесписочная численность сотрудников организации	1,961	1,600	3,089	3,396	0,307

Продолжение Приложения с

Продолжение таблицы с.1

Показатель	Формула	Условные обозначения	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6	7	8
Количественные показатели динамики движения персонала							
Показатель стабильности	$P_{\text{стаб.}} = 1 - \frac{P_{\text{уволен.}}}{P_{\text{среднесписоч.}} + P_{\text{принят.}}} \quad (7)$	P _{уволен.} – уволенные сотрудники; P _{принят.} – принятые сотрудники P _{среднесписоч.} – среднесписочная численность сотрудников организации	0,974	0,981	0,971	0,958	-0,0130
Показатель замещения персонала	$P_{\text{замещ.}} = \frac{P_{\text{принят.}}}{P_{\text{уволен.}}} \quad (8)$	P _{уволен.} – уволенные сотрудники; P _{принят.} – принятые сотрудники	2,143	2,000	2,000	1,667	-0,3333

Приложение d Принципы ведения кадровой политики АО БАНК «Ермак»



Рисунок d.1 – Принципы ведения кадровой политики АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение е
Общие направления реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак»

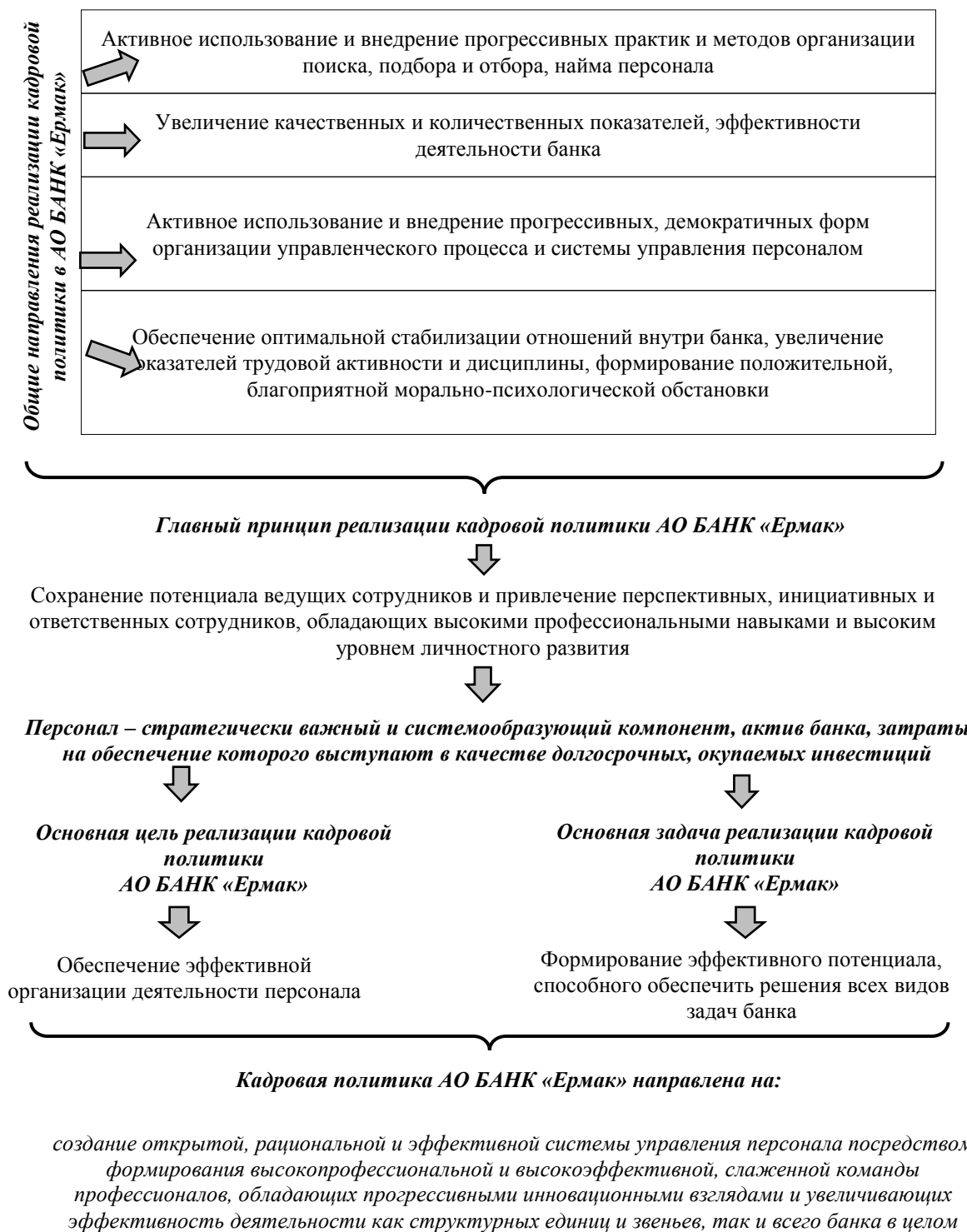


Рисунок е.1 – Общие направления реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение f

Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области кадрового планирования, отбора, подбора и найма, адаптации и наставничества персонала

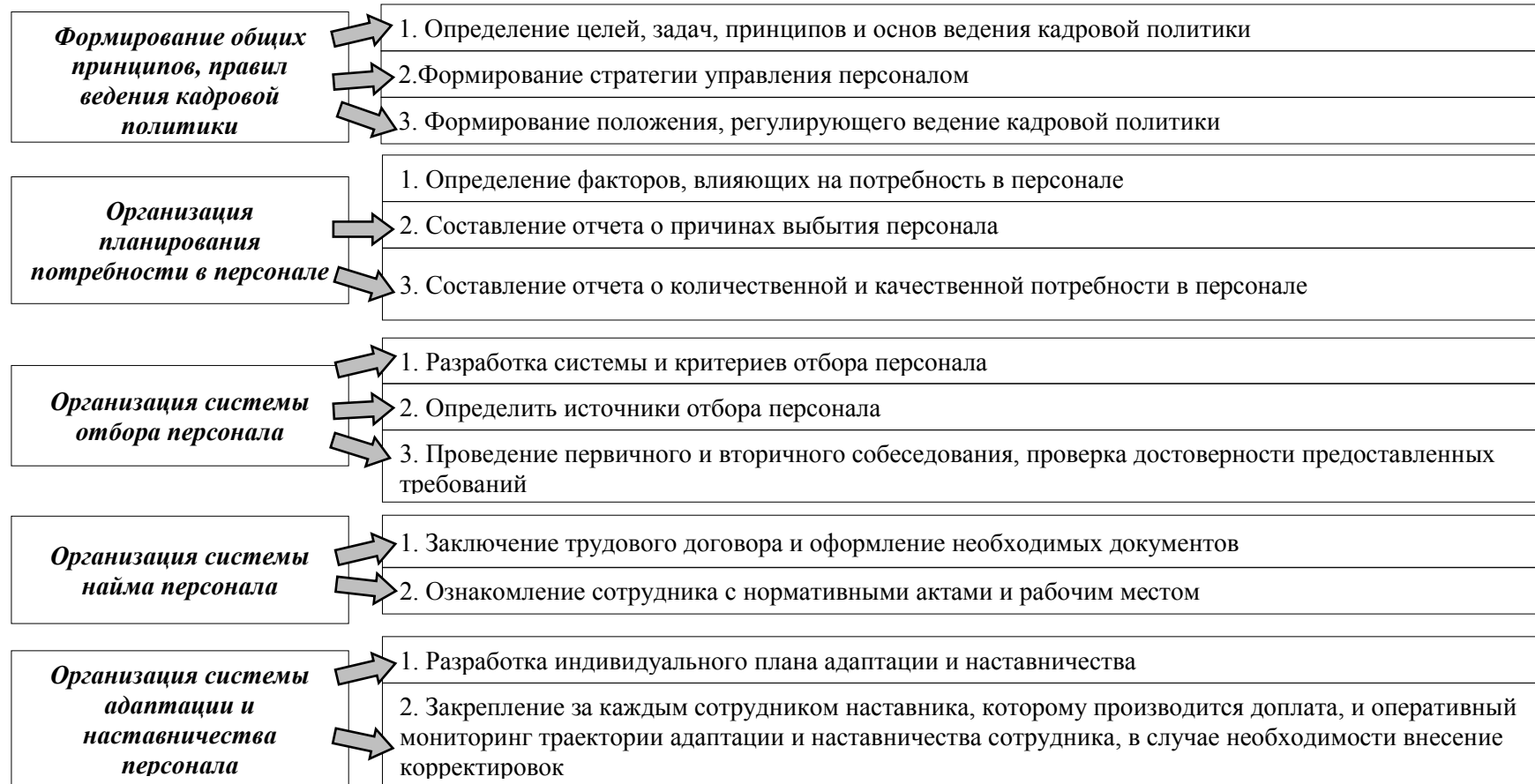


Рисунок f.1 – Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области кадрового планирования, отбора, подбора и найма, адаптации и наставничества персонала (разработано автором)

Приложение g

Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области мотивации, стимулирования, обучения, аттестации и планирования карьеры персонала

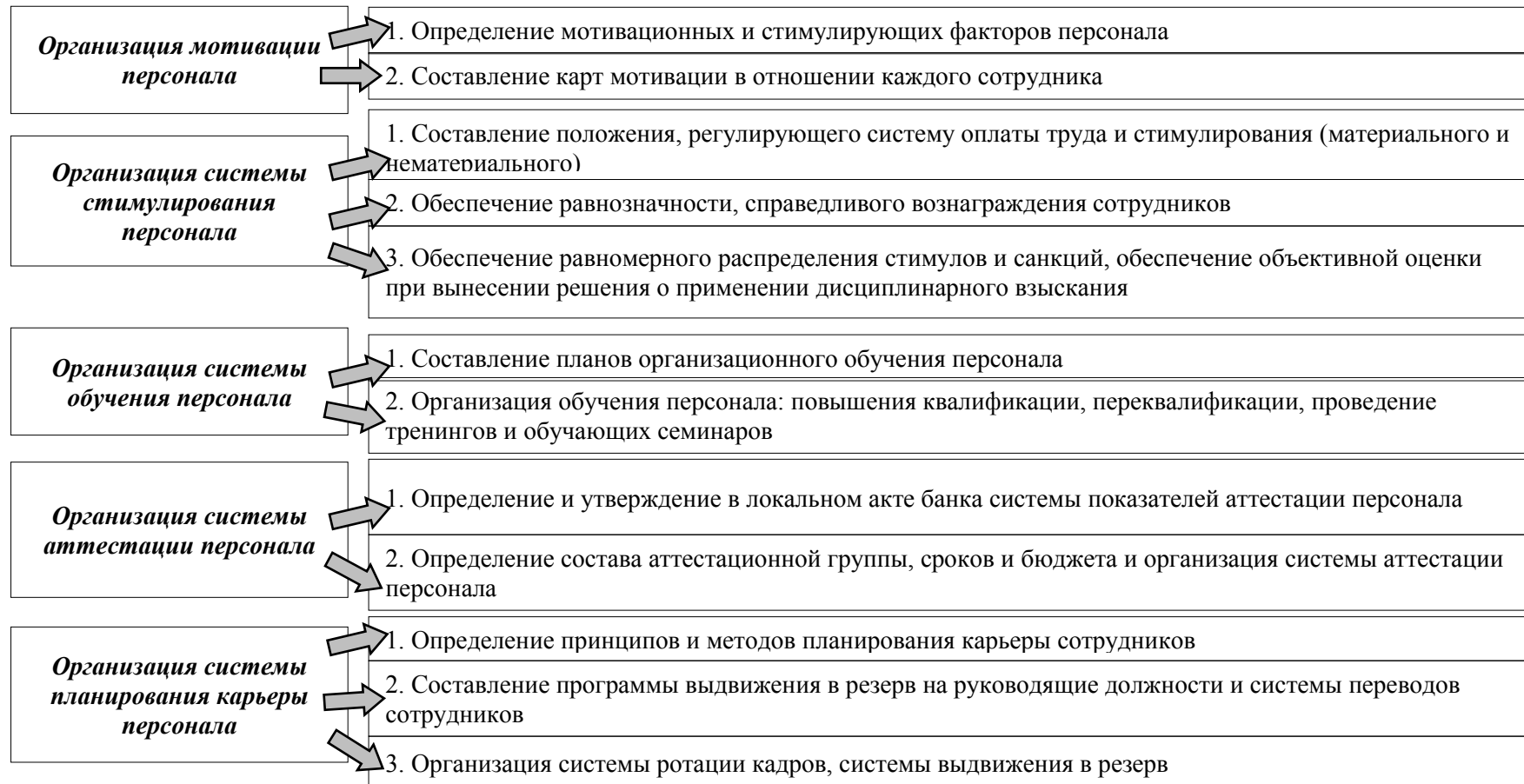


Рисунок g.1 – Направления, инструменты реализации кадровой политики АО БАНК «Ермак» в области мотивации, стимулирования, обучения, аттестации и планирования карьеры персонала (разработано автором)

Приложение h

Матрица функционального разделения труда отдела по работе с персоналом в рамках организации системы управления персоналом АО БАНК «Ермак»

Таблица h.1 – Матрица функционального разделения труда отдела по работе с персоналом в рамках организации системы управления персоналом АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Выполняемая функция, задача в рамках организации системы управления персоналом	Пр	ШПр	ИнОТ	ЭкТЗП	ОГО	Сль	РЮру	НОРП	ГСОРП	ВСОРП	МОРП	ИТООРП	СОРП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Организация системы планирования потребности в персонале													
1.1. Определение потребности в персонале на перспективу	С	BD	F	F	-	-	-	A	A	A	A	FE	FE
1.2. Составление обобщенной и детальной оценки потребности в персонале	С	BD	F	F	-	-	-	A	A	A	A	FE	FE
1.3. Проведение анализа причин текучести кадров	С	CD	FE	FE	-	-	-	B	A	FE	A	FE	-
1.4. Проведение анализа рынка труда для поиска потенциальных сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	B	A	EF	A	EF	-
1.5. Разработка и составление детализированного плана и схемы, содержащих прогноз и порядок действий	С	CD	-	-	-	-	-	B	A	A	A	EF	-
2. Организация системы отбора, подбора и найма персонала													
2.1. Поиск потенциальных сотрудников из внешних и внутренних источников подбора персонала	-	CD	-	-	-	-	-	B	A	A	A	EF	-
2.2. Проведение первичных звонков, приглашение на собеседование и проведение собеседований с кандидатами	-	CD	-	-	-	-	-	B	EF	EF	A	-	E
2.3. Осуществление отбора и выбор из кандидатур	-	CD	-	-	-	-	-	B	A	EF	A	-	-

Продолжение Приложения h

Продолжение таблицы h.1

Выполняемая функция, задача в рамках организации системы управления персоналом	Пр	ШПр	ИНОТ	ЭкТЗП	ОтО	СлБ	РЮрУ	НОРП	ГСОРП	ВСОРП	МОРП	ИТООРП	СОРП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.4. Сбор необходимых документов от кандидата на вакантную должность	-	-	-	-	-	-	-	B	EF	EF	A	A	-
2.5. Проверка сведений кандидата на предмет достоверности предоставленных сведений	-	-	-	-	-	A	CD	BA	EF	EF	EF	A	-
2.6. Ознакомление одобренного кандидата с локальными нормативными актами банка и прочими документами	-	-	A	A	-	A	A	B	A	EF	-	A	EF
2.7. Организация заключения трудового договора	-	BC	-	-	-	-	EF	BA	EF	EF	EF	A	-
2.8. Организация оформления кадровых документов	-	BD	-	-	-	-	CD	BA	A	EF	EF	A	-
3. Организация системы адаптации и системы наставничества персонала													
3.1. Планирование системы адаптации и системы наставничества	-	CD	EF	-	F	-	F	B	A	EF	A	EF	-
3.2. Осуществление ввода нового сотрудника в должность	-	CD	A	A	EF	-	EF	B	A	EF	A	-	-
3.3. Составление индивидуального плана адаптации сотрудника	-	CD	-	-	-	-	CD	B	EF	EF	A	-	-
3.4. Составление индивидуального плана наставничества	-	CD	-	-	-	-	CD	B	EF	EF	A	-	-
4. Организация системы мотивации и системы стимулирования персонала													
4.1. Организация анализа должностных обязанностей сотрудников	-	CD	EF	EF	-	-	EF	B	A	A	A	A	-
4.2. Организация системы тарификации работ	-	CD	EF	A	-	-	EF	B	A	A	A	A	-
4.3. Разработка положения, регулирующего систему оплаты труда	-	CD	EF	A	-	-	EF	B	A	A	A	A	-
4.4. Разработка положения, регулирующего систему премирования сотрудников	-	BC D	-	A	-	-	EF D	B	A	A	A	A	-

Продолжение Приложения h

Продолжение таблицы h.1

Выполняемая функция, задача в рамках организации системы управления персоналом	Пр	ШПр	ИНОТ	ЭкТЗП	ОГО	Слб	РЮрУ	НОРП	ГСОРП	ВСОРП	МОРП	ИТООРП	СОРП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
4.5. Организация учета заработной платы	-	CD	-	BA	-	-	CD	B	A	-	-	EF	-
4.6. Организация системы премирования	-	BD	-	AB	-	-	CD	B	A	A	A	EF	-
5. Организация системы развития и обучения персонала													
5.1. Составление планов по обучению сотрудников банка	-	CD	EF	A	-	-	CD	CD	B	A	A	EF	-
5.2. Определение бюджета на обучение персонала банка	-	CD	EF	BA	-	-	CD	CD	A	A	A	EF	-
5.3. Организация обучения сотрудников в соответствии с планом	-	CD	EF	-	EF	-	CD	-	B	A	A	-	-
5.4. Организация заключения договоров на оказание услуг по обучению персонала	-	CD	EF	-	EF	-	CD	BC D	B	EF	EF	-	-
5.5. Организация учета обучения персонала банка	-	CD	EF	A	-	-	CD	CD	B	A	A	EF	-
6. Организация системы аттестации персонала													
6.1. Составление планов по аттестации персонала	-	CD	EF	-	F	-	-	BC	CD	EF	A	-	-
6.2. Определение бюджета и календарного графика аттестации	-	CD	-	A	-	-	-	BC	CD	EF	A	-	-
6.3. Организация системы аттестации персонала банка	-	CD	-	-	-	-	-	BC	CD	EF	A	EF	-
6.4. Организация учета аттестации персонала банка	-	CD	-	A	-	-	-	BC	CD	EF	A	A	-
7. Организация системы планирования карьеры персонала													
7.1. Организация формирования кадрового резерва	-	CD	-	-	-	-	CD	BC	A	A	EF	EF	-
7.2. Организация формирования кадрового резерва на замещение должности высшего порядка	-	CD	-	-	-	-	CD	BC D	A	A	EF	EF	-
7.3. Организация планирования и развития карьеры сотрудников	-	CD	-	-	-	-	CD	BD	A	A	EF	EF	-

Продолжение Приложения h

Продолжение таблицы h.1

Выполняемая функция, задача в рамках организации системы управления персоналом	Пр	ППр	ИнОТ	ЭкТЗП	ОтО	СлБ	РЮрУ	НОРП	ГСОРП	ВСОРП	МОРП	ИТООРП	СОРП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
7.4. Организация системы ротации персонала банка	-	CD	-	-	-	-	CD	BD	A	A	EF	EF	-
8. Организация системы социально-трудовых отношений													
8.1. Организация системы социально-трудовых отношений	BD	A	EF	EF	EF	EF	CD	A	A	A	A	A	EF
8.2. Организация правовой помощи сотрудникам банка	-	CD	EF	EF	-	-	BC	A	A	A	A	A	-
8.3. Организация согласования внутренних документов	-	CD	EF	EF	EF	EF	FC	BC	EF	EF	A	EF	A
8.4. Организация благоприятной внутренней обстановки в коллективе, разрешение конфликтных ситуаций	-	CD	EF	-	A	-	-	BC	-	-	A	-	EF
8.5. Организация содействия в оптимизации связей между высшим руководством и структурными звеньями	-	CD	-	-	-	-	-	BC D	A	A	A	A	-
8.6. Организация системы оценки уровня удовлетворенности трудом сотрудников банка	-	CD	EF	EF	EF	EF	CD	B	A	A	A	A	-
8.7. Обеспечение безопасных условий труда, рабочего места	BD	A	A	EF	EF	A	CD	AE	AE	AE	AE	AE	EF
8.8. Составление штатного расписания, отражение организационной структуры	-	CD	-	EF	-	-	EF	B	A	EF	EF	EF	E
8.9. Осуществление контроля за соблюдением распорядка	-	CD	EF	EF	EF	EF	-	B	EF	A	EF	EF	EF

Примечание: А – исполнение функции; В – утверждение функции, возложение ответственности; С – контроль за исполнением функции; D – согласование функции; E – участие и помощь в исполнении функции; F – информирование и консультирование в ходе выполнения функции

Примечание: Пр – Правление; ППр – Председатель Правления; ИнОТ – инженер по охране труда; ЭкТЗП – экономист по труду и заработной плате; ОтО – общий отдел; СлБ – служба безопасности; РЮрУ – руководитель юридического управления; НОРП – начальник отдела по работе с персоналом; ГСОРП – главный специалист отдела по работе с персоналом; ВСОРП – ведущий специалист отдела по работе с персоналом; МОРП – менеджер по работе с персоналом отдела по работе с персоналом; ИТООРП – инспектор по трудовым отношениям отдела по работе с персоналом; СОРП – секретарь отдела по работе с персоналом

Приложение j
Расчет показателей, отражающих норму численности сотрудников отдела по работе с персоналом
АО БАНК «Ермак»

Таблица j.1 – Расчет показателей, отражающих норму численности сотрудников отдела по работе с персоналом
 АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Выполняемая функция	Интенсивность выполнения функции	Норматив времени на выполнение (чел./час.)	Норма времени на выполнение (чел./час.)	Объем работы за год	Трудоемкость выполнения функции в год (час.)
1	2	3	4	5	6
Оформление документов при приеме сотрудника на работу (приказ, трудовой договор, личная карточка сотрудника, личное дело, оформление трудовой книжки)	Количество принятых на работу сотрудников	0,046	0,52	20	10,4
Оформление документов при увольнении сотрудника (приказ, оформление трудовой книжки)	Количество уволенных сотрудников	0,39	0,48	12	5,76
Оформление документов при увольнении сотрудника по причине выхода на пенсию	Количество сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию	3,3	3,55	3	10,65
Оформление справок-характеристик	Количество выданных справок-характеристик	0,85	0,91	24	21,84
Оформление трудовой книжки при трудоустройстве сотрудника впервые	Количество сотрудников, принятых на работу впервые	0,11	0,15	5	0,75
Оформление дубликата трудовой книжки сотрудника в связи с утерей	Количество сотрудников, потерявших трудовую книжку	0,27	0,28	3	0,84

Продолжение Приложения j

Продолжение таблицы j.1

Выполняемая функция	Интенсивность выполнения функции	Норматив времени на выполнение (чел./час.)	Норма времени на выполнение (чел./час.)	Объем работы за год	Трудоемкость выполнения функции в год (час.)
1	2	3	4	5	6
Оформление перевода (временного, постоянного) сотрудников	Количество сотрудников, которые были переведены в течение года	0,38	0,42	5	2,1
Составление графика отпусков	Количество сотрудников банка	0,10	0,12	265	31,8
Оформление документов о предоставлении ежегодного отпуска	Количество предоставленных отпусков в течение календарного года	0,11	0,12	249	29,88
Оформление, заполнение и начисление выплат по листкам временной нетрудоспособности	Количество заполненных листков временной нетрудоспособности	0,04	0,06	116	6,96
Оформление справок о трудовой деятельности сотрудников	Количество выданных справок	0,05	0,07	89	6,23
Оформление приказа о наложении дисциплинарного взыскания и поощрения по результатам работы	Количество оформленных приказов	0,11	0,12	15	1,8
Оформление и подготовка кадровых документов для предоставления на хранение в архив банка	Количество подготовленных документов	0,40	0,41	18	7,38
Организация и составление отчета о планировании потребности в персонале	Количество уволенных в течение года, находящихся в отпуске по уходу за ребенком (1 раз в год)	2,55	2,56	22	56,32

Продолжение Приложения j

Продолжение таблицы j.1

Выполняемая функция	Интенсивность выполнения функции	Норматив времени на выполнение (чел./час.)	Норма времени на выполнение (чел./час.)	Объем работы за год	Трудоемкость выполнения функции в год (час.)
1	2	3	4	5	6
Организация и составление отчета о движении персонала, о среднесписочной численности персонала	Количество сотрудников, подвергшихся движению (1 раз в год)	3,45	3,46	18	62,28
Оформление документов по ротации кадров, формирование резерва кадров	Количество сотрудников, состоящих в резерве	0,17	0,18	15	2,7
Оформление документации на периодический и предварительный медицинский осмотр	Количество сотрудников, которым необходимо пройти медицинскую комиссию	0,19	0,19	270	51,3
Оформление и проверка табеля рабочего времени	Количество сотрудников	0,02	0,03	265	7,95
Организация системы аттестации	Оформление документов на одного сотрудника	0,76	0,85	38	32,3
Организация воинского учета (ведение личной карточки)	Оформление документов на одного сотрудника	0,17	0,25	49	12,25
Оформление воинского учета, составление карточки по форме Т-18	Отчет один раз в год	0,09	0,15	1	0,15
Оформление документов на выплату заработной платы	Ежемесячно в зависимости от численности персонала	0,20	0,29	350	1 218
Проведение собеседования с потенциальными кандидатами	Количество принятых сотрудников	0,3	0,5	20	10
Оформление и ведение журнала посещаемости (время прибытия и ухода)	Ежемесячно в зависимости от количества сотрудников	0,5	1	3180	3 180

Продолжение Приложения j

Продолжение таблицы j.1

Выполняемая функция	Интенсивность выполнения функции	Норматив времени на выполнение (чел./час.)	Норма времени на выполнение (чел./час.)	Объем работы за год	Трудоемкость выполнения функции в год (час.)
1	2	3	4	5	6
Оформление и ведение штатного расписания, составление организационной структуры, структуры управления	Периодичность внесения соответствующих изменений в штатное расписание и организационную структуру	5	6	4	24
Рассмотрение, ответ на поступающие жалобы и запросы	По мере поступления запросов, жалоб, корректировок	0,33	0,58	50	29
Начисление и уплата налогов и прочих налоговых сборов	Ежемесячно в зависимости от количества работающих	0,16	0,25	350	1 010
Оформление и внесение изменений в локальные нормативные акты	По мере необходимости (1 локальный акт)	2	2,5	36	90
Итого общая трудоёмкость выполняемых функций отделом по работе с персоналом в течение 2019 календарного года					5 922,64

Приложение к

SWOT-анализ сильных и слабых сторон системы управления и кадровой политики в АО БАНК «Ермак»

Таблица к.1 – SWOT-анализ сильных и слабых сторон системы управления, кадровой политики (разработано автором)

	Анализируемые стороны системы управления персоналом	Подробная характеристика сторон	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1	2	3	4	5	6
Сильные стороны системы управления персоналом и кадровой политики					
A	Наличие высококвалифицированных и высокопрофессиональных специалистов	В АО БАНК «Ермак» сформирована высококвалифицированная команда специалистов, служащих и управляющих, позволяющая решать любые общеорганизационные задачи	+10	1	+10
B	Наличие эффективной системы обучения и аттестации сотрудников	В АО БАНК «Ермак» сформирована эффективная система обучения и аттестации персонала, позволяющая сформировать команду высококвалифицированных профессионалов	+8	0,9	+7,2
C	Наличие «молодого» коллектива	В АО БАНК «Ермак» сформирована не только команда из высокопрофессиональных сотрудников, но и наблюдается «омоложение кадров», что благоприятно сказывается на уровне организации оказания услуг	+7	0,8	+5,6
D	Наличие организованной системы планирования карьеры сотрудников	В АО БАНК «Ермак» сформирована эффективная система планирования карьеры сотрудников, система формирования резерва на выдвижение на замещение вакантных должностей, система ротации имеет чаще всего вертикальный характер	+7	0,8	+5,6
E	Наличие высокоорганизованной системы социальной защиты интересов персонала	В АО БАНК «Ермак» сформирована эффективная система социальной защиты интересов персонала банка, предоставлен полный социальный пакет, права сотрудников регламентированы и строго соблюдаются	+8	1	+8

Продолжение Приложения к

Продолжение таблицы к.1

	Анализируемые стороны системы управления персоналом	Подробная характеристика сторон	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
1	2	3	4	5	6
F	Наличие рациональной системы правил внутреннего трудового распорядка	В АО БАНК «Ермак» сформирована рациональная система внутреннего трудового распорядка, существует высокий уровень дисциплины, самоорганизации сотрудников	+7	0,7	+4,9
Слабые стороны системы управления персоналом и кадровой политики					
G	Наличие несовершенной системы стимулирования персонала	В АО БАНК «Ермак» сформирована несовершенная система стимулирования персонала, не обеспечивающая рациональности, системности и индивидуальности критериев оценки достижений сотрудников	-10	1	-10
H	Наличие текучести кадров	В АО БАНК «Ермак» имеется текучесть кадров, обусловленная рядом высоких требований к профессионализму сотрудников	-6	0,7	-4,2
I	Наличие несовершенной организационной структуры	В АО БАНК «Ермак» по результатам анализа сформирована несовершенная многоуровневая организационная структура, не позволяющая максимально эффективно выстраивать процесс управленческого воздействия	-10	1	-10
J	Наличие низких показателей, отражающих эффективность управленческих процессов	В АО БАНК «Ермак» сформирована несовершенная организационная структура, в ходе функционирования которой наблюдается двойное подчинение, дублирование функций, большое количество руководящего звена, нарушение связей	-8	0,9	-7,2
K	Наличие низкой инновационной компоненты и зависимости от программного обеспечения	В АО БАНК «Ермак» наблюдается низкий уровень инновационной активности в отношении организации работы с клиентами, так и в отношении программного обеспечения	-5	0,5	-2,5
L	Наличие низкоэффективной системы управления персоналом	В АО БАНК «Ермак» по результатам анализа сформирована низкоэффективная система управления персоналом, нарушены контрольные функции, наблюдается средний уровень согласованности действий	-10	1	-10

Приложение 1

SWOT-анализ возможностей и угроз внешней среды системы управления персоналом и кадровой политики в АО БАНК «Ермак»

Таблица 1.1 – SWOT-анализ возможностей и угроз внешней среды системы управления персоналом и кадровой политики в АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

	Анализируемые стороны системы управления персоналом	Подробная характеристика сторон	Характер влияния	Оценка силы	Оценка важности	Ранг
1	2	3	4	5	6	7
Потенциальные возможности системы управления персоналом и кадровой политики						
A	Удобство расположения офиса и операционных касс	АО БАНК «Ермак» имеет большую сеть офисов и операционных касс, персонал банка может осуществлять трудовые функции недалеко от дома	+1	+7	0,8	+5,6
B	Многолетняя репутация банка	Многолетняя репутация банка привлекает новых сотрудников, отражает уровень благосостояния и надежности банка	+1	+7	0,7	+4,9
C	Совершенствование методов ведения кадровой политики	Совершенствование методов ведения кадровой политики позволяет совершенствовать кадровую политику в отношении персонала	+1	+10	1	+10
D	Совершенствование методик и форм обучения персонала	Совершенствование методик и форм обучения персонала позволяет выстраивать эффективную систему обучения персоналом с возможностью дистанционного обучения, применения инновационных компонентов в обучении	+1	+10	1	+10
E	Появление эффективных практик управления персоналом и систем банковского менеджмента	Появление эффективных практик управления персоналом и банковского менеджмента позволяет эффективно, системно вести деятельность банка, эффективно управлять персоналом, организовать кадровую политику, увеличивая общую производительность и эффективность банка	+1	+10	1	+10

Продолжение Приложения 1

Продолжение таблицы 1.1

	Анализируемые стороны системы управления персоналом	Подробная характеристика сторон	Характер влияния	Оценка силы	Оценка важности	Ранг
1	2	3	4	5	6	7
F	Рост инновационной составляющей	Наблюдается рост внедрения инновационной составляющей в управление персоналом, появляются новые системы автоматизации кадровых операций	+1	+8	0,9	+7,2
Потенциальные угрозы системы управления персоналом и кадровой политики						
G	Отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда	На рынке труда города Нижневартовска отсутствует высококвалифицированная база кадров, поскольку отсутствуют направления подготовки специалистов-экономистов	-1	-8	0,8	-6,4
H	Сокращение численности трудоспособного населения	Сокращение численности трудоспособного населения негативно сказывается на планировании потребности в персонале, поскольку основная задача банка – омоложение кадрового состава, работающего в многозадачности	-1	-7	0,8	-5,6
I	Наличие ограниченности соискателей в активном поиске	На рынке труда присутствует скрытая безработица и отсутствие активных соискателей, что затрудняет политику отбора и найма персонала в кратчайшие сроки	-1	-9	0,7	-6,3
J	Наличие нестабильной социальной и экономической обстановки	Наличие нестабильной социальной и экономической обстановки приводит к снижению уровня доверия потенциальным работодателям	-1	-6	0,8	-4,8
K	Переманивание высококвалифицированных специалистов	Переманивание высококвалифицированных специалистов на рынке труда приводит к борьбе банков за наиболее высококвалифицированных сотрудников, которые предпочитают работать в крупных банках	-1	-10	1	-10
L	Совершенствование системы управления персоналом банков-конкурентов	Совершенствование системы управления персоналом банками-конкурентами приводит переходу сотрудников в более крупные банки, предлагающие лучшие условия труда и систему оплаты труда	-1	-9	1	-9

Приложение m

Матрица попарного сравнения факторов внешнего и внутреннего влияния системы управления и кадровой политики в АО БАНК «Ермак»

Таблица m.1 – Матрица попарного сравнения факторов внешнего и внутреннего влияния системы управления и кадровой политики в АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Факторы внешней и внутренней среды			Факторы внешней среды													Сводная оценка	
			Потенциальные возможности						Сводная оценка	Потенциальные угрозы							
			A	B	C	D	E	F		G	H	I	J	K	L		
Факторы внутренней среды	Сильные стороны	A	-	+10	+8	+10	+6	-	+167	-8	-9	-10	-7	-10	-10	+69	
		B	-	-	+9	+10	+10	+3		+10	+5	+10	+5	-10	+8		
		C	-	+3	+3	+8	+4	-		+5	-10	+6	-	-	-		
		D	-	-	+9	+7	+10	+3		+10	+5	+10	+8	-8	-7		
		E	-	+4	+10	-	+10	+3		+10	+6	+10	+10	+10	+8		
		F	+8	-	+10	-	+9	-		+4	+3	+4	+3	+3	+5		
	Слабые стороны	G	-	-	+10	-	+10	+1	+154	-	-	-	-	-	-1		-90
		H	-	-	+10	+3	+10	-		-10	-8	-10	-10	-10	-10		
		I	-	+4	+10	-	+10	+2		-	-	-	-	-	-		
		J	-	-	+10	+6	+10	+2		-3	-	-	-	-7	-3		
		K	-	-	+7	-	+5	+10		-3	-	-	-	-	-		
		L	+6	-	+10	+3	+10	+5		-6	-	-	-	-	-5		
Сумма баллов по столбцам			+14	+21	+106	+47	+104	+29	+321	+9	-8	+20	+9	-37	-14	-21	
Сводная оценка системы управления и кадровой политики АО БАНК «Ермак»															+300		

Приложение п
Стратегические направления деятельности АО БАНК «Ермак» в рамках совершенствования системы управления и кадровой политики

Таблица п.1 – Стратегические направления деятельности АО БАНК «Ермак» в рамках совершенствования системы управления и кадровой политики (разработано автором)

Стратегические направления	Мероприятия в рамках реализации стратегических направлений
1	2
Стратегия развития «Возможности – сильные стороны»	Совершенствование методов ведения кадровой политики, появление эффективных практик управления персоналом способствуют увеличению эффективности системы обучения и аттестации сотрудников, системы планирования деловой карьеры и организации рационального внутреннего трудового распорядка
	Совершенствование методик и форм обучения персонала в виде семинаров, тренингов, онлайн-обучения способствует улучшению системы обучения и аттестации сотрудников, что увеличивает штат высококвалифицированных сотрудников
	Рост инновационной составляющей приводит к улучшению системы обучения персонала, а интенсивное внедрение инновационных технологий способствует «омоложению» кадрового состава, поскольку молодые специалисты лучше ориентируются в многообразии программ и инновационных форм работы
Стратегия развития «Возможности – слабые стороны»	Совершенствование методов ведения кадровой политики и появление эффективных практик управления персоналом способствует совершенствованию системы стимулирования, улучшению системы управления персоналом
	Рост инновационной составляющей и многообразие электронных форм работы позволяет увеличить инновационную компоненту, поскольку современные электронные формы работы различны по цене, качеству, интерфейсу, поэтому банк может выбрать удобные и практичные методики. Внедрение инновационной составляющей облегчает работу персонала, снижает уровень нагрузки на персонал

Продолжение Приложения п

Продолжение таблицы п.1

Стратегические направления	Мероприятия в рамках реализации стратегических направлений
1	2
Стратегия развития «Возможности – слабые стороны»	Появление эффективных практик управления способствует пересмотру и совершенствованию организационной структуры, способствует эффективности управленческих процессов
Стратегия развития «Угрозы – сильные стороны»	Проблема отсутствия квалифицированных кадров на рынке труда решается наличием эффективной системы обучения персонал и эффективной системой планирования карьеры сотрудников, что позволяет увеличивать уровень квалификации и подготовки персонала для решения любых видов задач
	Наличие высокоорганизованной системы социальной защиты интересов персонала способствует минимизации влияния нестабильной социальной и экономической обстановки в стране, персонал получает справедливое вознаграждение, а банк обеспечен человеческими ресурсами
	Сокращение численности трудоспособного населения решается путем организации «молодого коллектива», трудоспособного и высококвалифицированного персонала, способного к выполнению любого ряда задач, обладающего высокой производительностью труда
Стратегия развития «Угрозы – слабые стороны»	Совершенствование системы управления персоналом банками-конкурентами, существование политики переманивания специалистов способствует увеличению коэффициента текучести кадров и несовершенство системы стимулирования и управления персоналом
	Оптимизация системы оплаты труда в сторону ее качественного улучшения способствует устранению текучести кадров, вследствие чего угроза отсутствия квалифицированных кадров на городском рынке труда минимизируется

Приложение р

Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников АО БАНК «Ермак»

АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ					
<p>Уважаемый респондент! Приглашаем Вас принять участие в исследовании уровня удовлетворенности трудом и системой функционирования организации. Анкета носит конфиденциальный характер, полученные сводные данные будут использованы в рамках формирования мероприятий по оптимизации, совершенствованию организационной структуры банка.</p>					
1. Оцените уровень развития отношений АО БАНК «Ермак» с представителями внешней окружающей среды					
	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Организация работы с клиентами					
Организация отношений с представителями бизнес-сообществ					
Организация отношений с представителями местной администрации и системой городского управления					
Организация работы с поставщиками, контрагентами					
Уровень гибкости подходов и методов реагирования на изменения во внешней среде					
2. Выберите один из вариантов ответа на вопросы, касающиеся системы организации и ведения кадровой политики					
	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Уровень организации, оплаты труда					
Система отбора, подбора и найма персонала					
Система организации наставничества, обучения					
Организация системы адаптации персонала					
Организация системы аттестации, оценки персонала					
Организация системы стимулирования					
Организация трудовых отношений и трудового процесса					
Уровень компетентности сотрудников, коллег					

Рисунок р.1 – Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников (разработано автором)

Продолжение Приложения р

3. Выберите один из вариантов ответа на вопросы, касающиеся организации социальной политики в АО БАНК «Ермак»					
	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Социально-психологическая обстановка в коллективе					
Уровень конфликтности в коллективе					
Уровень поддержки, взаимопомощи и взаимовыручки в коллективе					
Уровень дисциплины в коллективе					
Уровень организации корпоративных мероприятий, праздников					
Формирование корпоративных ценностей, культуры					
Уровень соблюдения правил внутреннего трудового распорядка					
4. Выберите один из вариантов ответа на вопросы, касающиеся уровня развития организационной и управленческой структуры					
	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Уровень адаптивности, гибкости организационной структуры					
Уровень звенности управления					
Скорость передачи информации и степень открытости каналов					
Понятность и ясность системы подчиненности					
Уровень разделения труда, уровень распределения ответственности					
Уровень согласованности решений и документации					
Уровень централизации управления					
Уровень осуществления контрольных функций руководством					
Уровень координации деятельности персонала					
Уровень управляемости					
Уровень доступности и открытости структуры, руководства					
5. Реальное распределение функциональных обязанностей соответствует формальному закреплению функциональных обязанностей в должностных инструкциях, профессиональных стандартах?					
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Соответствует полностью <input type="radio"/> Совсем не соответствует <input type="radio"/> Соответствует не в полной мере 					

Рисунок р.1 – Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников (разработано автором)

Продолжение Приложения р

6. Ниже даны утверждения, которые касаются деятельности АО БАНК «Ермак»

	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Потребности клиентов удовлетворяются в полной мере					
Цели, задачи, стратегия развития организации понятны и достижимы					
Функции, задачи, ответственность четко разделены и формализованы					
Звенья управления, персонал эффективно взаимодействуют					
Структура организации проста, ясна и эффективна					
В структуре организации существует оптимальная степень звенности					
В организации существует открытая информационная система					
Решения, задачи, требования достигают исполнителя, ответственного в кратчайшие сроки					
В организации высокий уровень согласованности действий					
В организации высокий уровень координации, контроля					
Руководство всегда открыто, доступно, все вопросы решаются сразу					
Уровень заработной платы постоянно повышается					
В организации развита система материального и нематериального видов стимулирования					
Руководители звеньев и персонал активно участвуют в решении общеорганизационных вопросов					
В организации создана эффективная система работы с персоналом					

Рисунок р.1 – Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников (разработано автором)

Продолжение Приложения р

7. Ниже даны утверждения, которые касаются деятельности АО БАНК «Ермак»

	1	2	3	4	5
	«Очень плохо»	«Неудовлетворительно»	«Недостаточно хорошо»	«Хорошо»	«Отлично»
Организация нацелена на создание и обеспечение благоприятных, привлекательных условий труда					
Показатели эффективности, доходности организации постоянно растут					
Рабочее место соответствует требованиям безопасности, оборудовано всей необходимой техникой, офисной мебелью, канцелярскими принадлежностями и расходными материалами					
Работа в организации построена на принципах бережливости, разумной экономии, бережного использования ресурсов					
Персонал постоянно проходит обучение на рабочем месте и вне рабочего места, повышение квалификации					
В организации существует эффективная система документооборота, информационного обмена					

8. Какие мероприятия на Ваш взгляд могут способствовать улучшению условий труда и улучшению показателей функционирования организации в целом?

- Оптимизация, совершенствование организационной структуры
- Пересмотр положения, регулирующего оплату труда в сторону увеличения показателей по оплате труда
- Построение эффективной, целенаправленной и всеобъемлющей стратегии управления
- Улучшение социально-бытовых условий труда, переоборудование
- Разработка эффективного положения, регулирующего разделение труда, зону ответственности, обязанности
- Увеличение качественно-количественных показателей предоставляемых услуг
- Оптимизация, совершенствование стратегии продвижения услуг, маркетинга
- Увеличение показателей эффективности управленческого воздействия
- Привлечение сотрудников в решение общеорганизационных, профильных задач
- Улучшение политики мотивации, стимулирования сотрудников

Рисунок р.1 – Анкета, разработанная для определения уровня удовлетворенности сотрудников (разработано автором)

Приложение q
**Уровень развития организационной и управленческой структуры в
 АО БАНК «Ермак» по результатам проведенного анкетирования**

Таблица q.1 – Уровень развития организационной и управленческой структуры по результатам анкетирования (разработано автором)

Показатели, отражающие уровень развития организационной и управленческой структуры	1	2	3	4	5
	Очень плохо	Не удовлетворен (-на)	Недостаточно хорошо	Хорошо	Отлично
Уровень адаптивности, гибкости организационной структуры	2	5	21	13	9
Уровень звенности управления	3	6	19	15	7
Скорость передачи информации и степень открытости информационных каналов	6	11	12	13	8
Понятность и ясность системы подчиненности	3	11	13	14	9
Уровень разделения труда, уровень распределения прав, ответственности	5	9	20	8	8
Уровень согласованности решений и документации	3	10	13	15	9
Уровень централизации управления	0	5	16	15	14
Уровень осуществления контрольных функций руководством	3	5	12	18	12
Уровень координации деятельности персонала	4	6	10	16	14
Уровень управляемости	3	6	10	17	14
Уровень доступности и открытости структуры, руководства	6	8	18	10	8

Приложение г
**Оценка респондентами общей деятельности АО БАНК «Ермак» по
результатам проведенного анкетирования**

Таблица г.1 – Оценка респондентами общей деятельности АО БАНК «Ермак» по результатам проведенного анкетирования (разработано автором)

Показатели, характеризующие деятельность банка	1	2	3	4	5
	Очень плохо	Не удовлетворен (-на)	Недостаточно хорошо	Хорошо	Отлично
Потребности клиентов удовлетворяются всегда	0	0	15	19	16
Цели, задачи, стратегия развития организации понятны, просты и достижимы	2	2	14	18	14
Функции, задачи, ответственность и права четко разделены и формализованы	5	9	20	8	8
Звенья управления, персонал эффективно взаимодействуют друг с другом	5	8	12	10	15
Структура организации проста, ясна и эффективна	6	8	14	13	9
В структуре организации существует оптимальная степень звенности, уровней управления	6	9	12	15	8
В организации существует открытая информационная система	3	5	11	17	14
Решения, задачи, требования достигают исполнителя, ответственного в кратчайшие сроки	5	8	12	15	10
В организации высокий уровень согласованности	5	8	12	14	11
В организации высокий уровень координации	5	7	14	15	9
Руководство всегда открыто, доступно	8	5	13	13	11
Уровень заработной платы постоянно повышается	6	7	15	12	10
В организации развита система материального и нематериального видов стимулирования	6	7	14	12	11
Руководители звеньев и персонал активно участвуют в решении общеорганизационных вопросов	8	10	13	12	7
В организации создана эффективная система работы с персоналом	3	5	15	15	12

Приложение s

Составные части заработной платы сотрудников АО БАНК «Ермак»

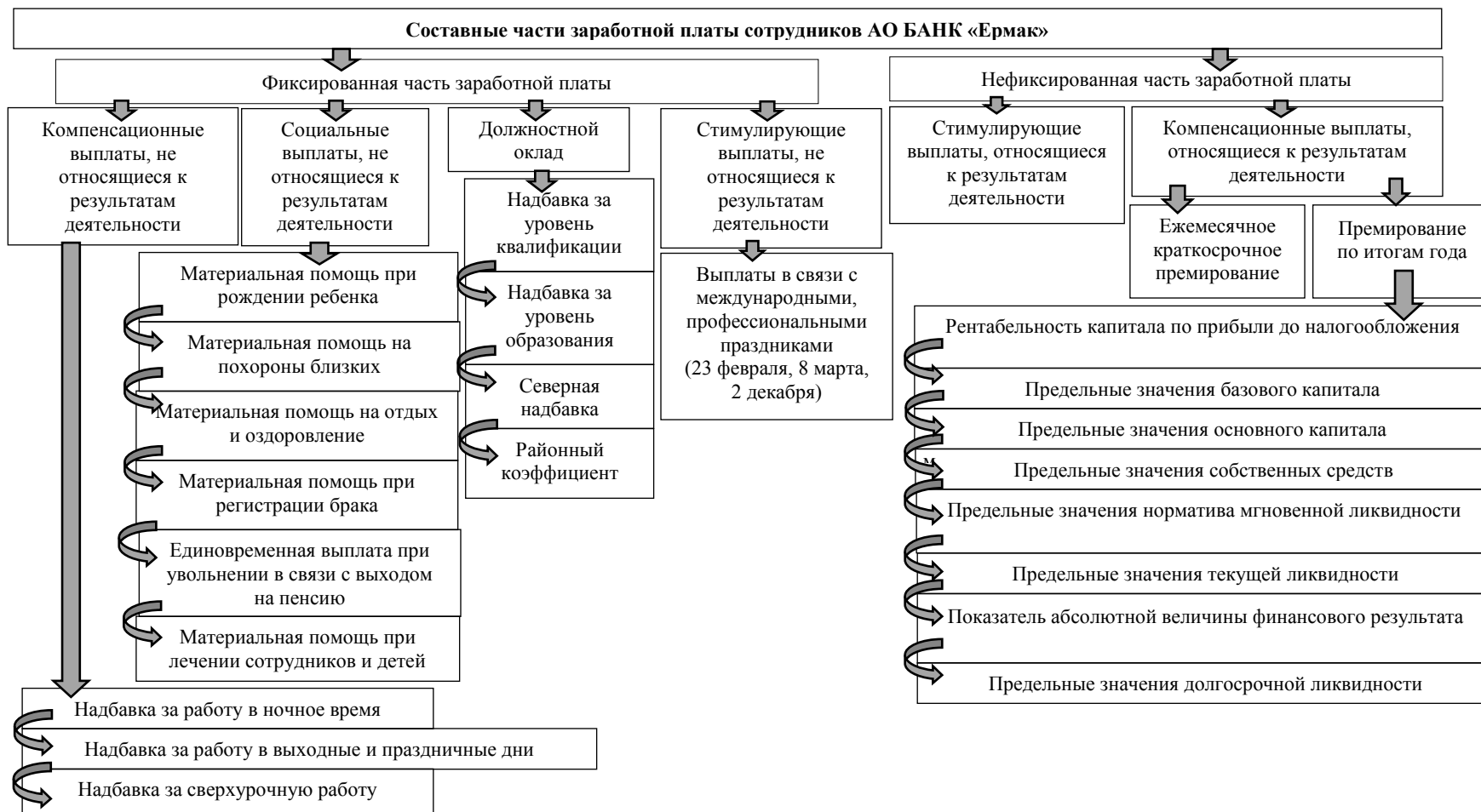


Рисунок s.1 – Составные части заработной платы сотрудников АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение т

Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников АО БАНК «Ермак» за период 2016-2019 гг. (тыс. руб.)

Таблица т.1 – Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников АО БАНК «Ермак» 2016-2019 гг. (тыс. руб.) [61]

Наименование	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение (2019 г. к 2018 г.)
Стандартная система оплаты труда (должностной оклад, умноженный на районный коэффициент и северную надбавку)	69 596	64 758	64 444	64 603	159
Текущее премирование сотрудников	34 406	39 056	34 626	30 844	-3 782
Краткосрочные начисленные обязательства перед сотрудниками по выплате отпускных	18 752	14 608	14 758	14 073	-685
Краткосрочные начисленные обязательства перед сотрудниками по прочим видам выплат	0	12 100	14 402	217	-14 185
Выплаты социального и льготного характера	1 562	3 119	4 265	4 728	463
Расходы по гражданско-правовым договорам	1 185	0	0	0	0
Выплата пособия по временной нетрудоспособности (за счет средств работодателя)	267	327	517	473	-44
Расходы по подготовке и переподготовке кадров	143	166	215	127	-88
Вознаграждение при прекращении трудовой деятельности в связи с выходом на пенсию	141	106	0	28	28
Выходные пособия	37	32	173	0	-173
Налоги и сборы, начисленные на заработную плату сотрудников и уплаченные работодателем в соответствующем порядке	35 462	37 129	36 494	33 666	-2 828
Итого расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников	161 551	171 401	166 894	148 759	-18 135

Приложение и

Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе обнаружения, принятия и управления рисками АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.)

Таблица и.1 – Расходы, произведенные на вознаграждение сотрудников-членов исполнительного органа и сотрудников, участвующих в системе обнаружения, принятия и управления рисками АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.) [61]

Наименование	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6
Фиксированная часть вознаграждения сотрудников					
Фиксированная часть вознаграждения	82 471	78 374	80 686	80 637	-49
1. Стандартная система оплаты труда (должностной оклад, умноженный на районный коэффициент и северную надбавку), командировочные расходы и выплаты по листкам временной нетрудоспособности за счет средств работодателя, (всего):	80 756	4 363	78 779	77 794	-985
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	5 526	11 749	3 201	3 497	296
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	11 090	0	7 534	5 779	-1 755
2. Вознаграждение при прекращении трудовой деятельности в связи с выходом на пенсию (всего):	123	92	0	0	0
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	114	74	0	0	0
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	0	0	0	0	0
3. Выплата выходных пособий (всего):	37	32	0	0	0
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	0	0	0	0	0
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	0	0	0	0	0
4. Социальные, льготные и прочие выплаты (всего):	1 555	3 090	1 907	2 843	936

Продолжение Приложения и

Продолжение таблицы и.1

Наименование	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	59	80	56	45	-11
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	127	308	198	226	28
Нефиксированная часть вознаграждения сотрудников					
Нефиксированная часть	29 932	33 974	32 074	28 664	-3 410
1. Текущее премирование (всего):	29 932	33 974	32 074	28 664	-3 410
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	889	1 299	994	591	-403
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	3 952	4 338	3 806	1 982	-1 824
Общее вознаграждение сотрудников					
Итого:	112 403	115 562	112 760	109 301	-3 459
в том числе сотрудники-члены исполнительного органа	6 717	5 816	4 251	4 133	-118
в том числе сотрудники, работающие в системе управления рисками	15 474	16 395	11 538	7 987	-3 551

Приложение v
Бухгалтерский баланс АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.)

Таблица v.1 – Бухгалтерский баланс АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.) [61]

Наименование статьи	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
Денежные средства	224 188	225 767	220 547	169 354
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	141 909	112 451	88 802	6 484
Средства в кредитных организациях	46 604	35 780	31 627	45 795
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0	0	0
Чистая ссудная задолженность	2 492 711	2 400 546	2 022 352	1 899 217
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	30 282	0	0	0
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	185 969	223 744	233 994	213 119
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	174 423	161 203	185 568	130 228
Прочие активы	22 167	16 266	21 193	9 324
Всего активов	3 318 253	3 175 757	2 804 083	2 473 521
II. ПАССИВЫ				
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	2 434 555	2 250 493	1 876 740	1 601 863
Отложенные налоговые обязательства	11 148	11 102	9 659	9 660
Прочие обязательства	46 807	43 307	47 707	41 520
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3 498	1 674	456	617
Всего обязательств	2 496 008	2 306 576	1 934 562	1 653 660

Продолжение Приложения v

Продолжение таблицы v

Наименование статьи	Данные за 2016 год	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
1	2	3	4	5
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
Средства акционеров	20 000	20 000	20 000	20 000
Резервный фонд	10 023	10 023	10 023	10 023
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	155	0	0	0
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	51 805	51 779	46 004	46 008
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	731 838	740 287	787 380	743 830
Всего источников собственных средств	822 245	869 181	869 521	819 861
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Безотзывные обязательства кредитной организации	265 152	113 564	79 460	82 505
Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	3 000	9 729	1 000	3 000
Условные обязательства некредитного характера	0	0	0	0

Приложение w
Комиссионные, операционные и процентные расходы и доходы АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.)

Таблица w.1 – Комиссионные, операционные и процентные расходы и доходы АО БАНК «Ермак» (тыс. руб.) [61]

Доходы и расходы	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
1	2	3	4
1. Комиссионные доходы			
От расчетного и кассового обслуживания	107 011	112 385	105 525
От осуществления переводов денежных средств	39 525	34 701	41 843
От открытия и ведения банковских счетов	11 453	12 703	11 555
От операций по выдаче банковских гарантий и поручительств	446	50	90
Прочие	7 349	4 796	4 121
Итого комиссионные доходы	165 784	164 635	163 134
2. Комиссионные расходы			
Расходы за услуги по переводам денежных средств	19 587	19 246	19 337
Расходы за расчетно-кассовое обслуживание	3 633	3 363	3 026
Итого комиссионные расходы	23 220	22 609	22 363
3. Операционные доходы			
Доходы от операций с прочими привлеченными средствами	1 695	1 562	861
Возврат средств по кредитным операциям прошлых лет	1 552	1 872	7 465
Доходы по операциям с долгосрочными активами	1 531	476	1 603
Доходы от сдачи имущества в аренду	651	552	2 060
Доходы по операциям с недвижимостью, временно неиспользуемой в основной деятельности	305	4 579	2 827
Доходы от корректировки обязательств по выплате вознаграждений сотрудникам по оплате страховых взносов	13 559	14 032	14 165
Прочие	9 975	2 939	642
Итого операционные доходы	29 288	26 033	29 652

Продолжение Приложения w

Продолжение таблицы w.1

Доходы и расходы	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
1	2	3	4
4. Операционные расходы			
Расходы на содержание персонала	171 401	166 894	148 759
Организационные и управленческие расходы	55 033	68 534	79 671
Расходы по уступке прав требования по кредитным договорам	53 961	1 902	0
Расходы от обесценивания долгосрочных активов и недвижимости	29 789	6 472	40 368
Расходы от выбытия долгосрочных активов, предназначенных для продажи	17 652	6 425	19 291
Расходы по ремонту и содержанию имущества	12 013	10 051	7 697
Амортизация	10 324	9 845	10 270
Итого операционные расходы	350 173	270 123	306 056
5. Процентные доходы			
От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	225 119	124 080	130 985
От размещения средств в кредитных организациях	115 773	99 943	85 465
Итого процентные доходы	340 892	224 023	216 450
6. Процентные расходы			
По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	99 195	68 506	41 496
Итого процентные расходы	99 195	68 506	41 496

Приложение х
**Алгоритм процесса организационных преобразований организационной
 структуры коммерческого банка**

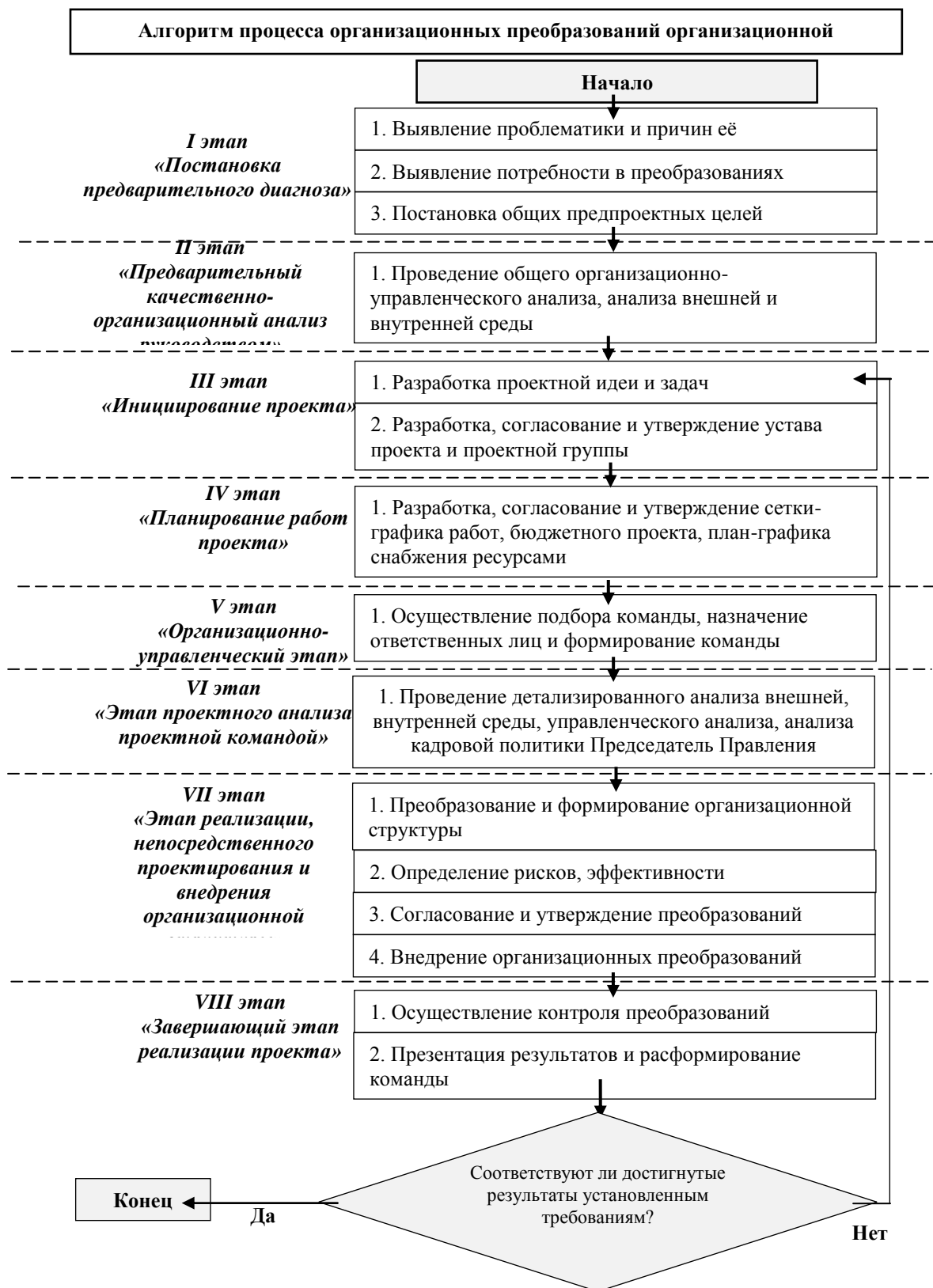


Рисунок х.1 – Алгоритм процесса организационных преобразований организационной структуры коммерческого банка (разработано автором)

Приложение у

Система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка. Этапы оптимизации, реорганизации и совершенствования организационной структуры

Таблица у.1 – Система поэтапного совершенствования организационной структуры коммерческого банка. Этапы оптимизации, реорганизации и совершенствования организационной структуры (разработано автором)

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
1. Постановка предварительного диагноза		
1.1. Выявление проблематики	Существует ли проблема в функционировании организационной структуры, организации в целом? Какая информация нужна для постановки проблемы?	1.1.1. Провести опросы, анкетирование, собеседование с сотрудниками, руководством, потребителями 1.1.2. Проанализировать показатели деятельности работы сотрудников, подразделений, организации в целом (анализ бухгалтерской, управленческой отчетности, показатели выручки, обороты организации)
1.2. Выявление причин возникновения проблем	Каковы причины возникновения проблем?	1.2.1. На основе анализа определить основные причины возникновения проблемных моментов (внутриорганизационные проблемы, воздействие внешней среды, экономическая составляющая, потребительские ожидания и т.д.)
1.3. Выявление потребности в организационных изменениях	Действительно ли нужны организационные преобразования?	1.3.1. На основе анализа необходимо определить, нужны ли преобразования и какие методики, принципы необходимо использовать в случае неизбежности организационных преобразований
1.4. Постановка общих, предпроектных целей	Каких показателей, принципов работы и т.д. необходимо достичь в случае неизбежности организационных преобразований?	1.4.1. На основе анализа необходимо определить общую, предпроектную цель преобразований
		1.4.2. Необходимо определить, каковы общие требования к процессу и результату преобразований

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
1.5. Заключительная оценка	По каким общим направлениям, в случае необходимости преобразований, будет происходить процесс совершенствования организационной структуры?	1.5.1. Необходимо определить, какие положительные и отрицательные эффекты организация может получить в случае «замораживания» изменений и в случае организационных преобразований
		1.5.2. Дать обобщенную оценку существующей проблемы и определить обобщенные направления для ее дальнейшего решения
2. Предварительный качественно-организационный анализ руководством организации		
2.1. Проведение общего анализа внешней среды	Определить факторы внешней среды (косвенные, опосредованные), оказывающие наиболее сильное влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	2.1.1. Провести SWOT-анализ, PEST-анализ, составить матрицу конкурентного преимущества, определить ключевые факторы успеха в отрасли, проанализировать стратегии развития конкурентов, проанализировать социально-экономическую, политическую, нормативно-творческую, экологическую и культурную обстановки в стране
		2.1.2. Провести тестирование сотрудников на предмет наличия дестабилизирующих, укрепляющих факторов
2.2. Проведение общего анализа внутренней среды	Определить факторы внутренней среды, которые оказывают наиболее сильное влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	2.2.1. Провести самооценку деятельности подразделений
		2.2.2. Провести тестирование сотрудников на предмет наличия дестабилизирующих, укрепляющих факторов
		2.2.3. Проанализировать внутреннюю среду, взаимоотношения и корпоративную деловую среды

Продолжение таблицы у.1

Продолжение Приложения у

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
2.3. Проведение общего организационно-управленческого анализа	Определить факторы организационно-управленческого характера, оказывающие влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	2.3.1. Определить и проанализировать миссию, стратегию, цели, задачи, видения организации до организационных преобразований
		2.3.2. Построить существующую организационную структуру с наглядным отражением связей между звеньями управления, определение ее типа
		2.3.3. Произвести расчет и анализ управленческих показателей (масштаб управляемости, коэффициент звенности, коэффициент накопления дисфункций, коэффициент сложности, коэффициент оборота и т.д.)
		2.3.4. Определить количества уровней управления, состава звеньев управления, системы соподчинения, функций и обязанностей звеньев управления, методов взаимодействия звеньев, степень координации, уровень организации контрольной функции
3. Инициирование проекта		
3.1. Разработка детализированных задач, целей, идеи проекта	Определение и составление, регламентирование целей, задач, идеи проекта	3.1.1. Определить идею проекта
		3.1.2. Определить главные цели и задачи проекта
		3.1.3. Определить основные требования: к новой организационной структуре, звеньям управления, сотрудникам, проекту, команде проекта
3.2. Разработка проекта устава и проектной группы	Определение целей, требований, методов и принципов организации проекта с их включением в устав проекта	3.2.1. Разработать официальный документ (устав) проекта и проектной группы с детальным, системным отражением принципов работы, требований, временными вехами, обязанностями

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
3.3. Согласование проекта устава	Согласование целей, требований, обозначенных в проект устава	3.3.1. Согласовать проект устава, требования, характеристики и т.д. с руководителями звеньев управления. В случае несогласования отдельных положений проекта устава, доработать положения и вновь вывести на согласование
3.4. Утверждение готового устава по результатам согласования	Утвердить итоговый вариант устава проекта и проектной группы	3.4.1. Утвердить итоговый вариант устава проекта
		3.4.2. Выпустить приказ, означающий запуск проекта в работу и сопутствующую документацию
		3.4.3. Ознакомить руководителей звеньев управления, сотрудников под роспись с приказом о запуске проекта в работу
4. Планирование работ проекта		
4.1. Разработка сетки-графика (план-графика) работ	Разработать детализированную сетку-график работ, предусмотренную уставом проекта, для фактического закрепления объема работ во временном интервале	4.1.1. Разработать сетку-график работ, содержащий детальные сведения в рамках закрепления работ: обозначить временные вехи проекта
4.2. Разработка детализированного бюджетного плана-графика проекта	Разработать детализированный бюджетный план-график, предусмотренный уставом проекта, для фактического закрепления затрат на реализацию проекта	4.2.1. Разработать бюджетный план-график, содержащий статьи расходов и затрат с фиксированием затрат на той или иной стадии реализации проекта: материальные затраты (затраты на заработную плату, поощрение членов команды)
4.3. Разработка детализированного план-графика обеспечения, снабжения ресурсами	Разработать детализированный план-график снабжения и обеспечения ресурсами, предусмотренный уставом проекта, для фактического закрепления ресурсных затрат	4.3.1. Разработать план-график снабжения и обеспечения ресурсами с фиксированием затрат на той или иной стадии реализации проекта: затраты на организационный этап проекта; затраты на отбор, подбор и обучение команды

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
4.4. Согласование проектов сетки-графика работ, бюджетного план-графика, графика ресурсных затрат	Согласование плана рабочего времени, бюджетного и ресурсного графиков	4.4.1. Согласовать проект план-графиков, требования, характеристики и т.д. с руководителями звеньев управления. В случае несогласования отдельных положений проекта план-графиков, доработать отдельные составляющие и вновь вывести на обсуждение, согласование
4.5. Утверждение готовых сетки-графика работ, бюджетного план-графика и план-графика ресурсного снабжения	Утвердить итоговые варианты план-графиков	4.5.1. Утвердить итоговые варианты план-графиков
		4.5.2. Выпустить документы, утверждающие положения ведения план-графика работ, бюджетного и ресурсного план-графиков
		4.5.3. Ознакомить руководителей звеньев управления, сотрудников с дальнейшим опубликованием внутри организации итогового варианта план-графиков для обеспечения открытости информации
5. Организационно-управленческий этап проекта		
5.1. Осуществление подбора, отбора членов проектной группы	Осуществление подбора, отбора членов проектной группы	5.1.1. Осуществить подбор участников проекта (расчет количественной потребности в участниках проектной группы, предварительно определить область работы каждого члена команды, определить источники подбора персонала)
		5.1.2. Осуществить отбор участников проекта (на основании этапа 5.1.1. произвести качественный отбор участников на основании профессиональных, деловых качеств, уровня квалификации, уровня стрессоустойчивости и возможности работы в условиях многозадачности по ролям)

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
		5.1.3. Осуществить социографические исследования предполагаемых членов команды (составить социограмму, оценить уровень конфликтности, готовности работы в режиме многозадачности, готовности работать в команде, дисциплинированности и творческого подхода при решении задач)
		5.1.4. Согласовать список членов команды с высшим руководством и руководителями звеньев управления
		5.1.5. Утвердить в официальном документе состав проектной команды
5.2. Назначение ответственных лиц	Назначение ответственных лиц за реализацию проекта на каждом этапе организационных преобразований для четкого разграничения сферы ответственности, полномочий, функций и задач	5.2.1. Определить работы, функции и полномочия ответственного лица в рамках реализации проекта
		5.2.2. Определить лицо, ответственное за реализацию проекта в целом
		5.2.3. Согласовать кандидатуру лица, ответственного за реализацию проекта в целом
		5.2.4. Утвердить в официальном документе, выпустить приказ о наделении ответственностью за реализацию проекта должностное лицо с фиксацией обязанностей, прав, полномочий и иных требований
5.3. Формирование состава команды проекта	Формирование состава команды проекта по результатам пунктов 5.1.5, 5.2.4 настоящей таблицы	5.3.1. Определить детализированный объем работ, распределить функции, сферу ответственности
		5.3.2. Составить матрицу функционального разделения труда проектной группы, матрицу задачных ролей, матрицу процессных ролей

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
5.4. Проведение совещания с членами проекта	Проведение совещания с членами проекта для разъяснения хода реализации проекта	5.4.1. Провести совещание с членами проекта, направленное на согласование объема работ, разделения функциональных обязанностей для устранения недостатков и увеличения эффективности взаимодействия членов команды.
6. Этап проектного анализа проектной командой		
6.1. Проведение детализированного анализа внешней среды	Определить факторы внешней среды (косвенные, опосредованные), оказывающие наиболее сильное влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	6.1.1. Провести SWOT-анализ, PEST-анализ, составить матрицу конкурентного преимущества, определить ключевые факторы успеха в отрасли, проанализировать стратегии развития конкурентов, проанализировать социально-экономическую, политическую, нормативно-творческую, экологическую и культурную обстановки в стране
		6.1.2. Дать общую оценку соответствия организационной структуры с позиции влияния внешних (прямых и опосредованных) факторов
6.2. Проведение внутреннего детализированного организационного анализа	Определить факторы организационно-управленческого характера, оказывающие влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	6.2.1. Определить и проанализировать миссию, стратегию, цели (SMART-анализ), задачи, видения организации до организационных преобразований
		6.2.2. Построить существующую организационную структуру с наглядным отражением связей между звеньями управления, определение ее типа
		6.2.3. Произвести расчет и анализ управленческих показателей (масштаб управляемости, коэффициент звенности, коэффициент накопления дисфункций, коэффициент сложности, коэффициент оборота и т.д.)

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
6.2. Проведение внутреннего детализированного организационного анализа	Определить факторы организационно-управленческого характера, оказывающие влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	6.2.4. Определить количество уровней управления, состава звеньев управления, степень координации, уровень организации контрольной функции, количество связей функционального, линейного типа
		6.2.5. Дать оценку соответствия организационной структуры с точки организационного анализа требованиям устава проекта, требованиям внешнего, внутреннего окружения
6.3. Проведение внутреннего детализированного управленческого, распорядительного анализа	Определить факторы управленческого и распорядительного характера, оказывающие влияние на функционирование организационной структуры, организации в целом	6.3.1. Исследовать распределение в разрезе подчиненных и руководителей в количественном составе
		6.3.2. Исследовать систему соподчинения, функций и обязанностей звеньев управления, методов взаимодействия звеньев
		6.3.3. Определить уровень формализации документов, относящихся к регулированию обязанностей сотрудников (должностные инструкции и т.д.)
		6.3.4. Определить роли, функции и полномочия каждого звена управления, сотрудников для построения матрицы функционального разделения труда для определения эффективности работы, коэффициента дублирования функций и т.д.
		6.3.5. Дать оценку соответствия организационной структуры с точки управленческого и распорядительного анализа требованиям устава

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
6.4. Проведение внутреннего детального анализа кадровой политики	Определить уровень развития, проблемные аспекты ведения кадровой политики и кадрового администрирования	6.4.1. Провести анализ количественной составляющей персонала: количество сотрудников по возрасту, полу, общему стажу работы, стажу работы в организации. Определить, хватает ли количества сотрудников для выполнения организационных задач, не превышает ли количество сотрудников необходимых пороговых значений и т.д.
		6.4.2. Провести анализ качественной составляющей персонала: количество сотрудников по уровню образования, квалификации, компетентности. Определить, хватает ли высококвалифицированных сотрудников для выполнения организационных задач
		6.4.3. Провести анализ политики стимулирования, процесса адаптации нового персонала, системы наставничества, подбора, отбора и найма персонала, системы обучения, системы ротации кадров
		6.4.4. Провести тестирование сотрудников на предмет наличия дестабилизирующих, укрепляющих факторов, уровня удовлетворенности/неудовлетворенностями условиями труда
		6.4.5. Провести самооценку деятельности подразделений
		6.4.6. Дать общую оценку соответствия организационной структуры относительно принципов ведения кадровой политики требованиям устава проекта

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
6.5. Проведение общего анализа внутренней среды и определение необходимых преобразований организационной структуры	Сформировать общий вывод о развитии существующей организационной структуры и определить методику, принципы, правила для выполнения необходимых преобразований организационной структуры	6.5.1. Сформировать общий вывод об уровне развития существующей организационной структуры на основании выводов, сделанных в пунктах 6.1.2, 6.2.5, 6.3.5, 6.4.6 настоящей таблицы
		6.5.2. На основе обобщенного вывода о причинах несоответствия организационной структуры, о факторах, влияющих на формирование и развитие структуры, определить, что требует преобразования
		6.5.3. На основании линии преобразований определить, каким образом будут происходить преобразования: методы, принципы, механизмы, правила
7. Этап реализации, непосредственного проектирования, преобразования, внедрения организационной структуры		
7.1. Преобразование и формирование организационной структуры	Сформировать организационную структуру на основании линии преобразований, определенной в пункте 6.5.3 настоящей таблицы	7.1.1. Отразить функциональные обязанности и локусы ответственности руководителей, руководителей звеньев управления, сотрудников в матрице функционального разделения труда
		7.1.2. Отразить необходимые изменения в количестве связей между звеньями управления, их характер, систему подчинения, характер связей функционального, линейного и прямого воздействия
		7.1.3. На основании принципов, правил, определенных в пункте 6.5.3 и пунктах 7.1.1, 7.1.2, составить детализированную схему организационной структуры, полностью отражающую систему взаимосвязей

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
7.1. Преобразование и формирование организационной структуры	Сформировать организационную структуру на основании линии преобразований, определенной в пункте 6.5.3 настоящей таблицы	7.1.4. Составить обобщенный вывод о выполняемых преобразованиях, предварительный анализ эффективности, экономичности обновленной организационной структуры
7.2. Проведение организационного собрания	Провести организационное собрание с целью обсуждения, согласования преобразований организационной структуры	7.2.1. Провести организационное собрание проектной группы с высшим руководством, руководством звеньев управления, сотрудниками с целью представления модели организационной структуры, ее обсуждения и возможными последующими поправками
		7.2.2. Согласовать модель организационной структуры и организационные преобразования, методы, инструменты преобразований
7.3. Проведение процедуры определения рисков, эффективности	Провести процедуру определения рисков, эффективности и методики противостояния организационным сопротивлениям	7.3.1. Составить диаграмму Исикавы, отражающую причинно-следственную связь факторов, влияющих на организационную структуру, что позволит построить эффективную систему управления качеством
		7.3.2. Провести процедуру определения возможных рисков при организационных преобразованиях, построить дерево рисков, определить возможность наступления рисков на этапах преобразования
		7.3.3. Разработать методику преодоления, минимизации влияния рисков событий
		7.3.4. Провести процедуру оценки экономической эффективности проекта, определить уровень затрат, эффективность, эффект от организационных преобразований

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
7.4. Согласование организационных преобразований	Необходимо провести окончательное согласование модели организационной структуры, организационных преобразований	7.4.1. Скорректировать и согласовать организационные преобразования: согласовать модель организационной структуры, уровень рисковости, уровень экономической эффективности, методов, принципов организационных преобразований.
7.5. Утверждение организационных преобразований	Необходимо окончательное утверждение проекта организационных преобразований	7.5.1. Утвердить организационные преобразования посредством разработки документации нормативно-методического характера: внести необходимые изменения в устав, утвердить схему организационной структуры, издать приказ о запуске работы
		7.5.2. Ознакомить всех сотрудников организации с предстоящими изменениями в организационной структуре, функциональном разделении труда и т.д.
7.6. Внедрение организационных преобразований	Внедрить, реализовать организационные преобразования	7.6.1. Внедрить, реализовать организационные преобразования по всем пунктам устава
8. Завершающий этап реализации проекта		
8.1. Осуществление контроля в рамках организационных преобразований	Осуществить контрольные мероприятия в рамках организационных преобразований с целью улучшения показателей реализации проекта	8.1.1. Наделить ответственностью лицо, которое будет осуществлять общую контрольную функцию в период реализации организационных преобразований
		8.1.2. Осуществить непосредственные контрольные функции в рамках организационных преобразований
8.2. Презентация результатов организационных преобразований	Провести организационное собрание с целью презентации результатов организационных преобразований	8.2.1. Дать сравнительную оценку ожидаемых и реализованных показателей в рамках организационных преобразований

Продолжение Приложения у

Продолжение таблицы у.1

Название этапа	Основные вопросы и главная цель этапа	Задачи, необходимый комплекс действий
1	2	3
8.2. Презентация результатов организационных преобразований	Провести организационное собрание с целью презентации результатов организационных преобразований	8.2.2. Дать оценку состояния развития социально-психологической обстановки в коллективе с последующей поддержкой организационных преобразований
		8.2.3. Определить ориентиры, принципы, методы, инструменты, сферы развития организации и организационной структуры в будущем
		8.2.4. Согласование и утверждение результатов организационных преобразований с регистрацией в документах нормативно-методического характера
		8.3.1. Издание приказа и иных нормативно-методических документов, в которых закреплено фактическое окончание организационных преобразований и роспуск проектного офиса
8.3. Расформирование проектного офиса	Расформировать проектный офис после окончания организационных преобразований	

Приложение z
**График Ганта (календарное планирование) этапов совершенствования организационной структуры
 АО БАНК «Ермак»**

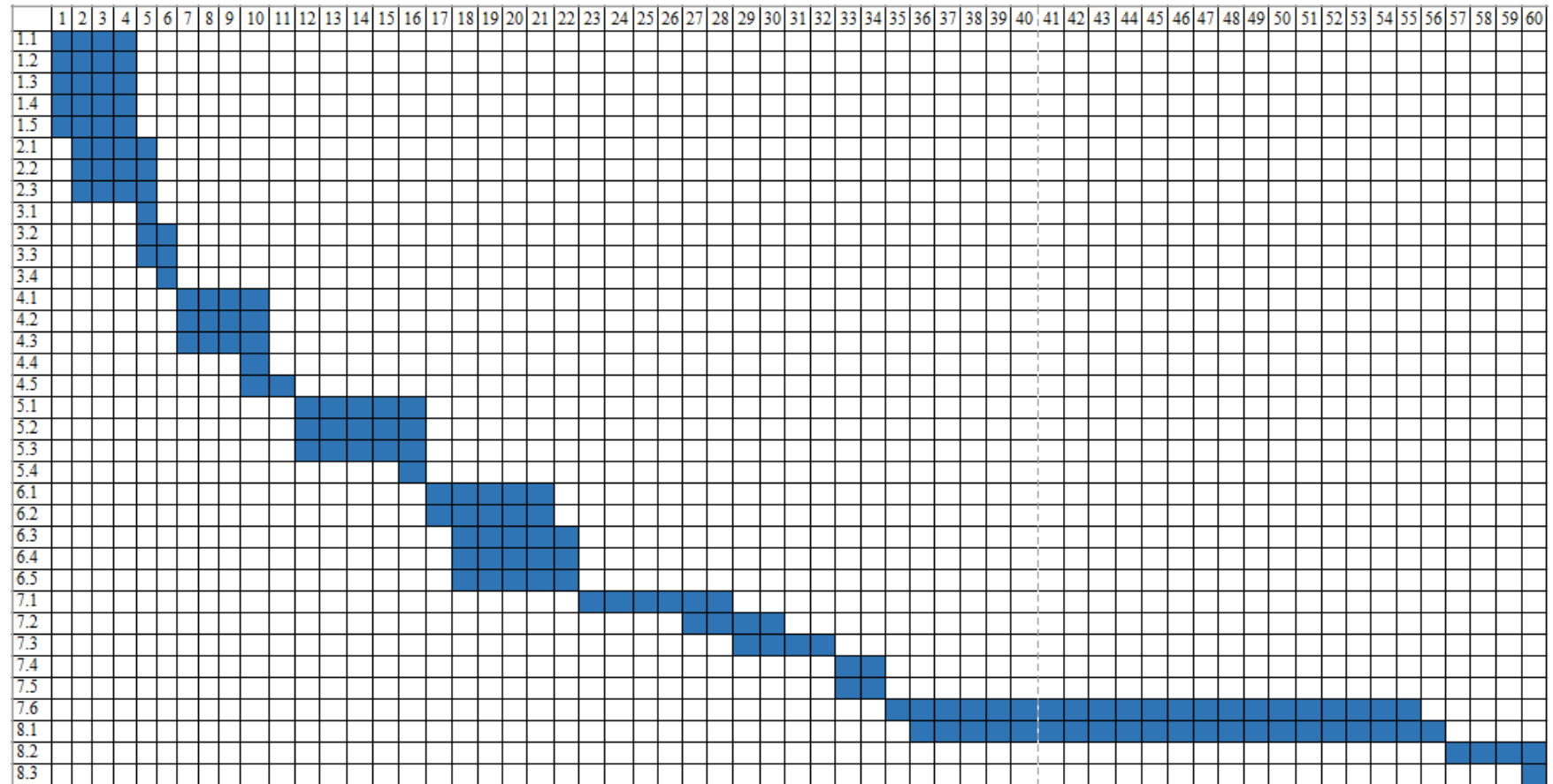


Рисунок z.1 - График Ганта (календарное планирование) этапов совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение 1

Схема взаимодействия участников проектного офиса с внутренними звеньями управления в АО БАНК «Ермак»

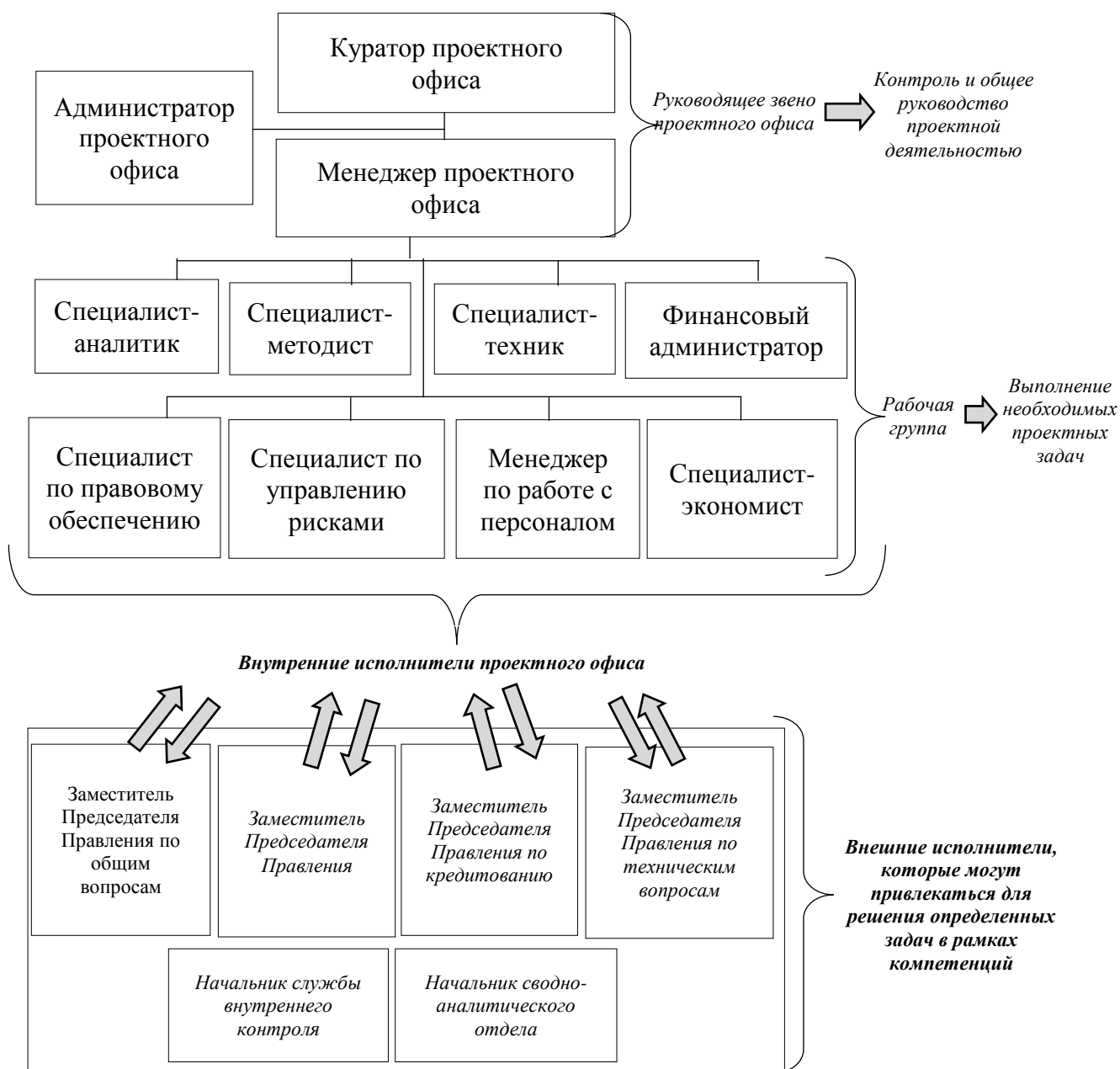


Рисунок 1.1 – Схема взаимодействия участников проектного офиса с внутренними звеньями управления в АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение 2

Матрица функционального разделения труда проектного офиса в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак»

Таблица 2.1 – Матрица функционального разделения труда проектного офиса в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлТ	ФинА	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗШОВ	ЗПП	ЗПК	ЗШТВ	НСлВК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1. Постановка предварительного диагноза																						
1.1.1. Провести опросы, анкетирование, собеседование	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Е F	Е F	Е F	Е F	-	-	
1.1.2. Проанализировать показатели деятельности работы	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	А Е	А Е	А Е	А Е	А D	А D	
1.2.1. На основе анализа определить основные причины проблем	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	А Е	А Е	А Е	А Е	А D	А D	
1.3.1. На основе анализа необходимо определить, нужны ли преобразования и какие методики, принципы необходимо использовать	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	F	F
1.4.1. На основе анализа необходимо определить общую, предпроектную цель	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	F	F
1.4.2. Определить общие требования к процессу и результату преобразований	D	D	С В	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	F	F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СППО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗШОВ	ЗПП	ЗПК	ЗШТВ	НСЛВК	НОтСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.5.1. Определить положительные и отрицательные эффекты	D	D	C B	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E F	E F	E F	E F	F	F
1.5.2. Дать обобщенную оценку существующей проблемы	D	D	C B	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E F	E F	E F	E F	F	F
2. Предварительный качественно организационный анализ руководством организации																					
2.1.1. Провести SWOT-анализ, PEST-анализ, составить матрицу конкурентного преимущества, определить ключевые факторы успеха в отрасли, проанализировать стратегии развития конкурентов	D C	D C	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E F	E F	E F	E F	A E	A E
2.2.1. Провести самооценку деятельности подразделений	D C	D C	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A E	A E	A E	A E	A E	A E
2.2.2. Провести тестирование сотрудников на предмет наличия дестабилизирующих факторов	C	C	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A E	A E	A E	A E	F E	F E
2.2.3. Проанализировать внутреннюю среду, взаимоотношения	C	C	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A E	A E	A E	A E	F E	F E
2.3.1. Определить и проанализировать миссию, стратегию, цели, задачи, видения	C	C	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A E	A E	A E	A E	F E	F E

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлТ	ФинАд	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗППОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСлВК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
2.3.2. Построить существующую организационную структуру с наглядным отражением связей между звеньями управления, определение ее типа	С	С	В С	А	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	А Е	А Е	А Е	А Е	Е Е	Е Е	
3. Инициирование проекта																						
3.1.1. Определить идею проекта	С	С	С	С	В	А	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.1.2. Определить главные цели и задачи проекта	С	С D	С D	В	А	Е F	Е F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.1.3. Определить основные требования	С	С	С D	В	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.2.1. Разработать официальный документ (устав) проекта и проектной группы	С	С	С D	С D	В	А	А Е	-	А Е	-	-	Е F	-	-	-	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.3.1. Согласовать проект устава, требования, характеристики и т.д. с руководителями звеньев управления	С	С	С D	С D	В	А	-	-	-	-	-	Е F	-	Е F	-	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.4.1. Утвердить итоговый вариант устава проекта	С	В D	А	-	-	-	-	-	-	-	-	Е F	-	Е F	-	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
3.4.2. Выпустить приказ, означающий запуск проекта в работу и сопутствующую документацию	С D	С D	В	А	Е F	Е F	Е F	-	-	-	-	Е F	-	Е F	-	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОCoA	CoДБ	ПР	ППР	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСлВК	НОгСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
3.4.3. Ознакомить сотрудников с приказом о запуске проекта в работу	C D	C D	C D	C D	C D	B	A	-	-	-	-	E F	-	E F	-	F	F	F	F	F	F
4. Планирование работ проекта																					
4.1.1. Разработать сетку-график работ, обозначить временные вехи	D	D	D	D	C D	B	-	A	-	-	A	E F	-	E F	E F	E F	E F	E F	E F	E F	E F
4.2.1. Разработать бюджетный план-график, содержащий статьи расходов и затрат	D	D	D	D	C D	B	-	A	F E	-	A	-	E F	E F	A	E F	E F	E F	E F	E F	E F
4.3.1. Разработать план-график снабжения и обеспечения ресурсами	D	D	D	D	C D	B	-	A	F E	-	A	-	E F	E F	A	E F	E F	E F	E F	E F	E F
4.4.1. Согласовать проект план-графиков, требования, характеристики с руководителями звеньев управления	C	C	C D	C D	B	A	-	-	-	-	-	E F	-	E F	-	F	F	F	F	F	F
4.5.1. Утвердить итоговые варианты план-графиков	C	B D	A	-	-	-	-	-	-	-	-	E F	-	F E	-	F	F	F	F	F	F
4.5.2. Выпустить документы, утверждающие положения ведения план-графика работ, бюджетного и ресурсного план-графиков	C D	C D	B	A	E F	E F	E F	-	-	-	-	E F	-	E F	-	F	F	F	F	F	F
4.5.3. Ознакомить сотрудников с итоговым вариантом планом-графиком	C D	C D	C D	C D	C D	B	A	-	-	-	-	E F	-	E F	-	F	F	F	F	F	F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСсА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛБК	НОтСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
5. Организационно-управленческий этап проекта																					
5.1.1. Осуществить подбор участников проекта	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.1.2. Осуществить отбор участников проекта	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.1.3. Осуществить социографические исследования предполагаемых членов команды	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.1.4. Согласовать список членов команды с высшим руководством	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E F	E F	E F	E F	-	-
5.1.5. Утвердить в официальном документе состав проектной команды	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.2.1. Определить работы, функции и полномочия ответственного лица	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.2.2. Определить лицо, ответственное за реализацию	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.2.3. Согласовать кандидатуру лица, ответственного за реализацию	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.2.4. Утвердить в официальном документе, выпустить приказ о наделении ответственностью за реализацию проекта	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОCoA	CoДБ	ПР	ИПр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛБК	НОтСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
5.3.1. Определить детализированный объем работ	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.3.2. Составить матрицу функционального разделения труда проектной группы, матрицу задачных ролей	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
5.4.1. Провести совещание с членами проекта, направленное на согласование объема работ	C D	C D	B C	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	F E	F E	F E	F E	-	-
6. Этап проектного анализа проектной командой																					
6.1.1. Провести SWOT-анализ, PEST-анализ, составить матрицу конкурентного преимущества и т.д.	C	C	C D	C D	B	A	E F	A	E F	-	E F	-	A	A	A	E F	E F	E F	E F	E F	A F
6.1.2. Дать общую оценку соответствия организационной структуры	C	C	C D	C D	B	A	E F	A	E F	-	E F	A	A	A	A	E F	E F	E F	E F	E F	A F
6.2.1. Определить и проанализировать миссию, стратегию, цели	C	C	C D	C D	B	A	E F	A	E F	-	E F	E F	A	A	A	E F	E F	E F	E F	E F	A F
6.2.2. Построить существующую организационную структуру	C	C	C D	C D	B	A	E F	A	E F	-	E F	-	A	A	A	E F	E F	E F	E F	E F	A F
6.2.3. Произвести расчет и анализ управленческих показателей	C	C	C D	C D	B	A	E F	A	E F	-	E F	-	A	A	A	E F	E F	E F	E F	E F	A F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛБК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
6.2.4. Определить количество уровней управления, состава звеньев и т.д.	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.2.5. Дать оценку соответствия организационной структуры с точки зрения организационного анализа	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.3.1. Исследовать распределение в разрезе подчиненных и руководителей в количественном составе	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.3.2. Исследовать систему соподчинения, функций	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.3.3. Определить уровень формализации документов (должностные инструкции и т.д.)	С	С	С D	С D	В	А	А	А	Е F	-	Е F	А	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.3.4. Определить роли, функции и полномочия каждого звена и т.д.	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.3.5. Дать оценку соответствия организационной структуры с точки зрения управленческого и распорядительного анализа	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	А	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.4.1. Провести анализ количественной составляющей персонала	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСлВК	НОтСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
6.4.2. Провести анализ качественной составляющей персонала	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.4.3. Провести анализ политики управления персоналом	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.4.4. Провести тестирование сотрудников на предмет наличия дестабилизирующих, укрепляющих факторов	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.4.5. Провести самооценку деятельности подразделений	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.4.6. Дать общую оценку соответствия организационной структуры относительно принципов ведения кадровой политики	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	А	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.5.1. Сформировать общий вывод об уровне развития существующей организационной структуры на основании выводов, сделанных в пунктах 6.1.2, 6.2.5, 6.3.5, 6.4.6	С	С	С D	С D	В	А	А	А	Е F	-	Е F	Е F	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
6.5.2. На основе обобщенного вывода о причинах несоответствия, определить, что требует преобразования	С	С	С D	С D	В	А	А	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СППО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПНОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛВК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
6.5.3. На основании линии преобразований определить, каким образом будут происходить преобразования	С	С	С D	С D	В	А	А	А	Е F	-	Е F	Е F	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	
7. Этап реализации, непосредственного проектирования, преобразования, внедрения организационной структуры																						
7.1.1. Отообразить функциональные обязанности и локусы ответственности руководителей	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.1.2. Отообразить необходимые изменения в количестве связей между звеньями управления	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.1.3. На основании принципов, правил, определенных в пункте 6.5.3 и пунктах 7.1.1, 7.1.2, составить детализированную схему организационной структуры	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	-	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F
7.1.4. Составить обобщенный вывод о выполняемых преобразованиях	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.2.1. Провести организационное собрание проектной группы с высшим руководством	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.2.2. Согласовать модель организационной структуры и организационные преобразования	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	А F	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ИПр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛБК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
7.3.1. Составить диаграмму Исикавы, отражающую причинно-следственную связь факторов, влияющих на организационную структуру	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.3.2. Провести процедуру определения возможных рисков при организационных преобразованиях	С	С	С D	С D	С D	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	В	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.3.3. Разработать методику преодоления, минимизации влияния рисков событий при организационных преобразованиях	С	С	С D	С D	С D	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	В	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.3.4. Провести процедуру оценки экономической эффективности проекта, определить уровень затрат, эффективность, эффект от организационных преобразований	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.4.1. Скорректировать и согласовать организационные преобразования	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	-	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
7.5.1. Утвердить организационные преобразования посредством разработки документации нормативно-методической	С D	С D	В С	А	А	А	А	-	Е F	-	-	А	-	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	-	-

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	ПР	ППр	КПО	МПО	АПО	СлА	СлМ	СлГ	ФинАдм	СПО	СПУР	МРПер	СлЭ	ЗПНОВ	ЗПП	ЗПК	ЗПТВ	НСЛБК	НОтСА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
7.5.2. Ознакомить всех сотрудников организации с предстоящими изменениями	-	-	-	В С	А	А	А	-	А Е	Е Е	-	Е Е	-	-	-	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	-	-
7.6.1. Внедрить, реализовать организационные преобразования по всем пунктам устава	С D	С D	С D	В С	А	А	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	-	А	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	-	-
8. Завершающий этап реализации проекта																					
8.1.1. Наделить ответственностью лицо, которое будет осуществлять общую контрольную функцию	С D	С D	С D	В	А	А	Е Е	Е Е	-	-	А Е	Е Е	-	А Е	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	А Е	А Е
8.1.2. Осуществить непосредственные контрольные функции	С D	С D	С D	В	А	А	Е Е	Е Е	-	-	А Е	Е Е	-	А Е	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	А Е	А Е
8.2.1. Дать сравнительную оценку ожидаемых и реализованных показателей	С D	С D	С D	В	А	А	Е Е	Е Е	-	-	А Е	Е Е	-	А Е	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	А Е	А Е
8.2.2. Дать оценку состояния развития социально-психологической обстановки	С D	С D	С D	В	А	А	Е Е	Е Е	-	-	А Е	Е Е	-	А Е	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	А Е	А Е
8.2.3. Определить ориентиры, принципы, методы, инструменты, сферы развития организации и организационной структуры	С D	С D	С D	В	А	А	Е Е	Е Е	-	-	А Е	Е Е	-	А Е	А Е	Е Е	Е Е	Е Е	Е Е	А Е	А Е

Продолжение Приложения 2

Продолжение таблицы 2.1

Задачи, необходимый комплекс действий	ОСоА	СоДБ	Пр	Пр	КПО	МПО	АПО	СпА	СпМ	СпТ	ФинАдм	СППО	СПУР	МРПер	СпЭ	ЗПОВ	ЗПП	ЗППК	ЗПТВ	НСлВК	НОтСА	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
8.2.4. Согласование и утверждение результатов организационных преобразований с регистрацией в документах нормативно-методического характера	С	С	С D	С D	В	А	Е F	А	Е F	Е F	Е F	А F	А	А	А	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	А F
8.3.1. Издание приказа и иных нормативно-методических документов, в которых закреплено фактическое окончание организационных преобразований и роспуск проектного офиса	С D	С D	С D	В	А	А Е	Е Е	-	А F	-	А F	А F	Е F	А F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	Е F	-	-

Примечание: А – исполнение функции; В – утверждение функции, возложение ответственности; С – контроль за исполнением функции; D – согласование функции; Е – участие и помощь в исполнении функции; F – информирование и консультирование в ходе выполнения функции

Примечание: ОСоА – общее собрание акционеров; СоДБ – Совет Директоров банка; Пр – Правление; Пр – Председатель Правления; КПО – куратор проектного офиса; МПО – менеджер проектного офиса; АПО – администратор проектного офиса; СпА – специалист-аналитик; СпМ – специалист-методист; СпТ – специалист-техник; ФинА – финансовый администратор; СППО – специалист по правовому обеспечению; СПУР – специалист по управлению рисками; МРПер – менеджер по работе с персоналом; СпЭ – специалист-экономист; ЗПОВ – заместитель Председателя Правления по общим вопросам; ЗПП – заместитель Председателя Правления; ЗППК – заместитель Председателя Правления по кредитованию; ЗПТВ – заместитель Председателя Правления по техническим вопросам; НСлВК – начальник службы внутреннего контроля; НОтСА – начальник сводно-аналитического отдела

Приложение 3 Организационная структура АО БАНК «Ермак» после преобразований

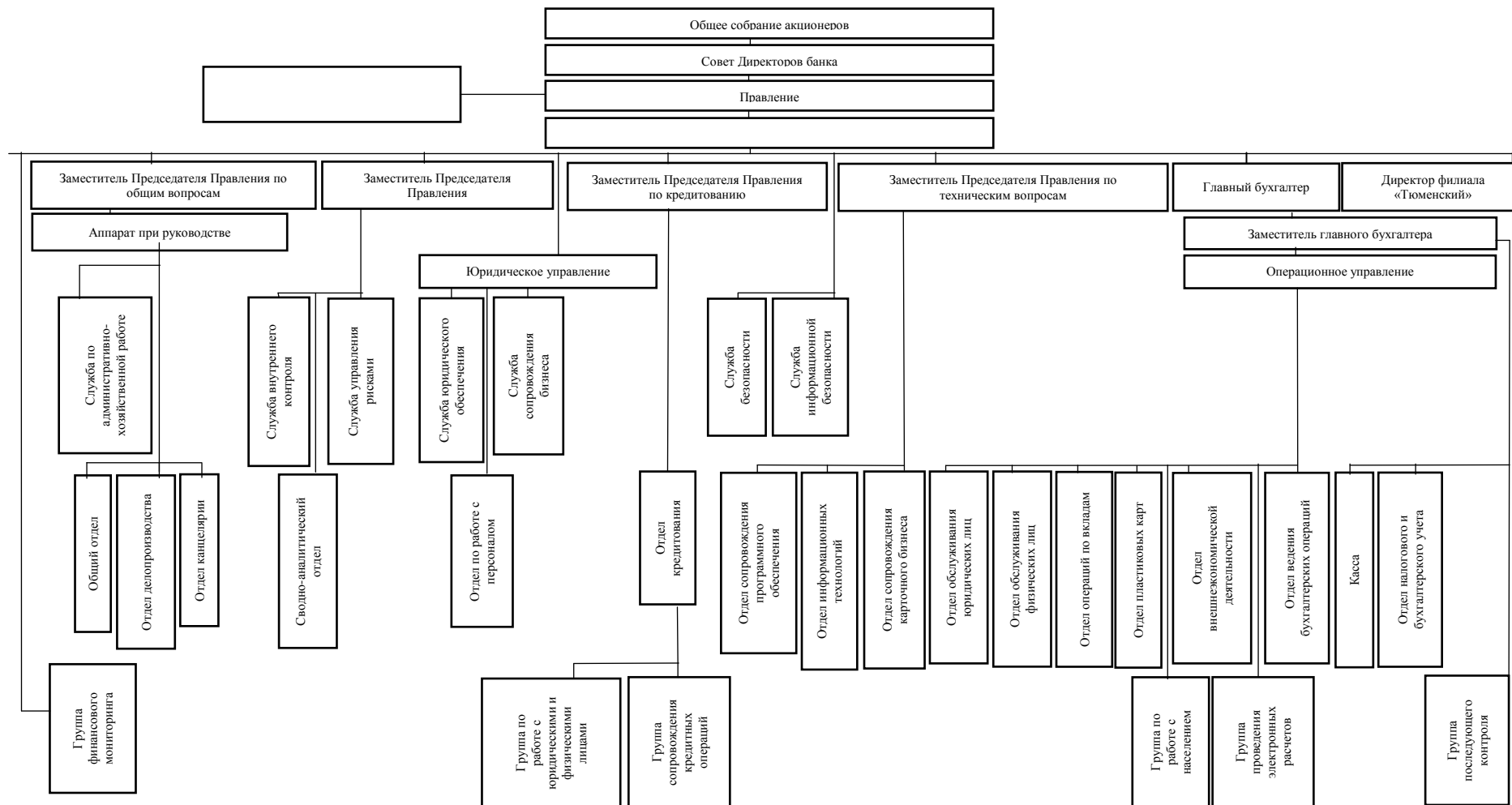


Рисунок 3.1 – Организационная структура АО БАНК «Ермак» после преобразований (разработано автором)

Приложение 5

Дерево рисков мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак»



Рисунок 5.1 – Дерево рисков мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Приложение 6

**Возможные виды рисков, возникающих при реализации совершенствования организационной структуры
АО БАНК «Ермак»**

Таблица 6.1 – Возможные виды рисков, возникающих при реализации совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Группа приоритетов	Значение	Виды возможных рисков	Степень влияния рисков на реализацию мероприятий
1	2	3	4
Группа технических видов риска			
G1	S1	Недостаток технических ресурсов (нехватка техники и оборудования для успешной реализации мероприятий)	- недостаток технических, материальных и инновационных средств может усложнять и тормозить процесс преобразования ввиду потери времени на использование простейших, неподходящих средств; - недостаток технических средств и программного обеспечения могут привести к увеличению расходов
	S2	Недостаток инновационных программных средств (отсутствие программного обеспечения, увеличивающего эффективность мероприятий)	
	S3	Недостаток материальных ресурсов	
Группа социально-психологических видов риска			
G2	S4	Отсутствие интереса и заинтересованности руководящего звена и штатных сотрудников в реализации мероприятий	- неэффективная система функционального разделения труда приводит к дублированию функций, снижению производительности труда, усложнению осуществления функции контроля и координации; - несовершенная система корпоративного управления усиливает недовольство сотрудников социальными условиями и условиями труда, что снижает производительность труда; - снижение эффективности контроля и координации приводит к потере эффективного взаимодействия структурных звеньев;
	S5	Недостаток высокопрофессиональных, обученных, подготовленных, инициативных и ответственных сотрудников	
	S6	Недовольство персонала уровнем и системой организации политики стимулирования и мотивации	
	S7	Неэффективная система разделения труда и распределения прав, ответственности	

Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

Группа приоритетов		Виды возможных рисков	Степень влияния рисков на реализацию мероприятий
1		2	3
G2	S8	Недовольство сотрудников уровнем развития корпоративной культуры и социальными условиями, условиями безопасности труда	- текучесть кадров способствует снижению общей производительности труда, необходимо время на обучение, адаптацию и организацию системы наставничества нового сотрудника
	S9	Текучесть кадров в банке	
Группа финансово-экономических видов риска			
G3	S10	Отсутствие стабильности в социально-экономической и финансовой сфере	- отсутствие стабильности в социально-экономической и финансовой сфере могут затруднить реализацию проекта и сдвинуть сроки реализации ввиду нехватки материалов, технических средств; - отсутствие платежеспособности ставит вопрос о закрытии проекта организационных преобразований
	S11	Отсутствие платежеспособности и объявление банкротства	
	S12	Рост затрат на материалы, технические средства и привлечение человеческих ресурсов	

Приложение 7

Оценка вероятности наступления 12-ти видов риска при реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак»

Таблица 7.1 – Оценка вероятности наступления 12-ти видов риска при реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Виды рисков (S_i)	Оценка вероятности наступления рисков экспертами					Средняя вероятность наступления риска (P_i)
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт	
1	2	3	4	5	6	7
S1 – недостаток технических ресурсов	55	56	51	52	54	53,6
S2 – недостаток инновационных программных средств	57	53	54	53	51	53,6
S3 – недостаток материальных ресурсов	61	59	62	59	61	60,4
S4 – отсутствие интереса и заинтересованности руководящего звена и штатных сотрудников в реализации мероприятий	51	54	49	50	55	51,8
S5 – недостаток высокопрофессиональных, обученных, подготовленных, инициативных и ответственных сотрудников	42	45	47	43	44	44,2
S6 – недовольство персонала уровнем и системой организации политики стимулирования и мотивации	76	72	70	71	73	72,4
S7 – неэффективная система разделения труда и распределения прав, ответственности	79	75	71	75	77	75,4
S8 – недовольство сотрудников уровнем развития корпоративной культуры и социальными условиями, условиями безопасности труда	58	59	63	62	61	60,6
S9 – текучесть кадров в банке	55	59	62	65	60	60,2
S10 – отсутствие стабильности в социально-экономической и финансовой сфере	79	74	76	71	74	74,8
S11 – отсутствие платежеспособности и объявление банкротства	25	24	27	22	25	24,6
S12 – рост затрат на материалы, технические средства и привлечение человеческих ресурсов	79	77	73	75	74	75,6

Приложение 8

Анализ соответствия или непротиворечивости мнения экспертов

Таблица 8.1 – Анализ соответствия или непротиворечивости мнения экспертов (разработано автором)

Виды рисков (S_i)	Оценка вероятности наступления рисков					$[A_i - B_i]$	Максимум, $[A_i - B_i]$
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт		
1	2	3	4	5	6	7	8
S1 – недостаток технических ресурсов	55	56	51	52	54	[55-56]=1 [56-51]=5 [51-52]=1 [52-54]=2 [55-54]=1	5
S2 – недостаток инновационных программных средств	57	53	54	53	51	[57-53]=4 [53-54]=1 [54-53]=1 [53-51]=2 [57-51]=6	6
S3 – недостаток материальных ресурсов	61	59	62	59	61	[61-59]=2 [59-62]=3 [62-59]=3 [59-61]=2 [61-61]=0	3
S4 – отсутствие интереса и заинтересованности руководящего звена и штатных сотрудников в реализации мероприятий	51	54	49	50	55	[51-54]=3 [54-49]=5 [49-50]=1 [50-55]=5 [51-55]=4	5
S5 – недостаток высокопрофессиональных, обученных, подготовленных, инициативных и ответственных сотрудников	42	45	47	43	44	[42-45]=3 [45-47]=2 [47-43]=4 [43-44]=1 [42-44]=2	4
S6 – недовольство персонала уровнем и системой организации политики стимулирования и мотивации	76	72	70	71	73	[76-72]=4 [72-70]=2 [70-71]=1 [71-73]=2 [76-73]=3	4
S7 – неэффективная система разделения труда и распределения прав, ответственности	79	75	71	75	77	[79-75]=4 [75-71]=4 [71-75]=4 [75-77]=2 [79-77]=2	4

Продолжение Приложения 8

Продолжение таблицы 8.1

Виды рисков (S_i)	Оценка вероятности наступления рисков					$[A_i - B_i]$	Максимум, $[A_i - B_i]$
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт		
1	2	3	4	5	6	7	8
S8 – недовольство сотрудников уровнем развития корпоративной культуры и социальными условиями, условиями безопасности труда	58	59	63	62	61	[58-59]=1 [59-63]=4 [63-62]=1 [62-61]=1 [58-61]=3	4
S9 – текучесть кадров в банке	55	59	62	65	60	[55-59]=4 [59-62]=3 [62-65]=3 [65-60]=5 [55-60]=5	5
S10 – отсутствие стабильности в социально-экономической и финансовой сфере	79	74	76	71	74	[79-74]=5 [74-76]=2 [76-71]=5 [71-74]=3 [79-74]=5	5
S11 – отсутствие платежеспособности и объявление банкротства	25	24	27	22	25	[25-24]=1 [24-27]=3 [27-22]=5 [22-25]=3 [25-25]=0	5
S12 – рост затрат на материалы, технические средства и привлечение человеческих ресурсов	79	77	73	75	74	[79-77]=2 [77-73]=4 [73-75]=2 [75-74]=1 [79-74]=5	5
Итого общая оценка непротиворечивости							4,6 %

Приложение 9

Обобщенная оценка наступления возможных рисков реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак»

Таблица 9.1 – Обобщенная оценка наступления возможных рисков реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Виды рисков (S_i)	Вероятность наступления риска (P_i)	Удельный вес риска (W_i)	Общий балл риска
S1 – недостаток технических ресурсов	53,6	0,185	9,9
S2 – недостаток инновационных программных средств	53,6		9,9
S3 – недостаток материальных ресурсов	60,4		11,2
S4 – отсутствие интереса и заинтересованности руководящего звена и штатных сотрудников в реализации мероприятий	51,8	0,0555	2,9
S5 – недостаток высокопрофессиональных, обученных, подготовленных, инициативных и ответственных сотрудников	44,2		2,5
S6 – недовольство персонала уровнем и системой организации политики стимулирования и мотивации	72,4		4
S7 – неэффективная система разделения труда и распределения прав, ответственности	75,4		4,2
S8 – недовольство сотрудников уровнем развития корпоративной культуры и социальными условиями, условиями безопасности труда	60,6		3,4
S9 – текучесть кадров в банке	60,2		3,3
S10 – отсутствие стабильности в социально-экономической и финансовой сфере	74,8		0,037
S11 – отсутствие платежеспособности и объявление банкротства	24,6	0,9	
S12 – рост затрат на материалы, технические средства и привлечение человеческих ресурсов	75,6	2,8	
Итого общий балл вероятности наступления рисков			57,7

Приложение 10

**Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела кредитования
АО БАНК «Ермак»**

Таблица 10.1 – Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела кредитования
АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Структура экономических затрат	Руководитель группы кредитования физических лиц	Руководитель группы кредитования юридических лиц	Специалист группы кредитования юридических лиц	Руководитель группы по работе с физическими и юридическими лицами
Структура затрат до проведения оптимизации отдела кредитования (руб.)				
Уровень заработной платы сотрудника в месяц	54 000	54 000	36 000	0
Налоговые отчисления в размере 30% в ФСС, ПНФ	16 200	16 200	10 800	0
Сумма затрат на обеспечение одного сотрудника в месяц	70 200	70 200	46 800	0
Годовая сумма затрат на обеспечение одного сотрудника, не учитывая нефиксированную часть	842 400	842 400	561 600	0
Структура затрат после проведения оптимизации отдела кредитования (руб.)				
Надбавка к заработной плате за увеличение уровня руководства в размере 20% в месяц	0	0	0	10 800
Уровень заработной платы сотрудника в месяц	0	0	0	64 800
Налоговые отчисления в размере 30% в фонд социального страхования, Пенсионный фонд	0	0	0	19 440
Сумма затрат на обеспечение одного сотрудника в месяц	0	0	0	84 240
Годовая сумма затрат на обеспечение одного сотрудника, не учитывая нефиксированную часть	0	0	0	1 010 880
Эффект от реализации мероприятия в месяц (руб.)				102 960
Эффект от реализации мероприятия в год (руб.)				1 235 520

Приложение 11

**Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела по работе с персоналом
АО БАНК «Ермак»**

Таблица 11.1 – Структура затрат до и после проведения оптимизации структуры управления отдела по работе с персоналом АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Структура экономических затрат	Секретарь отдела по работе с персоналом	Начальник отдела по работе с персоналом
Структура затрат до проведения оптимизации отдела по работе с персоналом (руб.)		
Уровень заработной платы сотрудника в месяц	28 000	50 000
Налоговые отчисления в размере 30% в Фонд социального страхования, Пенсионный фонд	8 400	15 000
Сумма затрат на обеспечение одного сотрудника в месяц	36 400	65 000
Годовая сумма затрат на обеспечение одного сотрудника, не учитывая нефиксированную часть	436 800	780 000
Структура затрат после проведения оптимизации отдела по работе с персоналом (руб.)		
Надбавка к заработной плате за увеличение уровня руководства в размере 5% в месяц	0	2500
Уровень заработной платы сотрудника в месяц	0	52 500
Налоговые отчисления в размере 30% в фонд социального страхования, Пенсионный фонд	0	15 750
Сумма затрат на обеспечение одного сотрудника в месяц	0	68 250
Годовая сумма затрат на обеспечение одного сотрудника, не учитывая нефиксированную часть	0	819 000
Эффект от реализации оптимизации структуры отдела по работе с персоналом (руб.)		
Эффект от реализации мероприятия в месяц (руб.)		33 150
Эффект от реализации мероприятия в год (руб.)		397 800

Приложение 12
**Статьи расходов в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры
 АО БАНК «Ермак»**

Таблица 12.1 – Статьи расходов в рамках системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

Название этапа системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак»	Объем планируемых затрат (руб.)
1	2
1. Постановка предварительного диагноза	
1.1. Выявление проблематики	300
1.2. Выявление причин возникновения проблем	300
1.3. Выявление потребности в организационных изменениях	300
1.4. Постановка общих, предпроектных целей	300
1.5. Заключительная оценка	0
Всего затрат на реализацию первого этапа проекта	1 200
2. Предварительный качественно-организационный анализ руководством организации	
2.1. Проведение общего анализа внешней среды	400
2.2. Проведение общего анализа внутренней среды	400
2.3. Проведение общего организационно-управленческого анализа	400
Всего затрат на реализацию второго этапа проекта	1 200
3. Инициирование проекта	
3.1. Разработка детализированных задач, целей, идеи проекта	600
3.2. Разработка проекта устава и проектной группы	600
3.3. Согласование проекта устава	0
3.4. Утверждение готового устава по результатам согласования	0
Всего затрат на реализацию третьего этапа проекта	1 200

Продолжение Приложения 12

Продолжение таблицы 12.1

Название этапа системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак»	Объем планируемых затрат (руб.)
1	2
4. Планирование работ проекта	
4.1. Разработка сетки-графика (план-графика) работ	4 000
4.2. Разработка детализированного бюджетного плана-графика проекта	4 500
4.3. Разработка детализированного план-графика обеспечения, снабжения ресурсами	3 000
4.4. Согласование проектов сетки-графика работ, бюджетного план-графика и ресурсных затрат	0
4.5. Утверждение готовых графиков	0
Всего затрат на реализацию четвертого этапа проекта	11 500
5. Организационно-управленческий этап проекта	
5.1. Осуществление подбора, отбора членов проектной группы	4 000
5.2. Назначение ответственных лиц	0
5.3. Формирование состава команды проекта	5 000
5.4. Проведение совещания с членами проекта	500
Всего затрат на реализацию первого этапа проекта	9 500
6. Этап проектного анализа проектной командой	
6.1. Проведение детализированного анализа внешней среды	400
6.2. Проведение внутреннего детализированного организационного анализа	400
6.3. Проведение внутреннего детализированного управленческого, распорядительного анализа	400
6.4. Проведение внутреннего детального анализа кадровой политики	400
6.5. Проведение общего анализа внутренней среды и определение необходимых преобразований организационной структуры	400
Всего затрат на реализацию шестого этапа проекта	2 000
7. Этап реализации, непосредственного проектирования, преобразования, внедрения организационной структуры	
7.1. Преобразование и формирование организационной структуры	500
7.2. Проведение организационного собрания	500
7.3. Проведение процедуры определения рисков, эффективности	800
7.4. Согласование организационных преобразований	0

Продолжение Приложения 12

Продолжение таблицы 12.1

Название этапа системы поэтапного совершенствования организационной структуры АО БАНК «Ермак»	Объем планируемых затрат (руб.)
1	2
7.5. Утверждение организационных преобразований	0
7.6. Внедрение организационных преобразований	13 000
Всего затрат на реализацию седьмого этапа проекта	14 800
8. Завершающий этап реализации проекта	
8.1. Осуществление контроля в рамках организационных преобразований	0
8.2. Презентация результатов организационных преобразований	0
8.3. Расформирование проектного офиса	58 600
Всего затрат на реализацию восьмого этапа проекта	58 600
Общий размер затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак»	88 500

Приложение 13

Диаграмма К.Исикавы мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак»

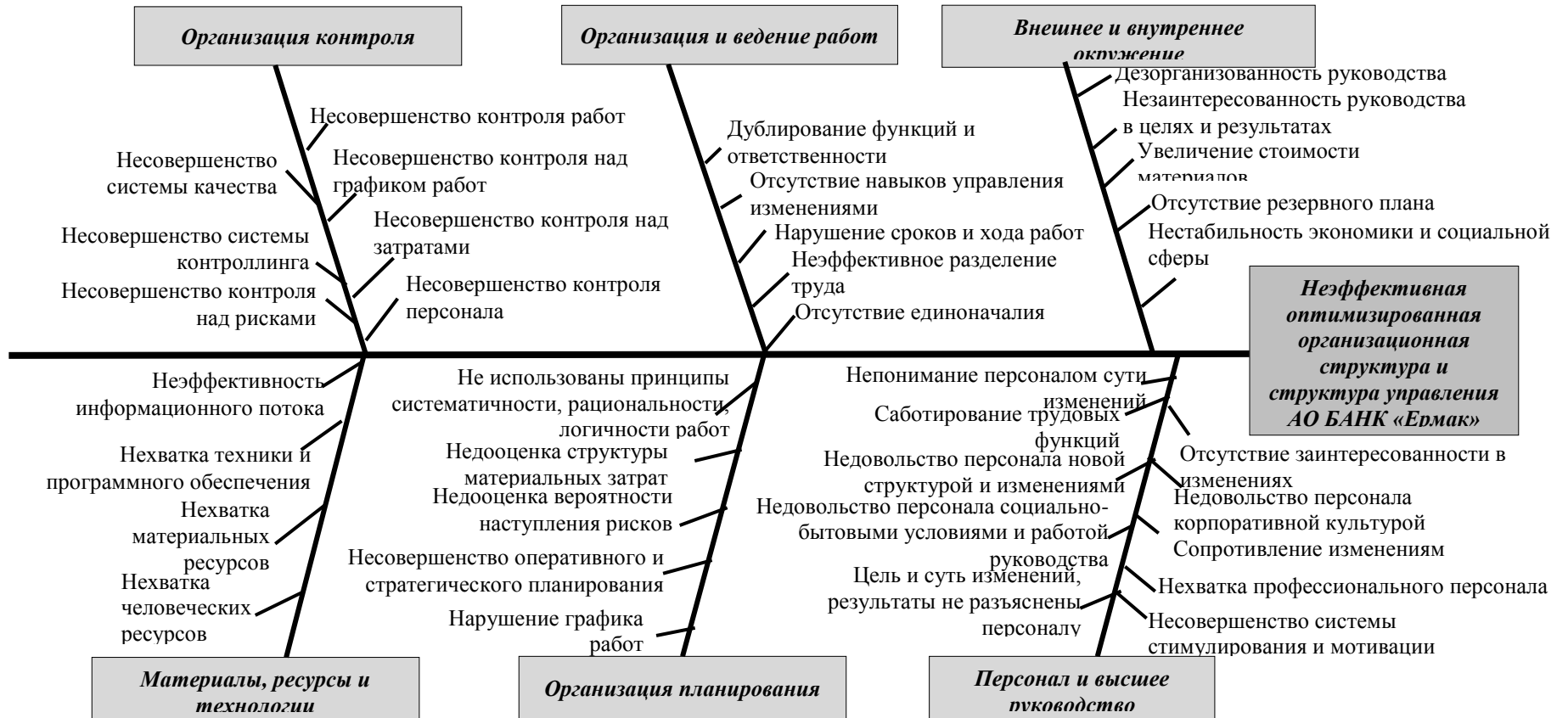


Рисунок 13.1 – Диаграмма К.Исикавы мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО БАНК «Ермак» (разработано автором)

