

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)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Экономическая безопасность, учет и аудит

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Современные методы организации, нормирования и оплаты труда

Студент

В.П. Ковалева

(И.О. Фамилия)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент, Л. Ф. Бердникова

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



Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях	7
1.1 Понятие организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях	7
1.2 Методы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях	12
1.3 Проблемы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях	16
2 Особенности организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»	20
2.1 Организационно – экономическая характеристика ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ».....	20
2.2 Анализ организации труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»	31
2.3 Оценка нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»	37
3 Выработка рекомендаций по совершенствованию организации, нормирования и оплаты труда и их эффективность.....	42
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации, нормирования и оплаты труда	42
3.2 Этапы внедрения предложенных рекомендаций	66
3.3 Эффект от предложенных рекомендаций.....	67
Заключение	73
Список используемой литературы и используемых источников.....	76
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России»	83
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк России»..	84
Приложение В Бухгалтерский баланс ПАО «БАНК «УРАЛСИБ».....	86
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ПАО «БАНК «УРАЛСИБ»	87
Приложение Д Бухгалтерский баланс ПАО «БАНК «ВТБ».....	89
Приложение Е Отчет о финансовых результатах ПАО «БАНК «ВТБ»	91

Введение

Актуальность настоящего исследования заключается в том, что при организации работы персонала коммерческой организации необходимо использовать современные методы организации, нормирования и оплаты труда. От данных кадровых процессов зависит эффективность деятельности организации. Но при организации работы персонала коммерческой организации возникают различные проблемы, но например, разработка и обоснование норм труда является сложным и затратным процессом. Из-за его высокой затратности и сложности, большинство предприятий не уделяет внимания созданию и использованию новых видов норм (ориентируясь на пересмотр старых).

Объекты исследования: ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ».

Предмет исследования: современные методы организации, нормирования и оплаты труда.

Цель исследования: рассмотреть современные методы организации, нормирования и оплаты труда на примере ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ».

Гипотеза исследования состоит в том, что:

- в банках не используются методы персонального менеджмента;
- существует проблема переработки в коммерческих банках;
- существует неудовлетворенность оплатой труда в коммерческих банках.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты современных методов организации, нормирования и оплаты труда,
- представить методы организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»,

- разработать мероприятия по совершенствованию методов организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК».

Теоретико-методологическую основу исследования составили: нормативные и законодательные акты, учебники и учебные пособия по дисциплинам «Нормирование и организация труда» и «Коммерческие банки».

Базовыми для настоящего исследования явились также: работы ученых-экономистов по рассматриваемой теме, статьи из газет и журналов.

Методы исследования:

- изучение и анализ научной литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики и т.д.

Опытно-экспериментальная база исследования: данные основных форм бухгалтерской отчетности ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ».

Научная новизна исследования состоит в организации труда руководителя подразделения ПАО «СБЕРБАНК» с точки зрения персонального менеджмента и изменение системы оплаты труда.

К результатам научной новизны, выносимым на защиту относятся:

- разработана методика оценки организации труда руководителя подразделения ПАО «СБЕРБАНК» с точки зрения персонального менеджмента,
- усовершенствована система оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК»,
- предложено внедрение работы психолога с каждым сотрудником, работающим дистанционно и проведение большего количества мероприятий для вакцинированных сотрудников ПАО «Сбербанк» работающих удаленно
- рекомендовано использование цифровизации для организации труда в коммерческих банках.

Отметим, что практическое использование положений, описанных в тексте настоящей магистерской диссертации, позволяет:

- увеличить прибыль коммерческого банка;
- улучшить систему оплаты труда в коммерческом банке.

Ценность результатов, которые получены благодаря проведенному исследованию, заключается и в том, что их внедрение возможно в коммерческих банках.

Обосновать эффективность положений, приведенных в тексте настоящей работе, можно тем, что они прошли согласование в ПАО «СБЕРБАНК».

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- определении понятии организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях;
- изучении методов организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях;
- раскрытии проблем организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сделанные выводы и предложенные рекомендации, могут быть использованы в ПАО «СБЕРБАНК».

Достоверность и обоснованность результатов исследования определяется тем, что на протяжении всего периода написания магистерской диссертации проводились мероприятия, направленные на апробацию получаемых результатов на практике. Всего за время написания магистерской диссертации ее автором было опубликовано две научные работы.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит: во-первых, в подготовки и реализации плана исследования, во-вторых, в изучении совокупности нормативной документации и учебных материалов по теме работы, в-третьих, в непосредственном проведении исследования, в-четвертых, в обработке полученных результатов, в-пятых, в написании и размещении научных публикаций, раскрывающих отдельные аспекты проведенной работы.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались на конференциях.

На защиту выносятся:

- разработанная методика оценки организации труда руководителя подразделения ПАО «СБЕРБАНК» с точки зрения персонального менеджмента,
- усовершенствованная система оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК»,
- предложения по внедрению работы психолога с каждым сотрудником, работающим дистанционно и проведение большего количества мероприятий для вакцинированных сотрудников ПАО «Сбербанк» работающих удаленно
- рекомендации по использованию цифровизации для организации труда в коммерческих банках.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, содержит 26 рисунков, 18 таблиц, список используемой литературы и используемых источников (60 источников), 6 приложений. Основной текст работы изложен на 82 страницах.

1 Теоретические аспекты организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях

1.1 Понятие организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях

«Понятие «организация труда» можно трактовать как процесс упорядочения труда в соответствии с принятой технологией, в том числе технологией не только производства, но и документооборота, обслуживающего процесс производства. Но следует учитывать, что это понятие имеет множество толкований. В силу неоднозначности данного понятия часто появляются схоластические споры, где разные исследователи понимают под организацией труда разные определения» [10]. Исходя из этого определения, определим организацию труда в кредитной организации. организация труда в кредитной организации - процесс упорядочения труда в соответствии с принятой банковской технологией, в том числе технологией не только оказания банковских услуг, но и документооборота, обслуживающего процесс [8].

«Организация труда в современных условиях не теряет своей актуальности, как и сто лет назад упорядочение операций рабочего процесса, культура их реализации, обладает все тем же системным эффектом, только теперь в электронном формате, с учетом расширения возможностей за счет применения искусственного интеллекта, нейронных сетей, готовности людей к цифровизации мира вокруг них» [3].

Один из исследователей Д.А. Бареева данной темы писал, что «нормировать – это значит искать наиболее выгодную организацию труда» [2].

Нормирование труда – это неотъемлемая часть хозяйственного механизма и одна из ключевых частей процессов организации управления трудом с целью повышения производительности труда и уровня его эффективности.

Основной задачей нормирования труда является установление обоснованных прогрессивных показателей норм затрат труда в целях роста совокупной производительности и повышения эффективности использования трудовых ресурсов [43].

Нормирование труда – это установление оптимальных затрат рабочего времени на выполнение определенного объема работ или получения определенного количества продукции при рациональной организации труда и нормальной интенсивности труда [3]. Нормирование труда, также как и заработная плата, является важным элементом организации труда [29].

Оплата труда - один из факторов эффективности деятельности организации, поскольку размер начисленной заработной платы, своевременность и полнота расчетов с сотрудниками оказывает влияние на качество работы наемных работников и сумму расходов организации. Трудовые ресурсы являются определяющим элементом в достижении конкурентных преимуществ на современном уровне развития экономики. Важнейшим фактором для мотивации работников на достижение результативной деятельности является оплата труда [30].

В основном, организации используют повременную и сдельную систему оплаты труда [1, с. 177].

Параллельно при оплате труда выстраиваемой на научной основе, с учетом периодической индексации, необходимо широко использовать и другие мотивационные аспекты, которые отражают заботу работодателя и указывают на значимость работника для организации [27].

Работодатель, в том числе в кредитной организации должен ответственно подходить к оплате труда, понимая, что номинальный рост заработной платы не всегда приводит к росту реальной доходности работника, способной обеспечить достойную покупательную способность населения с учетом региональной «потребительской корзины» в действующих ценах [21, с. 5]. Заработная плата является важной составляющей системы мотивации т.к.:

- любой человек должен удовлетворить свои потребности, и для этого ему естественно нужны средства обеспечивать себя и свою семью;
- любой объём труда должен оплачиваться в достойном эквиваленте.

Поэтому хорошо продуманная система заработной платы помогает повысить мотивацию и, соответственно, лояльность работников, что положительно влияет на общее качество выполняемых задач [59].

С учетом формирования оптимального уровня оплаты труда одним из самых продуктивных способов государственного регулирования является установление определенной минимальной среднемесячной заработной платы [44]. Минимальная заработная плата обязана выполнять следующие задачи в воспроизводстве рабочей силы:

- должна гарантировать получение минимально необходимого обеспечения объема потребления материальных благ и услуг для работника низшей квалификации;
- регулировать и оказывать влияние на структуру заработной платы на предприятии;
- нацеливать общество на минимальный уровень эффективности труда, которого оно вправе требовать от сотрудника. Можно выделить положительные и отрицательные черты системы оплаты труда [41].

Стимулирование необходимого корпоративного поведения сотрудников фирмы является главной задачей в системе заработной платы т.к., оно направляет работников на достижение стратегически важных задач компании [58].

Психологически заработная плата связана с признанием авторитета работника на предприятии, она как бы косвенно выражает его социальный статус [31].

Однако и чувствовать себя «незаменимым» работник не должен [60].

Разработка наиболее эффективной системы оплаты труда улучшает систему мотивации персонала, а также способствует удержанию сотрудников

в компании и привлечением новых специалистов, что помогает предприятию стабильно функционировать и преумножать свою прибыль, сохранять корпоративные ценности, избегать утечек информации [40].

Что касается недостатков текущей системы оплаты труда, то они связаны с ее индивидуальными характеристиками, не вызванными производственными факторами и факторами внешнего воздействия на фирму [45]. Преодоление их, прежде всего, означает радикальные изменения в системе организации оплаты труда и ее мотивирования. Заработная плата может зачастую выступать фактором, тормозящим развитие производительности труда [3].

Однако и до бесконечности увеличивать производительность труда, не всегда есть смысл, предприятию необходимо производить только тот объем продукции (услуг), который будет реализован на целевых сегментах рынка, т.к. перепроизводство чревато кризисом для предприятия. Министр труда и социальной защиты населения РФ М.А. Топилин заявил, что заработные платы граждан страны будут расти, ранее невиданными темпами. Это касается как реальных, так и номинальных показателей. В текущем году зарплаты россиян выросли на 11 %, при этом рост потребительских цен составил порядка 2,5-3 %. Однако, накопленные сбережения так же быстро могут быть обесценены падением курса национальной валюты и уверенность в обеспеченности может кануть в Лету в кратчайшие сроки по многим на то причинам глобального мирового сообщества. Национальная валюта только тогда может быть стабильна, когда будет минимизировано влияние на неё котировок биржевых цен на нефть и другие полезные ископаемые, добываемые на территории России [38].

Необходимо в кратчайшие сроки избавляться от последствий «Голландской болезни», эффект Гронингена парализовал реальный сектор экономики, что вылилось в потерю целого ряда подотраслей [39].

Поэтому Российской Федерации, как никогда, необходимо планомерное наращивание мощностей в различных секторах экономики, и только тогда можно говорить о стабильной национальной валюте [28].

Согласно имеющимся данным Росстата, в начале текущего года зарплаты активно повышались в социальной сфере, в области здравоохранения [7]. Показатель составил порядка 33 %. В области культуры, спорта и развлечений доходы граждан поднялись на 24 %. В образовательной же сфере показатель немного ниже, он установился на уровне 18,8 % [24].

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [6].

Таким образом, организация труда в кредитной организации - процесс упорядочения труда в соответствии с принятой банковской технологией, в том числе технологией не только оказания банковских услуг, но и документооборота, обслуживающего процесс.

Нормирование труда – это установление оптимальных затрат рабочего времени на выполнение определенного объема работ или получения определенного количества продукции при рациональной организации труда и нормальной интенсивности труда. Оплата труда – вознаграждение сотрудников за выполненный труд.

1.2 Методы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях

Чтобы достичь требуемых результатов, руководители применяют следующие методы организации труда:

- улучшение рабочего места;
- разделение труда;
- внедрение рациональных методик.

Методы нормирования труда в кредитных организациях показаны на рисунке 1.

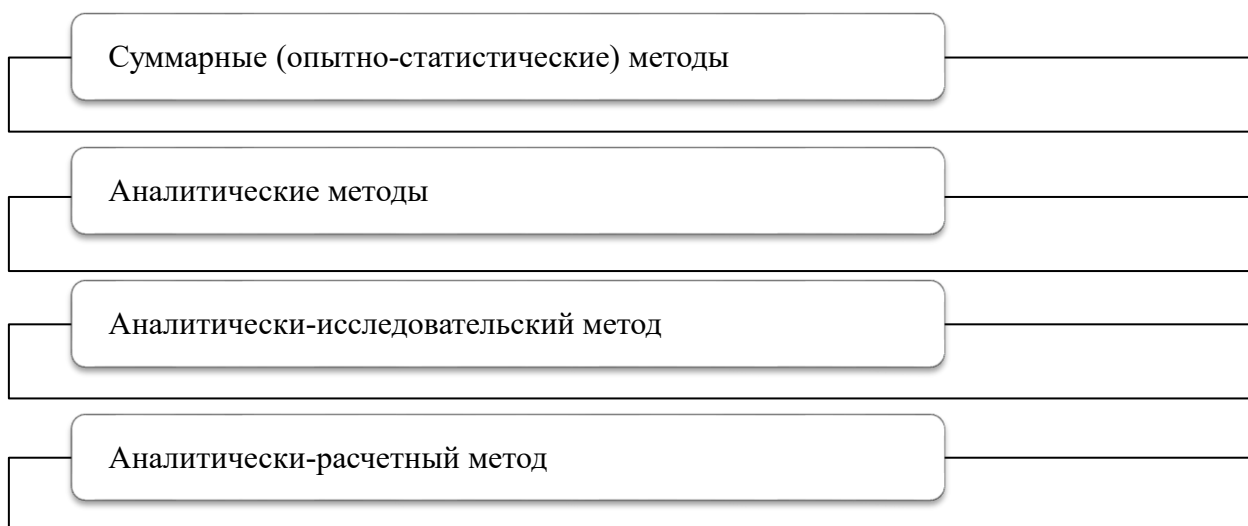


Рисунок 1 - Методы нормирования труда в кредитных организациях

[25]

Разработка и обоснование норм труда является сложным и затратным процессом. Из-за его высокой затратности и сложности, большинство предприятий не уделяет внимания созданию и использованию новых видов норм (ориентируясь на пересмотр старых). Старые нормы (преимущественно нормы времени на технологические операции), используются преимущественно для разработки ТКП и составления коммерческих

предложений. В таких условиях эффективность функционирования системы нормирования труда на предприятии является не всегда адекватной требованиям современной организации производственного процесса [11].

По нашему мнению, сама современная система нормирования труда требует определенного реформирования [52]. Считаем, что основным современным направлением совершенствования существующих норм труда могут стать разграничение технико-технологических и социально-психологических элементов трудового процесса [50]. При том, что указанное предложения является «шагом назад» от достигнутого уровня научной организации труда, в современных условиях такое предложение видится единственно возможным [19].

Суть его сводится к тому, что в условиях достаточно механизированного, однако некачественно отнормированного труда современных рабочих более целесообразно ориентироваться на «нормальную» интенсивность труда, чем на норму выработки как таковую.

В таком случае увеличивается не только инструментарий разработки норм, но претерпевает изменения сама методология нормирования [32]. Так, целесообразно использование параллельно технического проектирования и системы социального нормирования (прогнозирования). В данном случае обращаем внимание на тот факт, что нормирование труда, нормирование трудового и технологического процесса – вещи не тождественные [4].

Нами предлагается рассмотреть имеющиеся теоретико-методические подходы к труду, трудовому и технологическому процессам. Б. М. Генкин, предлагает рассматривать производственный процесс с двух сторон: как совокупность изменений, которые претерпевают предметы труда (технологический процесс), и как совокупность действий рабочих направленных на целенаправленное преобразование предметов труда (трудовой процесс) [18, С. 71].

С точки зрения нормирования, трудовой процесс можно рассматривать как последовательно выполняемую совокупность трудовых действий,

осуществляемых исполнителем (исполнителями) работ при производстве материальных благ или выполнении определенных функций в других сферах деятельности человека, которая характеризуется определенной, технико-технологической необходимой длительностью (интенсивностью) [33].

Технологический процесс - совокупность последовательно выполняемых операций, образующих вместе единый процесс преобразования исходных материалов в нужный продукт [26]. Иными словами, трудовой процесс накладывается на технологический процесс, который и задает (определяет) характер и интенсивность трудового процесса. В таком случае максимальная интенсивность трудового процесса ставится в зависимость от технико-технологических особенностей технологического процесса (для большинства работ в массовом и серийном производстве) [47].

В единичном производстве (особенно в операциях с большим удельным весом ручного труда), установление конкретных норм является объективно необходимым [55]. В случае же с серийным и массовым производством – менее затратно говорить об устранении всех видов нетехнологических потерь времени – как базовой точки для установления показателя оптимальной интенсивности труда [51]. Соответственно необходимыми мерами станет адаптация трудового процесса к физическим и физиологическим возможностям работников. При этом, указанные действия не обязательно будут вести к ухудшению общей эффективности организации труда (росту времени на изготовление партии продукта). Интенсивность трудового процесса, в этом случае, будет соответствовать требованиям оптимальной интенсивности труда, сохраняя работоспособность и внимание работников [56]. В таком случае будет осуществляться определение и согласование технических возможностей оборудования, с психофизиологическим состоянием (квалификацией, рыночной ситуацией) конкретных работников, что требует менее существенных хронометражных наблюдений по сравнению с разработкой классических норм [46].

Исходя из указанного - интенсивность трудового процесса в условиях острой рыночной конкуренции (возможными колебаниями спроса), является той константой, которая может быть сравнительно легко пересмотрена и не требует для своего определения большого количества полевых исследований (а соответственно привлечения большого количества нормировщиков и хронометражистов) [13].

Верхним ограничением в этом случае, будут выступать психофизиологические возможности работников. Нижним – необходимое для продажи количество продукции [48]. Альтернативным нормативом в этом аспекте может выступать продолжительность работы работника в условиях труда с определенной (неизменной) эффективностью. Обоснование, в таком случае, нуждается время, в течение которого тот или иной работник будет в состоянии работать с нормативной интенсивностью (соответствующей принятой в организации интенсивности трудового процесса) [54].

Из этого следует возможность отойти от четкой регламентации продолжительности рабочей смены для работников всех категорий, и определить только плановую интенсивность труда и максимальное (предельное) время, которое сотрудник может работать с требуемой интенсивностью (без последствий для себя и качества выполняемой работы). Предложенный подход не должен вступать в противоречие с указанной в ТК РФ предельной продолжительностью рабочего времени [34].

По нашему мнению, предложенный подход позволит пересмотреть количество работников, охваченных нормированием в сторону увеличения.

Исходя из нормативной интенсивности труда возможно определить базовый уровень оплаты труда за труд базовой интенсивности. По сути предприятие получает возможность определять в заданных технико-технологических условиях ту интенсивность и количество труда, которую оно может (желает) приобрести [42].

Основные формы оплаты труда в кредитных организациях показаны на рисунке 2.

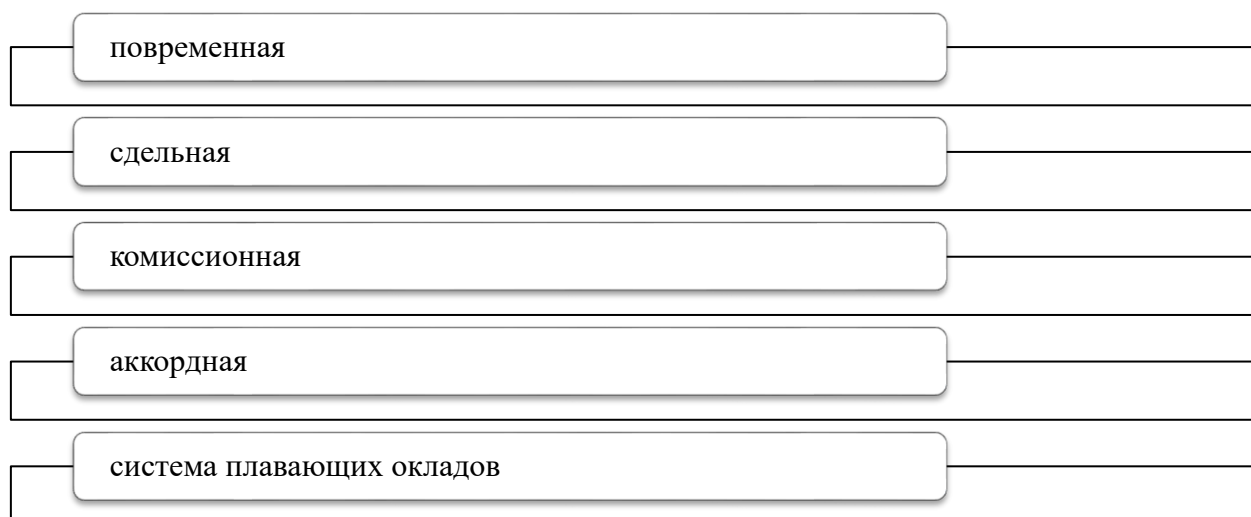


Рисунок 2 - Формы оплаты труда в современных кредитных организациях [53]

Таким образом, существуют различные методы организации, нормирования и оплаты труда в коммерческих организациях, которые необходимо применять для слаженной работы персонала.

1.3 Проблемы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях

Основная проблема оплаты труда – это низкий уровень ее оплаты. Для ее решения можно построить рейтинговую оценку, в которой будут заложены такие показатели, как удовлетворенность сотрудниками заработной платой и ее соответствие среднеотраслевым показателям. «Совмещение данных коэффициентов позволит получить балльную оценку и сравнить предприятия между собой. Расширение списка коэффициентов позволит выявить также проблемные зоны и обоснованность текущий уровень оплаты. На основе предложенного метода в дальнейшем имеется возможность по-другому взглянуть на эффективность деятельности различных бизнес-субъектов, а

также разработать рекомендации по изменению системы оплаты труда или других нематериальных способов стимулирования, направленных на достижение стратегических целей кредитной организации» [14].

Еще можно отметить проблемы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях, такие как:

1. Низкая мотивация персонала. «Проблема мотивации персонала до сегодняшнего дня остается слабо разработанной, несмотря на наличие большого количества теорий и концепций [15]. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы мотивации необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников» [18]. Проблемы: сотрудники недовольны существующим уровнем оплаты труда и существующей системой мотивации труда в кредитной организации [35].

2. Неверно разработаны нормы труда. В отечественной и зарубежной практике вопросам нормирования и оплаты труда всегда уделялось повышенное внимание, особенно когда на предприятии существуют социально-трудовые проблемы, связанные с низким уровнем заработной платы, необоснованно завышенными нормами труда [57]. Поэтому существующая на в кредитной организации система нормирования и оплаты труда должна быть связующим звеном между потребностями и интересами работников и целями производственной деятельности работодателя [36].

3. Замена человеческого труда на роботов. Роботизированная автоматизация процессов относится к использованию программных роботов (или аналогичных виртуальных помощников), которые запрограммированы для выполнения повторяющихся и трудоемких задач. Это делает их идеальными для многочисленных приложений в банковском деле. Задачи включают отправку электронной почты, открытие приложений, копирование и вставку информации из одной банковской системы в другую. Эффективно реализованная роботизированная автоматизация процессов RPA может

значительно сократить ручную работу, чтобы сотрудники могли сосредоточиться на более сложных банковских операциях, человеческом взаимодействии и принятии решений [12].

«В последнее время учреждения банковской сферы функционируют в таких условиях, которые предполагают наличие стремительных и широкомасштабных изменений конкурентной среды. Растет конкуренция со стороны высокотехнологичных небанковских организаций [49]. Поэтому внедрение современных инновационных систем и методов искусственного интеллекта для современной банковской среды необходимо рассматривать как одно из наиболее актуальных направлений, которое позволит сохранить конкурентоспособность традиционной банковской системы. Выводы. В настоящее время банки вынуждены осваивать новейшие передовые технологии, основной из которых является применение роботизированных машин [37]. Несмотря на высокую стоимость освоения и внедрения данной технологии, она является необходимым направлением в системе стратегического развития коммерческого банка. Современные технологии развиваются быстрыми темпами, поэтому работа в данном направлении позволит обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности в будущем» [23].

4. Плохие условия труда [17].

5. Монотонная работа [16],

6. Практически отсутствуют перерывы и т.д.

Существует проблема материального стимулирования работников в достижении высоких результатов в труде на основе внедрения системы оплаты труда по нормативу от фактически полученного дохода. Стимулирующая и контрольная функции норматива по заработной плате может проявиться в полной мере лишь в том случае, если будет обеспечено снижение индивидуальной трудоемкости банковской продукции. Отмечено, что жесткая нормативная связь фонда оплаты труда и уровня конечных результатов, заставят руководителей предприятий и его подразделений, трудовые

коллективы и каждого работника, наиболее полно выявлять и использовать внутрипроизводственные резервы наращивания конечных результатов производства, возможности его технического совершенствования, уделять постоянное внимание передовому опыту в этой области[9]. Формирование фонда оплаты труда по нормативу от валового дохода создает предпосылки для большей согласованности коллективных и личных интересов, роста производительности труда на интенсивной основе, регулирования соответствия меры труда и меры поощрения.

Также существуют проблемы учетно-аналитического обеспечения в части затрат на оплату труда, имеющие место в современной практике кредитной организации, решение которых позволит экономическим субъектам сформировать совершенную и эффективную учетно-аналитическую систему затрат на оплату труда и, как следствие, обеспечит эффективное управление трудозатратами.

Таким образом, организации, нормирования и оплаты труда в коммерческих организациях – это низкий уровень оплаты труда, который снижает мотивации персонала и приводит к снижению показателей деятельности предприятия (выручка, прибыль и т.д.).

Подводя итоги по первому разделу, можно отметить следующее: организация, нормирование и оплата труда важны для каждого коммерческого банка, так как именно эти три составляющие позволят повысить лояльность работников и клиентов. Для организации труда можно применять такие методы как: улучшение рабочего места; разделение труда; внедрение рациональных методик. В ходе исследования выявили проблемы организации, нормирования и оплаты труда в кредитных организациях, такие как: низкая мотивация персонала, неверно разработаны нормы труда, плохие условия труда, монотонная работа, практически отсутствуют перерывы и т.д.

2 Особенности организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»

Рассмотрим организационно – экономическую характеристику ПАО «СБЕРБАНК».

ПАО Сбербанк (далее - Сбербанк) был основан в 1841 г. Более 70 % населения пользуются его услугами.

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами и другими обособленными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России.

В соответствии с действующим законодательством Сбербанк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и/или юридических лиц во вклады до востребования и на неопределенный срок;
- размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и/или юридических лиц;
- инкассирование денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и осуществление кассового обслуживания физических и/или юридических лиц;
- осуществление купли-продажи иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов);

- предоставление в аренду физическим лицам и/или юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;
- оказывать консультационные и информационные услуги для клиентов.

Организационную структуру управления можно представить следующим образом (рисунок 3).



Рисунок 3 - Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Организационная структура ПАО «Сбербанк» свойственна для кредитных организаций. Именно благодаря ей можно качественно предоставлять банковские услуги.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей в динамике за 2017-2019 года (таблица 1 и на рисунке 4).

Таблица 1 – Основные показатели ПАО «Сбербанк», млрд.руб.

Наименование статьи	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс.отклонения		Отн.отклонения	
				2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Процентные доходы	2093	2245	2220	152	-25	7,24	-1,12
Процентные расходы	727	900	708	172	-192	23,69	-21,30
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	1366	1345	1512	-21	167	-1,51	12,38
Комиссионные доходы	515	639	708	124	69	24,18	10,73
Комиссионные расходы	82	133	189	51	56	62,64	42,01
Финансовый результат	709	953	743	244	-210	34,33	-22,04

Финансовый результат (прибыль за отчетный период) увеличился за период 2019-2018 года на 244 млрд.руб., что свидетельствует о повышении эффективности деятельности, но в 2020 году зафиксировано снижение на 210 млрд.руб.

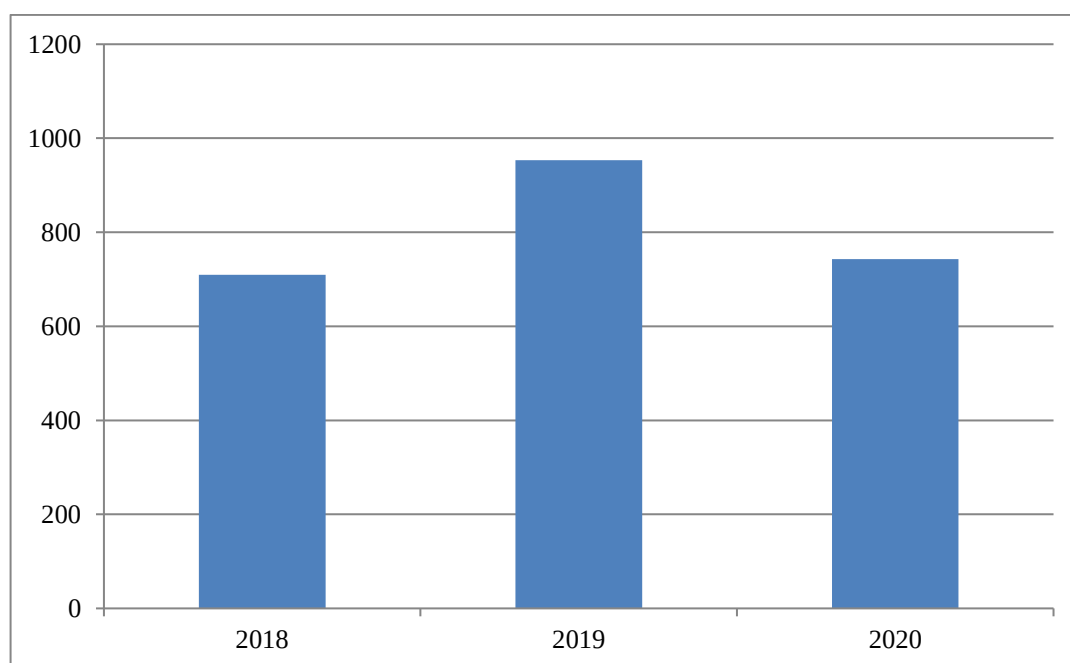


Рисунок 4 – Финансовый результат ПАО «Сбербанк», млрд.руб.

ПАО «БАНК УРАЛСИБ» (генеральная лицензия Банка России №30 от 10.09.15) входит в число ведущих российских банков, предоставляя розничным и корпоративным клиентам широкий спектр банковских продуктов и услуг. Основными направлениями деятельности Банка являются розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес.

Кроме собственной сети, Банк поддерживает работу объединенной банкоматной сети «ATLAS» – единое технологическое решение для банков-партнеров.

План развития банка на предыдущий стратегический период – 2016-2018 – был успешно реализован. Ключевыми задачами были разворот негативной динамики показателей банка и восстановление его капитала. Эти задачи были выполнены, банк значительно нарастил масштаб бизнеса и получил запланированный объем дохода за три года.

Стратегия на следующие три года продолжает заданный вектор развития банка. Основным приоритетом для банка остается накопление капитала и поддержание высокой отдачи на него. При этом стратегия учитывает, что с высокой вероятностью в течение следующих трех лет возможно развитие негативных тенденций в мировой экономике и переход от глобального экономического роста к рецессии или даже спаду экономической активности.

В свете возможных изменений внешней среды ключевой задачей банка является создание стабильной диверсифицированной клиентской базы, способной приносить низкорисковый доход.

Ключевая задача, стоящая перед банком в следующие три года – увеличение числа активных клиентов в рознице и малом бизнесе. Крупный корпоративный бизнес становится меньшим приоритетом. Для этого в стратегии запланирован широкий круг инициатив на увеличение числа клиентов: как существенный рост маркетинговой активности, так и перестройка внутренних процессов, технологий и продуктов для того, чтобы Уралсиб стал основным банком для своих клиентов.

Организационную структуру управления можно представить следующим образом (рисунок 5).

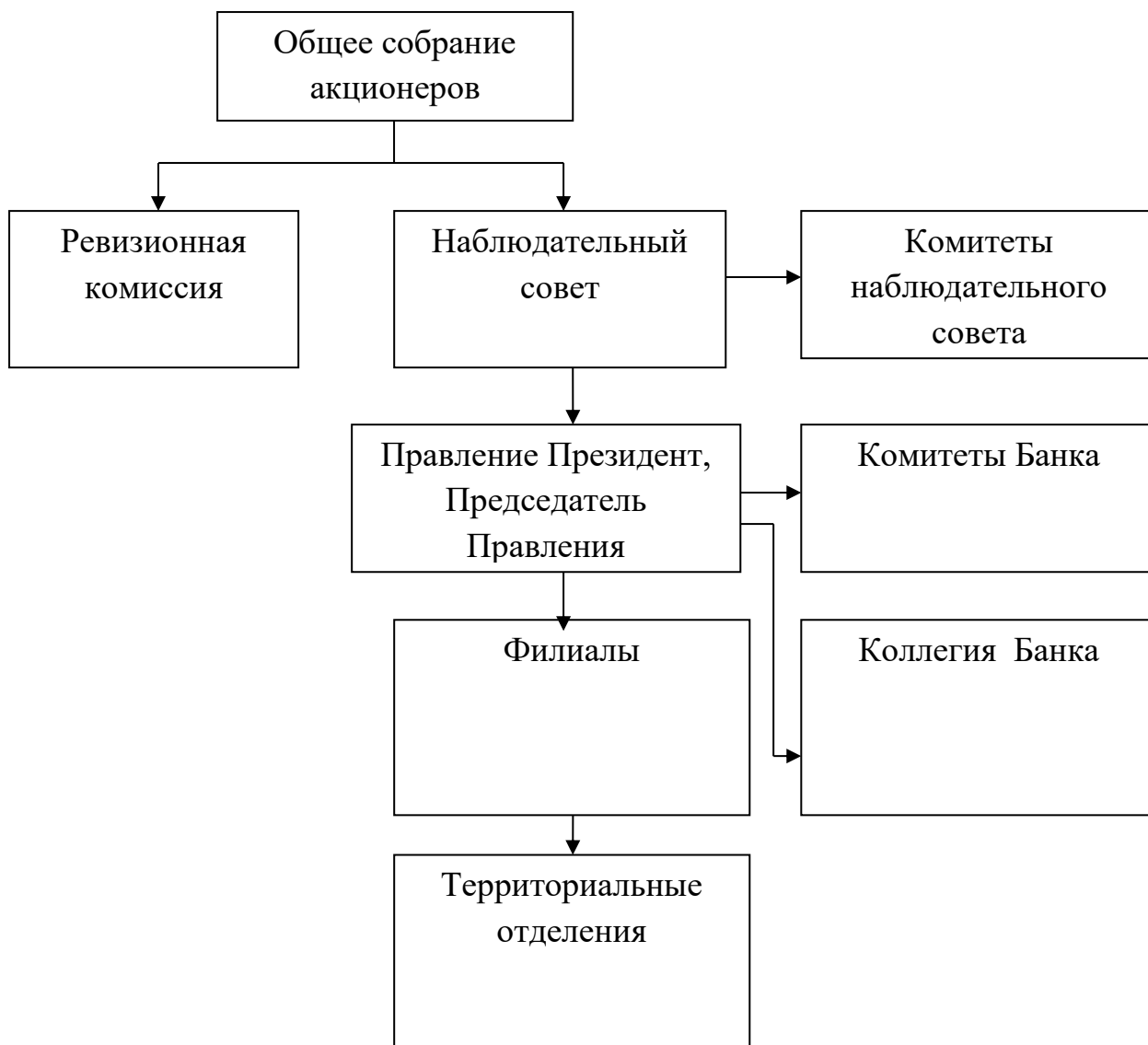


Рисунок 5 - Организационная структура ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Организационная структура отделения ПАО «БАНК УРАЛСИБ» представлена на рисунке 5, верхушкой, которой является общее собрание акционеров.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей в динамике за 2017-2019 года (таблица 2). Данные для расчетов взяты из приложения Г.

Таблица 2 – Основные показатели ПАО «БАНК УРАЛСИБ», млрд.руб.

Наименование статьи	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс.отклонения		Отн.отклонения	
				2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Процентные доходы	49	43	35	-6	-8	-12,24	-18,60
Процентные расходы	16	20	16	4	-4	25,00	-20,00
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	33	23	19	-10	-4	-30,30	-17,39
Комиссионные доходы	13	12	12	-1	0	-7,69	0,00
Комиссионные расходы	4	4	4	0	0	0,00	0,00
Финансовый результат	4	5	8	1	3	25,00	60,00

Финансовый результат ПАО «БАНК УРАЛСИБ» наглядно оказан на рисунке 6.

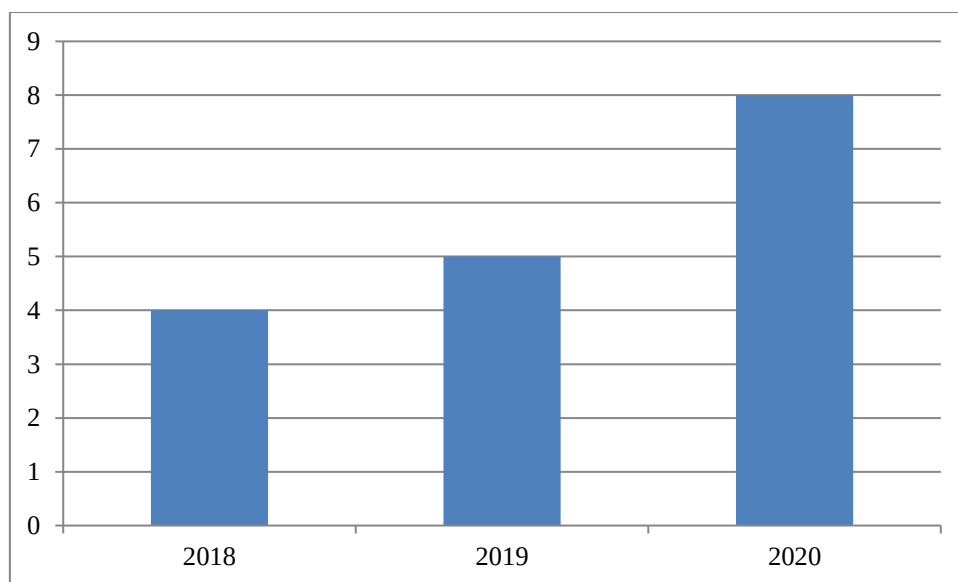


Рисунок 6 – Финансовый результат ПАО «БАНК УРАЛСИБ», млрд.руб

Финансовый результат (прибыль за 2019 год) увеличился на 1 млрд.руб., что свидетельствует о повышении эффективности деятельности. Финансовый

результат (прибыль за 2020 год) увеличился на 3 млрд.руб., что свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

ПАО ВТБ - один из крупнейших коммерческих банков России, оказывающий банковские услуги как юридическим, так и физическим лицам. Полное наименование – публичное акционерное общество «ВТБ 24». С момента основания ПАО ВТБ развивается как универсальный банк. Среди приоритетных направлений - розничный, корпоративный, инвестиционный и международный бизнес, кредитование малых и средних предприятий, торговое финансирование, PrivateBanking и управление активами.

Главными ценностями работы кредитного учреждения «ВТБ 24» являются:

- Доверие (работа банка с учетом мнения клиента, исправление ошибок, указанных клиентом);
- Ответственность (соответствие российским и международным стандартам финансовой устойчивости, снижение неоправданных рисков);
- Профессионализм (адаптация услуг под меняющиеся требования потребителей, использование большого опыта и знаний персонала);
- Уважение (комфортные условия для обслуживания клиентов, корпоративная культура отношения к партнерам);
- Открытость (доступные каналы обратной связи, открытые условия работы с клиентом). В настоящее время ПАО ВТБ обслуживает более 100 тыс. корпоративных и более 9 млн. частных клиентов. Среди клиентов - юридических лиц - крупнейшие отраслевые предприятия, предприятия среднего и малого бизнеса со всей Российской Федерации.

Схема организационного управления ПАО ВТБ приведена на рисунке 5, которая представлена на сайте ПАО ВТБ.

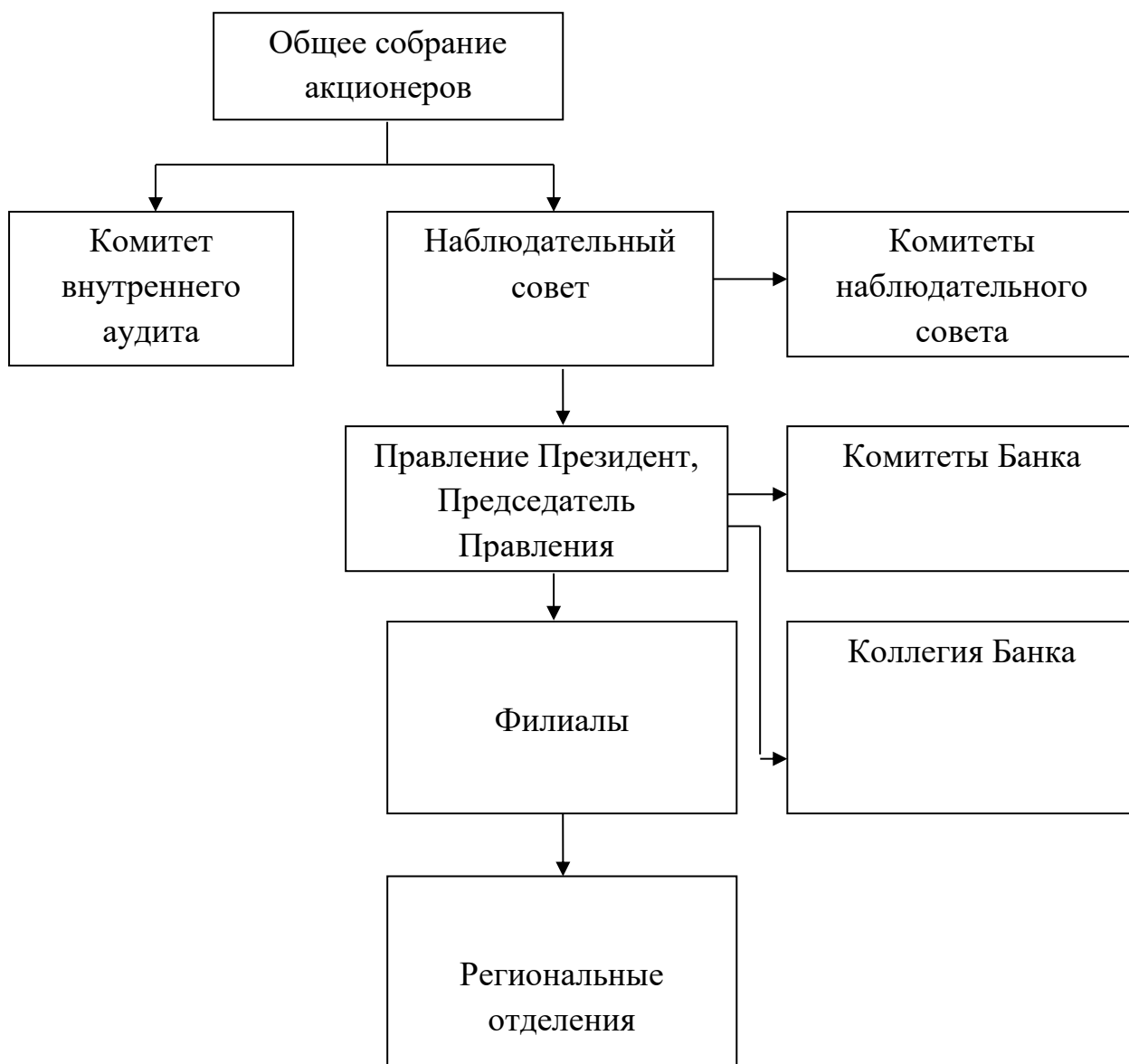


Рисунок 5 - Схема организационного управления ПАО ВТБ

Для выполнения и реализации поставленных задач ПАО ВТБ располагает крупной филиальной сетью, как на территории РФ, так и за ее пределами. Офисы ПАО ВТБ отвечают всем современным стандартам безопасности осуществления работ с финансовыми ресурсами, позволяют в комфортной и спокойной обстановке проводить работу с потребителями.

ПАО ВТБ представлен практически во всех экономически значимых регионах страны в таких городах, как Сочи, Челябинск, Краснодар и др.

В ПАО ВТБ действует собственный процессинговый центр, обслуживающий карточные программы банка. Банк выпустил более 18 млн. пластиковых карт. Процессинговый центр сертифицирован VisaInternational и MasterCard и располагает широкой сетью банкоматов (1,9 тыс. штук).

Управление Банком на высшем уровне осуществляется Наблюдательным Советом и Правлением Банка. Наблюдательный совет осуществляет руководство общими вопросами деятельности банка, формирует:

- Комитет по аудиту (контролирует работы служб внутреннего контроля и анализирует деятельность внешнего аудитора);
- Комитет по стратегическому развитию и анализу (содействует Наблюдательному Совету в выборе правильного направления развития банковской деятельности);
- Комитет по кадрам и вознаграждению (осуществляет разработку условий и стимулов для привлечения к работе в банке высококлассных специалистов).

Другим высшим органом управления ПАО ВТБ является Правление, которое осуществляет исполнительные функции. Правление ПАО ВТБ действует на основании распоряжений, приказов Наблюдательного Совета, Общего Собрания акционеров и Председателя.

Для поддержания высокого имиджа и соблюдения принципа прозрачности хозяйственной деятельности ПАО ВТБ ежегодно публикует финансовые отчеты по:

- международным стандартам финансовой деятельности;
- российским стандартам бухгалтерской отчетности;
- стандартам аудиторских заключений (аудитором Банка является компания «Эрнст энд Янг»).

Вся отчетность публикуется на официальном сайте и хранится в свободном доступе, что позволяет качественно и детально проанализировать

его финансовую деятельность.

Финансовое управление осуществляется с помощью отделов: служба финансового мониторинга (контроль движения денежных средств); советник по экономическим вопросам (планирование деятельности банка, контроль процентных ставок, анализ конкурентной среды, оценка кредитных рисков, анализ заемщиков, разработка регламентов по работе банка и т.д.); главный бухгалтер (составление отчетности, ведение учета текущих операций).

Финансовый анализ проводится на основе отчетности ПАО ВТБ – бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Которые публикуются на сайте компании и информационном ресурсе Центрального Банка РФ. Финансовые результаты деятельности ПАО ВТБ показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности ПАО ВТБ, млрд.руб.

Наименование статьи	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс.отклонения		Отн.отклонения	
				2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Процентные доходы	924	1005	942	81	-63	8,77	-6,27
Процентные расходы	525	608	469	83	-139	15,81	-22,86
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	399	397	473	-2	76	-0,50	19,14
Комиссионные доходы	138	161	184	23	23	16,67	14,29
Комиссионные расходы	42	48	53	6	5	14,29	10,42
Финансовый результат	231	203	6	-28	-197	-12,12	-97,04

Финансовые результаты работы ПАО ВТБ, представленные в таблице 3, показывают наличие прибыли в сумме 231 млрд. руб. в 2018 году и 197 млрд. руб. в 2019 году. При этом, несмотря на рост чистых процентных доходов банка в 2019 году, отмечается значимое увеличение резервов, что приводит к

уменьшению размеров финансовых результатов компании. В результате в 2020 году финансовый результат ПАО ВТБ равен 6 млрд.руб.

Процентные доходы Банка за период с 2018 по 2019 годы увеличились на 81 млрд. руб. или на 9%. Непропорциональное увеличение процентных доходов и чистой прибыли приводит к снижению эффективности деятельности ПАО ВТБ и требует пересмотра стратегии работы в данном направлении, необходимо увеличить выдачу кредитов, рост которых приводит к росту финансовых результатов работы кредитных учреждений. Как правило, это связано с уменьшением стоимости привлекаемого финансового капитала для удовлетворения потребностей текущей деятельности.

Основным источником получения доходов ПАО ВТБ были и есть процентные доходы, размер которых за период с 2018 года по 2019 годы вырос на 108%.

Для наглядности финансовый результат ПАО ВТБ представлен на рисунке 7.

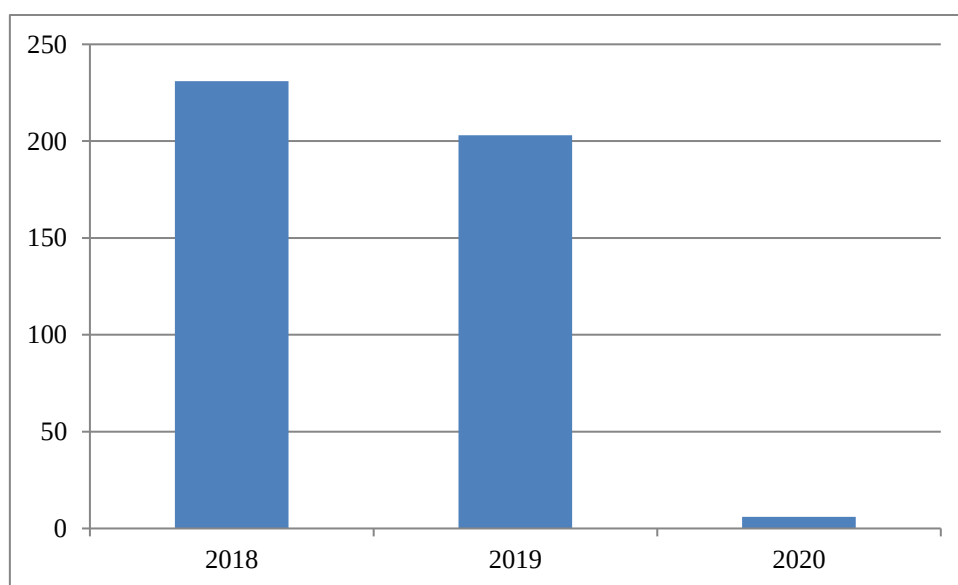


Рисунок 7 – Финансовый результат ПАО ВТБ, млрд.руб.

Тенденция изменения прибыли позволяет говорить о значительных

колебаниях в конечном финансовом результате работы ПАО ВТБ. Возможно, это связано, с изменением стоимости привлекаемых средств (стоимость межбанковских кредитов, ставка рефинансирования, проценты по депозитам), отсутствием четкой ценовой политики при работе с потребителями банковских услуг. Дополнительные проблемы для стабильного определения цены оказывает постоянно растущая инфляция в стране.

2.2 Анализ организации труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»

Проведем анализ организации труда сотрудников ПАО «СБЕРБАНК»

Деятельность работников Банка регламентируется Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором.

Также организация управленческого труда в ПАО «СБЕРБАНК» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Работники обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

При проведении организации труда в ПАО «СБЕРБАНК» важно отметить, следующие особенности:

- для каждого сотрудника приняты должностные инструкции, в которых прописаны условия организации труда,
- режим работы устанавливается в соответствии с должностью, чаще всего восьмичасовой пять раз в неделю,
- каждый офисный работник имеет оборудованное рабочее место,

- некоторые работники работают удаленно (такие как IT-специалисты, сотрудники колл-центра и т.д.),
- при устройстве на работу сотрудники проходят обучение в течение 6 месяцев.

В таблице 4 покажем результаты анализ организации труда ПАО «СБЕРБАНК».

Таблица 4 - Анализ организации труда ПАО «СБЕРБАНК»

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Нормативно-правовые акты	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором
Наличие офиса	+	+	+
Внутренняя социальная политика	+	+	+
Охране труда и аттестации рабочих мест	+	+	+
Обучение	+	+	+
Дистанционная работа	-	+	+

За период исследования изменения организации труда произошли только в том, что часть сотрудников стали работать удаленно, это было внедрено в 2019 году.

Проведем анализ организации труда сотрудников ПАО «УРАЛСИБ» за 2018-2020 года.

Деятельность работников Банка регламентируется Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором.

Также организация управленческого труда в ПАО «УРАЛСИБ» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Работники обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

При проведении организации труда в ПАО «УРАЛСИБ» важно отметить, следующие особенности:

- для каждого сотрудника приняты должностные инструкции, в которых прописаны условия организации труда (особенности рабочего места, режим работы и т.д.),
- режим работы устанавливается в соответствии с должностью, чаще всего восьмичасовой пять раз в неделю,
- каждый офисный работник имеет оборудованное рабочее место в офисе,
- некоторые работники работают удаленно с 2020 года (такие как IT-специалисты, сотрудники колл-центра, специалисты по маркетингу, и т.д.), до этого практически все сотрудники работали в очном формате,
- при устройстве на работу сотрудники проходят обучение в течение 3 месяцев.

В таблице 5 покажем результаты анализ организации труда ПАО «УРАЛСИБ».

Таблица 5 - Анализ организации труда ПАО «УРАЛСИБ»

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Нормативно-правовые акты	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором
Наличие офиса	+	+	+
Внутренняя социальная политика	+	+	+
Охране труда и аттестации рабочих мест	+	+	+
Обучение	+	+	+
Дистанционная работа	-	-	+

За период исследования изменения организации труда произошли только в том, что часть сотрудников стали работать удаленно, это было внедрено в 2020 году из-за пандемии COVID-2019.

Проведем анализ организации труда сотрудников ПАО «ВТБ» за 2018-2020 года.

Деятельность работников Банка регламентируется Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором.

Также организация управленческого труда в ПАО «ВТБ» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Работники обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

Управленческий персонал в ПАО «ВТБ» работает при ненормированном режиме труда, за это получает два дополнительных дня отпуска в году.

При проведении организации труда в ПАО «ВТБ» важно отметить, следующие особенности:

- для каждого сотрудника приняты должностные инструкции, в которых прописаны условия организации труда (особенности рабочего места, режим работы, права и обязанности работающего сотрудника, льготы, оплата труда и т.д.),
- режим работы устанавливается в соответствии с должностью, чаще всего восьмичасовой пять раз в неделю,
- каждый офисный работник имеет оборудованное рабочее место в офисе, в которое включен рабочий стол с персональным компьютером, канцтовары, принтер и сканер используются 10 офисными сотрудниками,
- некоторые работники работают удаленно с 2019 года (такие как IT-специалисты, сотрудники колл-центра, специалисты по маркетингу, и т.д.), до этого практически все сотрудники работали в очном формате. А некоторые переведены на удаленный формат только с 2020 года,
- при устройстве на работу сотрудники проходят обучение в течение 4 месяцев.

В таблице 6 покажем результаты анализ организации труда ПАО «ВТБ».

Таблица 6 - Анализ организации труда ПАО «ВТБ»

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Нормативно-правовые акты	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором	Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором
Наличие офиса	+	+	+
Внутренняя социальная политика	+	+	+
Охране труда и аттестации рабочих мест	+	+	+
Обучение	+	+	+
Дистанционная работа	-	+	+

За период исследования изменения организации труда произошли только в том, что часть сотрудников стали работать удаленно, это было внедрено в 2019 году из-за внедрения новых технологии, таких как удаленный доступ к рабочему столу сотрудника.

Таким образом, организация труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ» налажены должным образом, созданы нормативно-правовые акты регулирующие труд сотрудников, сформирована внутренняя социальная политика и т.д. Особенностью организации труда в данных банках в 2020 году стал перевод на дистанционную форму работы, которая имеет свои минусы. И некоторые сотрудники высказывали недовольство работой удаленно.

2.3 Оценка нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»

В параграфе проведем оценку нормирования в трех коммерческих банках ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ». Для этого составим таблицы 7-9.

Таблица 7 - Оценка нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК» в 2018-2020 гг.

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Нормы труда прописаны в должностных инструкциях всех сотрудников	Да	Да	Да	-	-
Нормы труда	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	-	-
Наличие переработки	Да	Да	Да	-	-
Количество случаев переработки на человека в неделю	2	1	1	-1	0
Доплата за переработку	Нет	Нет	Да	-	-
средняя заработная плата, руб.	26367	26905	28321	538	1416
Постоянная часть (среднее значение), руб.	23295	23770	25021	475	1251
Переменная часть (среднее значение), руб.	3072	3135	3300	63	165
Норма оплата труда в час, руб.	165	168	177	3	9

Из анализа таблицы 7 следует, что количество случаев переработки в 2019 году снизилось. Средняя заработная плата ежегодно увеличивается в 2019 году на 538 руб., а в 2020 году на 1416 руб. Норма оплата труда ПАО «СБЕРБАНК» в час также увеличивается в 2019 году на 3 руб., а в 2020 году на 9 руб.

В таблице 8 представлена оценка нормирования и оплаты труда ПАО «УРАЛСИБ» за 2018-2020 года.

Таблица 8 - Оценка нормирования и оплаты труда ПАО «УРАЛСИБ» в 2018-2020 гг.

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Нормы труда прописаны в должностных инструкциях всех сотрудников	Да	Да	Да	-	-
Нормы труда	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	-	-
Наличие переработки	Да	Да	Да	-	-
Количество случаев переработки на человека в неделю	2	1	1	-1	0
Доплата за переработку	Нет	Нет	Да	-	-
средняя заработная плата, руб.	28988	30838	32123	1850	1285
Постоянная часть (среднее значение), руб.	24226	24720	26021	494	1301
Переменная часть (среднее значение), руб.	4762	6118	6102	1356	-16
Норма оплата труда в час, руб	181	193	201	12	8

Из анализа таблицы 8 следует, что количество случаев переработки в 2019 году снизилось. Средняя заработная плата в данном коммерческом банке ежегодно увеличивается в 2019 году на 1850 руб., а в 2020 году на 1285 руб. Норма оплата труда ПАО «УРАЛСИБ» в час также увеличивается в 2019 году на 12 руб., а в 2020 году на 8 руб.

В таблице 9 представлена оценка нормирования и оплаты труда ПАО «ВТБ» за 2018-2020 года.

Таблица 9 - Оценка нормирования и оплаты труда ПАО «ВТБ» в 2018-2020 гг.

Параметр	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. 2018 г.	2020 г. 2019 г.
Нормы труда прописаны в должностных инструкциях всех сотрудников	Да	Да	Да	-	-
Нормы труда	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	8 часов 5 смен в неделю	-	-
Наличие переработки	Да	Да	Да	-	-
Количество случаев переработки на человека в неделю	2	1	1	-1	0
Доплата за переработку	Нет	Нет	Да	-	-
средняя заработная плата, руб.	31298	31937	34 341	639	2404
Постоянная часть (среднее значение), руб.	20502	20920	22021	418	1101
Переменная часть (среднее значение), руб.	10797	11017	12320	220	1303
Норма оплата труда в час, руб.	196	200	215	4	15

Из анализа таблицы 9 следует, что количество случаев переработки в 2019 году снизилось. Средняя заработная плата в данном коммерческом банке

ежегодно увеличивается в 2019 году на 639 руб., а в 2020 году на 2404 руб. Норма оплата труда ПАО «ВТБ» в час также увеличивается в 2019 году на 4 руб., а в 2020 году на 15 руб.

Из проведенного анализа всех трех банков следует, что средняя заработная плата минимальная у ПАО «СБЕРБАНК» и составляет она 28 тыс.руб. в месяц, хотя у ПАО «ВТБ» она составляет 34 тыс.руб.

Целью исследования является оценка системы оплаты труда в коммерческом банке и ее совершенствование, а также ее зависимость от мотивирующих факторов в профессиональной деятельности.

В анализе использовались следующие мотиваторы:

- материальные стимулы;
- оценка, похвала;
- карьерные перспективы;
- ориентация на результат;
- интерес к работе;
- наделение полномочиями, ответственность;
- отношение в коллективе;
- разнообразие и многозадачность;
- азарт, соревновательность.

Далее провели исследование удовлетворенностью работой в трех коммерческих банках ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ» для этого опросили 20 сотрудников каждого банка.

В результате можно в ПАО«СБЕРБАНК» выделить основные мотивирующие факторы для сотрудников коммерческого банка:

- материальные стимулы – 20 человек (100%);
- карьерные перспективы – 16 человек (80%);
- интерес к работе – 16 человек (80%);
- отношения в коллективе – 13 человек (65%).

90 % жаловались на низкую заработную плату в ПАО «СБЕРБАНК».

В результате можно в ПАО «УРАЛСИБ» выделить основные мотивирующие факторы для сотрудников коммерческого банка:

- материальные стимулы – 20 человек (100%);
- карьерные перспективы – 13 человек (65%);
- интерес к работе – 13 человек (65%);
- отношения в коллективе – 13 человек (65%).
- 65 % жаловались на низкую заработную плату в ПАО «УРАЛСИБ».

В результате можно в ПАО «ВТБ» выделить основные мотивирующие факторы для сотрудников коммерческого банка:

- материальные стимулы – 20 человек (100%);
- карьерные перспективы – 16 человек (80%);
- интерес к работе – 13 человек (65%);
- отношения в коллективе – 13 человек (65%).

50 % жаловались на низкую заработную плату в ПАО «ВТБ».

Из анализа, проведенного во втором разделе, существуют следующие проблемы организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»: в кредитных организациях отсутствует методика оценки организации труда, неудовлетворенность многих сотрудников работой дистанционно, сотрудники часто перерабатывают, особенно в ПАО «Сбербанк», то есть нормы труда в коммерческих банках не соблюдаются, неудовлетворенность заработной платой, хотя оплата труда прямо влияет на удовлетворенность и мотивацию персонала, а персонал непосредственно влияет на уровень экономического и финансового развития организации. В данной статье анализируется система оплаты труда в коммерческом банке, а также удовлетворенность работников заработной платой. Наибольшее количество жалоб зафиксировано в ПАО «СБЕРБАНК».

3 Выработка рекомендаций по совершенствованию организации, нормирования и оплаты труда и их эффективность

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации, нормирования и оплаты труда

Из анализа, проведенного в предыдущей главе, существуют следующие проблемы организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК»: в ПАО «Сбербанк» отсутствует методика оценки организации труда, неудовлетворенность многих сотрудников работой дистанционно, сотрудники часто перерабатывают, особенно в ПАО «Сбербанк», то есть нормы труда в коммерческих банках не соблюдаются. Неудовлетворенность заработной платой, хотя оплата труда прямо влияет на удовлетворенность и мотивацию персонала, а персонал непосредственно влияет на уровень экономического и финансового развития организации.

Исходя из теоретических исследований следует, что между персональным менеджментом и мотивацией существует взаимосвязь, чем лучше организован персональный менеджмент, тем выше уровень мотивации сотрудников ПАО «СБЕРБАНК», как показано на рисунке 8.

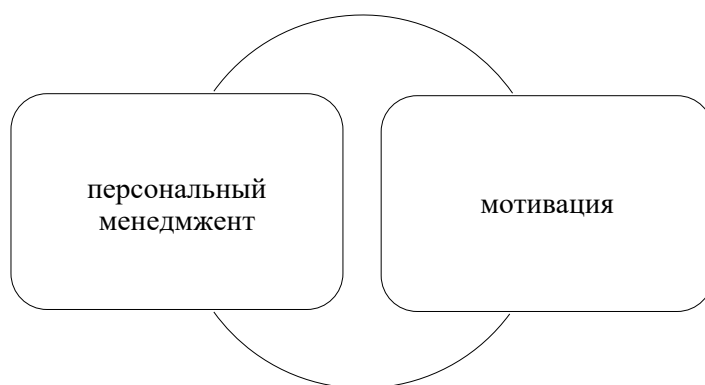


Рисунок 8 - Взаимосвязь персонального менеджмента и мотивации
ПАО «СБЕРБАНК»

Действующий механизм персонального менеджмента ПАО «СБЕРБАНК» показан на рисунке 9.

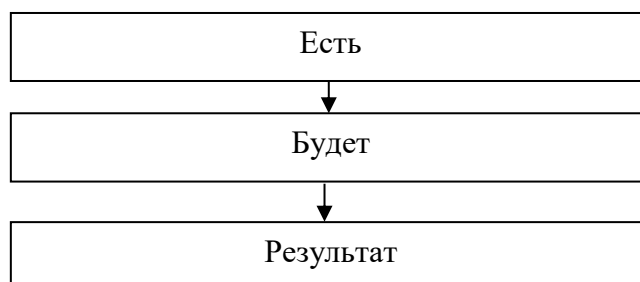


Рисунок 9 - Действующий механизм персонального менеджмента ПАО «СБЕРБАНК»

С сотрудниками ПАО «СБЕРБАНК» был проведен опрос по выявлению мотивирующих к работе факторов.

В результате опроса, установили, что деньги указали 86% сотрудников, чуть больше 50% мотивирующими факторами указали перспективу карьерного роста и интересные задачи, профессиональное призвание и похвала были названы 43%. Четко понимание задач и климат в коллективе отнесены к мотивирующим факторам 1/3 опрошенных. Комфортное место работы и удобная инфраструктура отнесены к мотивирующим факторам 20% (рис. 10).

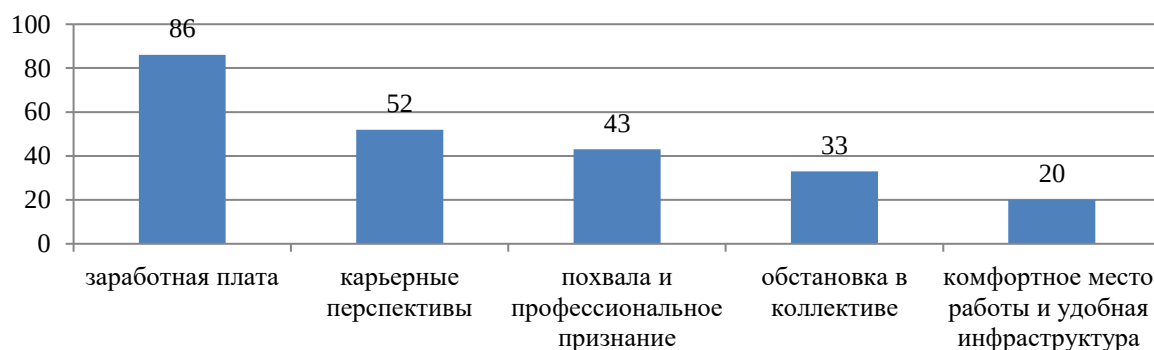


Рисунок 10 - Мотивационные составляющие персонала ПАО «СБЕРБАНК»

Ориентируясь на результаты подобных исследований, можно убедиться, насколько разнятся мотивы деятельности сотрудников. Для более 50% респондентов важно, чтобы руководство замечало их успехи, при этом 1/3 считает уместной такую похвалу не чаще чем один раз в два-три месяца. Необходимым поощрения только в случае реализации трудных задач считают 7%, и 2% считают, что в похвале нет необходимости.

К снижающим мотивацию причинам руководителей ПАО «СБЕРБАНК» были отнесены следующие:

- нездоровая атмосфера в коллективе данного предприятия,
- непонятные задачи,
- сложно планировать собственное время из-за огромного количества работы,
- отсутствует достойное обучение на предприятии,
- прочие.

Результаты исследования факторов, снижающих мотивацию руководителей предприятия, представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Результаты исследования факторов, снижающих мотивацию руководителей предприятия ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор	Мера проявления, %
Нездоровая атмосфера в коллективе данного предприятия	3
Непонятные задачи	11
Сложно планировать собственное время из-за огромного количества работы	41
Отсутствует достойное обучение на предприятии	38
Прочие	7
Итого	100

К наиболее важным факторам, снижающие мотивацию руководителей ПАО «СБЕРБАНК» отнесем:

- сложно планировать собственное время из-за огромного количества работы;

- отсутствует достойное обучение на предприятии.

Опрошенные руководители отметили, что атмосфера на предприятии благоприятная, так как часто проводятся корпоративные праздники, такие как новый год, 23 февраля, 8 Марта и т.д. Коллектив является сформированным и сложившимся, новички быстро адаптируются.

Результаты исследования представлены на рисунке 11.

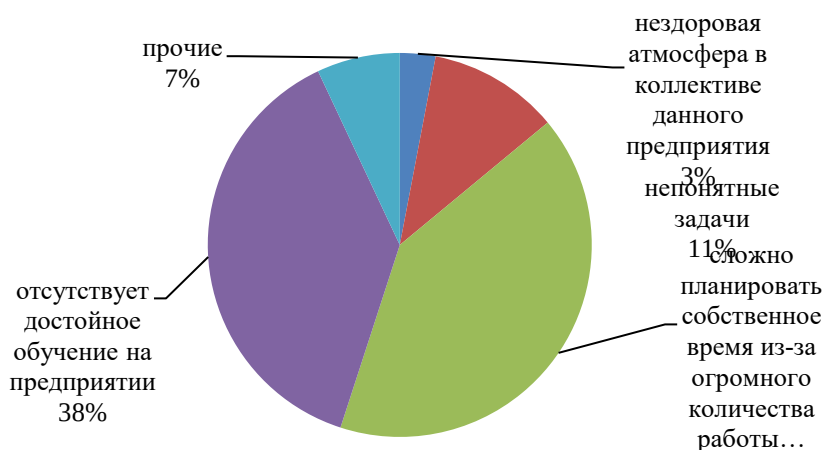


Рисунок 11 - Результаты исследования факторов, снижающих мотивацию руководителей предприятия ПАО «СБЕРБАНК»

Например, списочный состав в 2019 и в 2020 году составлял 1486 сотрудников. В I квартале 2019 г. неполное рабочее время работало 446 человек, что составляет 3% списочного состава, а в 2020 г. в I квартале данный показатель составил 1% списочного состава – 149 человек. А по соглашению между работником и работодателем в 2019 г. в I квартале неполный рабочий день работало 2,2% среднесписочного состава, то есть 33 человека и в I квартале 2020 года данный показатель составил – 1,8% – 27 человек.

Исходя из изложенного, важно отметить возможность изменения ситуации в лучшую сторону для работодателя за счет предоставления части сотрудникам возможности работать по гибкому графику.

Далее проведем оценку составляющих персонального менеджмента на предприятии ПАО «СБЕРБАНК». В исследовании участвовали 7

руководителей. Средний возраст менеджеров - 34 года. Результаты исследования представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка персонального менеджмента в организации работы в ПАО «СБЕРБАНК»

Навык	Линейные менеджеры							Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	7	
Самопознание	3	2	2	3	2	2	3	2,43
Тайм-менеджмент	4	3	4	3	4	2	3	3,29
Контроль	5	4	3	2	4	4	5	3,86
Планирование	3	2	4	3	3	4	2	3,00
Организация	3	2	5	2	4	3	3	3,14
Лидерство	4	3	3	2	1	2	2	2,43
Мотивация	2	1	2	3	2	2	3	2,14
Среднее значение	3,43	2,43	3,29	2,57	2,86	2,71	3,00	-

В таблице 11 выбраны следующие навыки персонального менеджмента:

- самопознание, так как если руководитель познает свои возможности, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;
- тайм-менеджмент, так как если руководитель умеет управлять своим временем, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;
- контроль, так как если руководитель умеет контролировать себя и своих подчиненных, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;
- планирование, так как если руководитель умеет планировать свои дела и успевать их делать, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;
- организация, так как если руководитель умеет организовать деятельность свою и своих подчиненных, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;

- лидерство, так как если руководитель ведет своих подчиненных к цели, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя;
- мотивация, так как если руководитель достаточно замотивирован, то тогда он полноценно сможет организовать персональный менеджмент для себя.

Оценку проводили в бальной системе, максимальный балл – 5 баллов, минимальный балл – 0 балл. Для оценки привлекался специалист управления найма и развития персонала ПАО «СБЕРБАНК». Таким образом, уровень персонального менеджмента в ПАО «СБЕРБАНК» можно определить как средний.

Также исследование уровня персонального менеджмента в ПАО «СБЕРБАНК» предполагает проведение сравнительного анализа показателей состояния персонального менеджмента по следующим критериям:

1. Способность правильно формировать жизненные цели (фактор А).
2. Самодисциплина (фактор В).
3. Личная организованность (фактор С).
4. Знание технологий работы (фактор Д).
5. Умение поддерживать и повышать свое здоровье (фактор К).
6. Эмоциональный и волевой потенциал (фактор Н).
7. Умение и способность контроля своей жизнедеятельности (фактор Н).

У руководителей предприятия в процессе проведения исследования было выявлено: По фактору А. +А – высокая оценка, отражающая способность правильного формирования целей, в случае отсутствия такой способности присваивалась низкая оценка -А.

Фактор А: максимально высокий уровень – 2 чел. (29 %), средний уровень – 3 чел. (42 %) и низкий уровень – 2 чел. (29 %).

Результаты по фактору А показаны на рисунке 12.

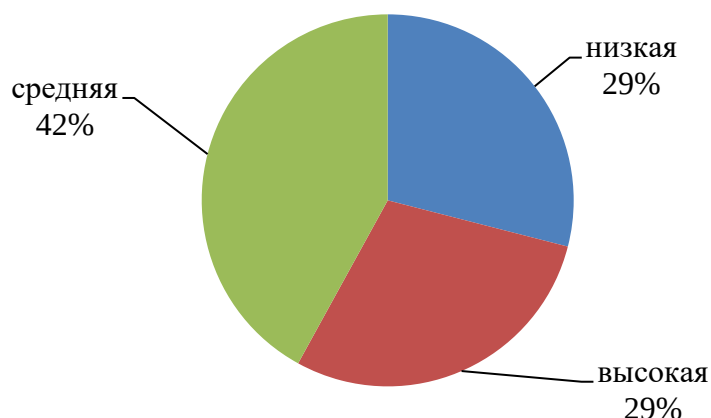


Рисунок 12 - Оценка способности правильно формировать жизненные цели руководителей ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор В. Высокая оценка +В - с высокой самодисциплиной. Низкая оценка -В - с низкой самодисциплиной. Самодисциплина - это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе; это умение управлять своим поведением, «держаться в руках». Фактор В: максимально высокий уровень – 2 чел. (29 %), средний уровень – 4 чел. (57 %) и низкий уровень - 1 чел. (14%).

Результаты по фактору В показаны на рисунке 13.

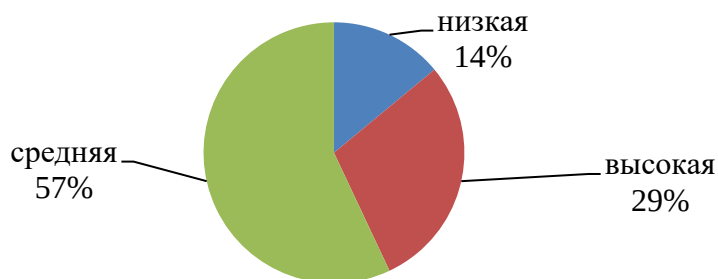


Рисунок 13 - Оценка самодисциплины ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор С. Высокая оценка +С – высокая личная организованность. Низкая оценка -С - низкая личная организованность.

Фактор С: максимально высокий уровень выявлен у 1 чел. (14 %), средний уровень – 6 чел. (86 %) и низкий уровень не выявлен. Личная организованность – это способность руководителя жить и работать по системе созданной на предприятии ПАО «СБЕРБАНК». Результаты по фактору С показаны на рисунке 14.

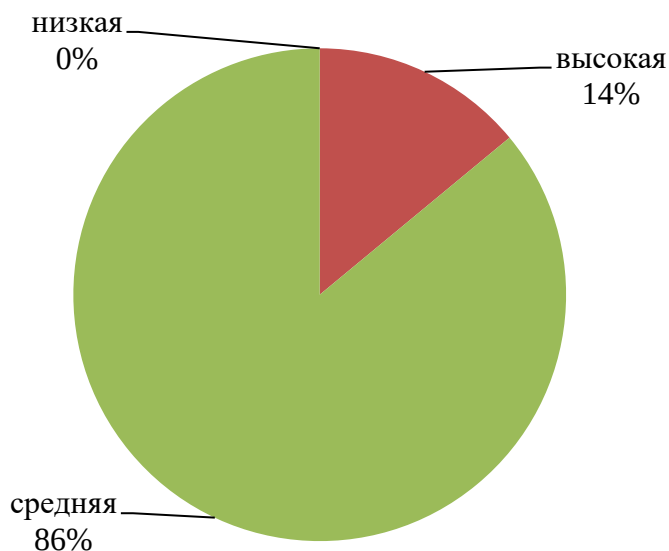


Рисунок 14 - Личная организованность руководителей
ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор Д. Высокая оценка +Д - знание технологии личной работы. Низкая оценка -Д - незнание технологии личной работы. Если руководитель не знает технологию личной работы, то страдает весь коллектив предприятия.

Фактор Д: максимально высокий уровень – 2 чел. (29 %), средний уровень – 4 чел. (57 %) и низкий уровень - 1 чел. (14%). Результаты по фактору Д показаны на рисунке 15.

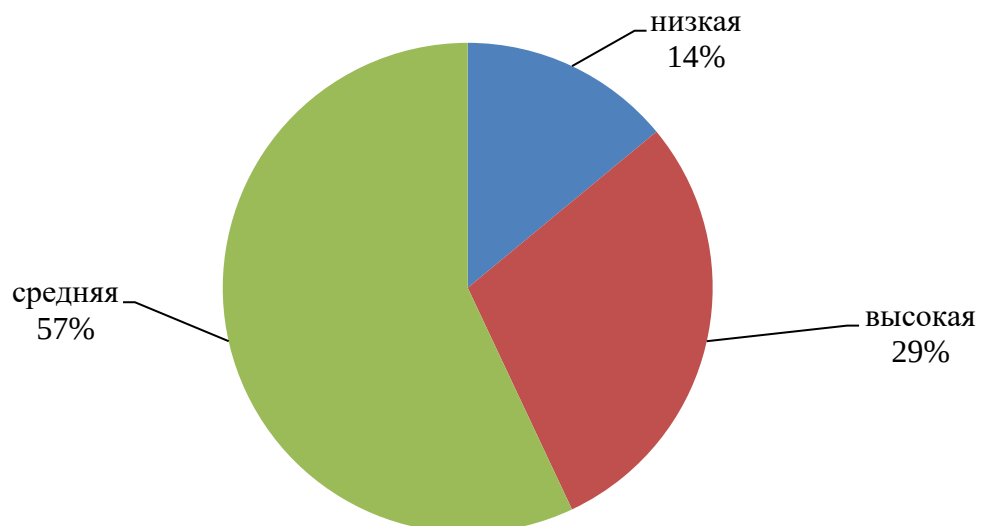


Рисунок 15 - Знание технологии личной работы руководителей
ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор К. Высокая оценка +К – высокая способность делать себя здоровым. Низкая оценка -К - низкая способность делать себя здоровым.

Фактор К: максимально высокий уровень выявлен у 1 чел. (14 %), средний уровень – 4 чел. (57 %) и низкий уровень – 2 чел. (29 %). Результаты по фактору К показаны на рисунке 16.

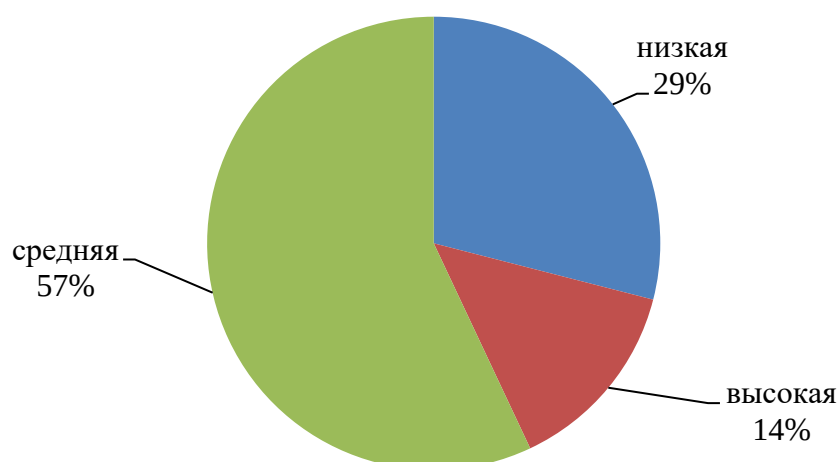


Рисунок 16 - Способность поддерживать здоровье ПАО «СБЕРБАНК»

Фактор М. Высокая оценка +М - предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя. Низкая оценка -М - зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением.

Фактор М: максимально высокий уровень выявлен у 2 чел. (29 %), средний уровень – 5 чел. (71 %) и низкий уровень не выявлен. Руководители со средним уровнем должны развивать навык собственных решений, независимость, ориентированность на себя. Результаты по фактору М показаны на рисунке 17.

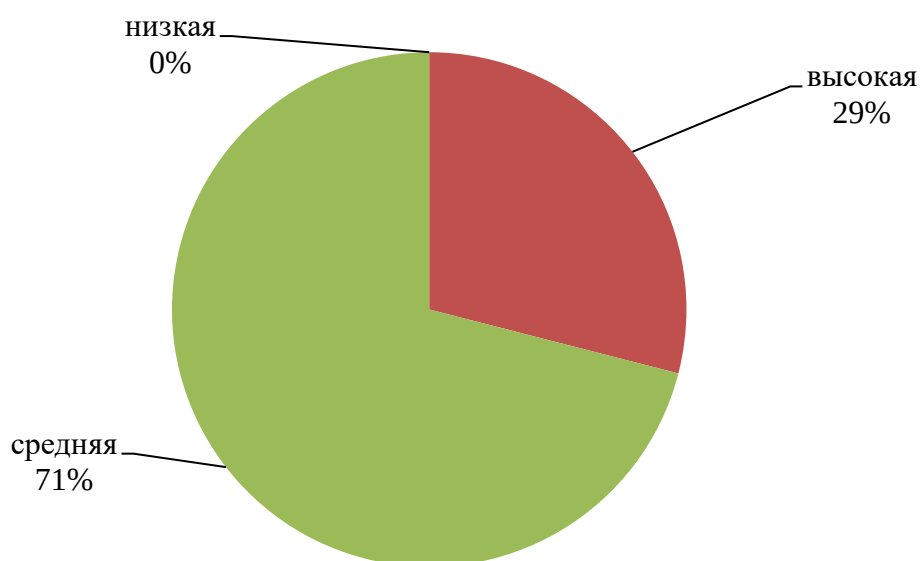


Рисунок 17 - Умение принимать собственные решения (эмоционально-волевой потенциал руководителей ПАО «СБЕРБАНК»)

Фактор Н. Высокая оценка +Н - контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам. Низкая оценка -Н - импульсивный, неорганизованный. Руководитель предприятия ПАО «СБЕРБАНК» должен уметь себя контролировать, иначе сотрудники не будут ему подчиняться, отдел не выполнит плановые показатели. Фактор Н: максимально высокий уровень – 2 чел. (29 %), средний уровень – 4 чел. (57 %) и низкий уровень - 1 чел. (14%). Результаты по фактору Н показаны на рисунке 18.

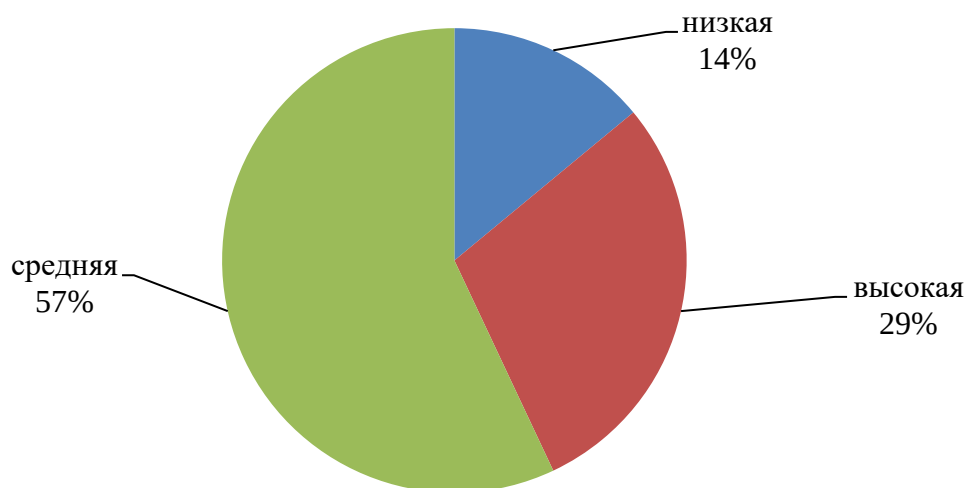


Рисунок 18 - Способность контролировать свою жизнедеятельность руководителей ПАО «СБЕРБАНК»

По результатам исследования персонального менеджмента при организации труда руководителей ПАО «СБЕРБАНК» можно сделать следующие выводы:

- преобладающее большинство сотрудников обладают средним уровнем развития по фактору А. Это означает, что сотрудники в целом не обладают способностью правильно формировать жизненные цели;
- по фактору В преобладающий процент сотрудников обладает средним уровнем самодисциплины. Это означает, что их в целом нельзя назвать недисциплинированными, они как правило не отличаются высокой дисциплиной;
- по фактору Д сотрудники в целом обладают средним и повышенным уровнем знаний технологии личной работы;
- по фактору К сотрудники предприятия проявили средний уровень развития;

- по фактору М большая часть испытуемых показали средний уровень развития и незначительный процент - высокий. В связи с этим можно говорить, что большая часть сотрудников более зависимы от группы, более конформны, чаще следуют за общественным мнением. А некоторые сотрудники более независимы и ориентированы на себя;
- по фактору Н результаты более разнообразны, на исследуемом предприятии есть сотрудники с высоким, средним и низким уровнем. Следовательно, можно заключить, что среди сотрудников есть такие, которые склонны контролировать себя, умеют подчиняться правилам, но есть и такие, которых можно назвать импульсивными, неорганизованными, именно для них необходимо внедрять персональный менеджмент.

Результаты оценки персонального менеджмента руководителей в ПАО «СБЕРБАНК» показаны в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка персонального менеджмента в ПАО «СБЕРБАНК»

Навык	Уровень	Рекомендация
Способность правильно формировать жизненные цели	Средний	Необходимо повышать
Самодисциплина	Средний	Необходимо повышать
Личная организованность	Средний	Необходимо повышать
Знание технологии личной работы	Низкая	-
Способность делать себя здоровым	Средний	Необходимо повышать
Эмоционально-волевой потенциал	Средний	Необходимо повышать
Способность контролировать свою жизнедеятельность	Средний	Необходимо повышать

Кроме тестирования проводился мониторинг рабочего дня, что дало возможность сформировать представление о характере профессиональной самоорганизации руководителей предприятия в течение рабочего времени. Были выделены следующие виды активности:

- работа с документами;
- написание и чтение e-mail;

- поездки;
- встречи и переговоры;
- телефонные разговоры;
- запланированные совещания;
- работа с информацией;
- беседы с подчиненными;
- незапланированные встречи и совещания.

В результате исследования выявлена связь между коммуникативной компетентностью и профессиональной успешностью на предприятии ПАО «СБЕРБАНК». Компетентность в процессе общения проявляется в способности сравнивать, оценивать, прогнозировать, делать выводы о поведении людей и взаимоотношениях.

Таким образом, необходимые навыки для развития персонального менеджмента у руководителей ПАО «СБЕРБАНК» развиты на среднем уровне исходя из проведенного исследования (опроса), так как фактические предпосылки их развития не достаточно сформированы. В результате во вверенных подразделениях выявлены определенные проблемы, такие как невыполнение обязанностей, задержки по сдаче отчетной документации, дублирование в делегировании полномочий и т.д.

В ходе опроса руководителей ПАО «СБЕРБАНК» были установлены следующие проблемы, мешающие активизации персонального менеджмента:

- отсутствие четкого взаимодействия между работниками ПАО «СБЕРБАНК»;
- неэффективное использование рабочего времени руководителями кредитной организации;
- процесс делегирования полномочий не достаточно формализован.

Для решения остальных проблем предлагаем следующие пути решения:

1. Руководство ПАО «Сбербанк» столкнулось с проблемой снижения мотивации персонала, работающего в удалённом доступе. Анализ причин позволил выявить следующие факторы неудовлетворённости:

- новый трудовой режим;
- изменение условий работы;
- необходимость быстрого реагирования на внешние и внутренние изменения;
- тревога за себя и близких;
- изменение экономических условий.

Все эти факторы влияют на психологическое состояние персонала, работающего в удалённом режиме. Отсутствие возможности находиться в привычном рабочем режиме, привело у большинства сотрудников к появлению страха увольнения.

Ощущение тревожности усугубилось увеличением нарастания объёма и контролем со стороны руководства.

Трудности вызвали такие показатели как: организация рабочего дня, баланс в работе и личной жизни, а также уровень стресса. Все они являются демотиваторами и мешают сотрудникам работать в полную силу, несмотря на высокие показатели наличия ресурсов и инструментов для качественной коммуникации сотрудников.

Повышенный уровень стресса на удаленной работе связан также с уменьшением живого общения. Часть сотрудников прекрасно переносят автономный режим работы, однако многие сотрудники ощущают недостаток межличностного делового общения, испытывая при этом высокий уровень тревоги и стресса. Со временем невозможность находиться с коллективом под одной крышей может тормозить рабочий процесс.

Результаты опроса сотрудников о влиянии дистанционной работы на ПАО «Сбербанк» показаны на рисунке 19.

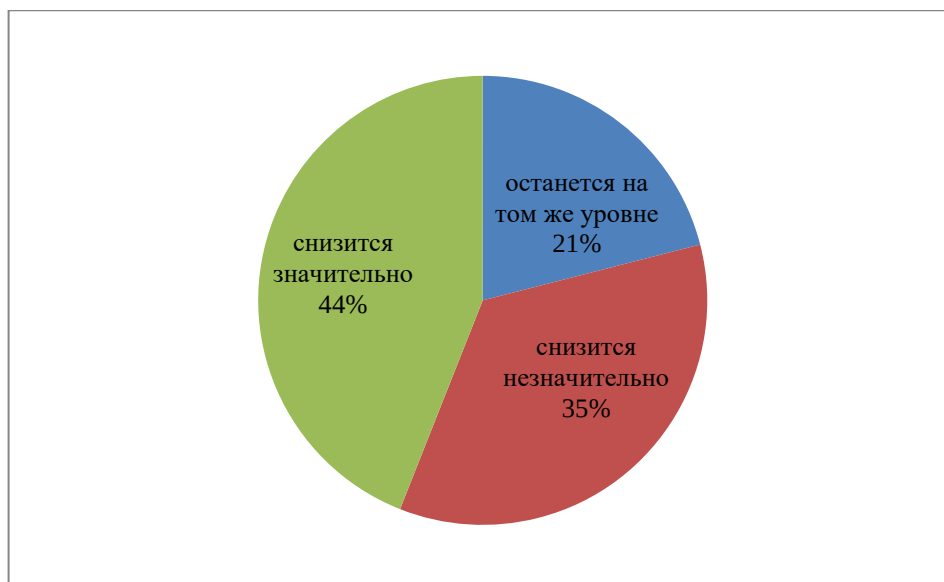


Рисунок 19 - Результаты опроса сотрудников о влиянии дистанционной работы на ПАО «Сбербанк»

Сейчас многие работодатели задаются вопросом: повлияет ли дистанционная работа на результаты компании? Так, опрос 1012 сотрудников ПАО «Сбербанк России», проведённый в мае 2020 г., показал, что 21% респондентов считает, что уровень работы останется на том же уровне, 35% выбрали вариант «качество работы снизится незначительно» и 44% опрошенных точно уверены, что качество работы снизится значительно.

Для решения этой проблемы предлагаем внедрение работы психолога с каждым сотрудником работающим дистанционно. Проведение большего количества мероприятий для вакцинированных сотрудников ПАО «Сбербанк» работающих удаленно.

2. Развитие научной организации труда в ПАО «Сбербанк» должно осуществляться по следующим направлениям [4]:

- нормирование основных процессов и трудовых ресурсов, в том числе работников административно-управленческого штата (АУШ), используя верифицированные бизнес-процессы и выстраивание оптимального баланса их рабочего времени.

- комплексная оценка подразделений всех уровней управления по направлениям научной организации труда и эффективного использования трудовых ресурсов.
- организация внедрения идеологии НОТ, проведения разъяснительной работы и обучение, в первую очередь, руководителей подразделений.
- цифровизация вопросов управления деятельностью по нормированию, оплате и мотивации труда, включение проектов в данной области в программу цифровой трансформации ОАО «Сбербанк».
- организация фундаментальных научных исследований в области НОТ на базе отраслевых ВУЗов.

Внедрение проекта видеофиксации дает широкие перспективы по внедрению научной организации труда на цифровой основе. Обслуживание клиентов сотрудниками ПАО «Сбербанка». Поэтому затруднен процесс планирования работ исполнителям, оперативного перераспределения ресурсов в зависимости от меняющейся эксплуатационной обстановки, и, самое главное, контроля за технологией, потерями рабочего времени и результатами выполнения работ.

В одном из отделений ПАО «Сбербанк» сейчас внедряется проект цифровой организации труда. Его суть заключается в следующем:

- удаленный медосмотр с помощью датчиков и наручного браслета с фиксацией на едином сервере;
- дистанционное получение в мобильном рабочем месте нормированного задания на смену;
- в том же мобильном рабочем месте прохождение инструктажа по охране труда, по технологии работ с подтверждением электронной подписью;

- всплывающие подсказки на экран посредством дополненной реальности;
- цифровая фиксация геоположения работника;
- носимая видеокамера фиксирует время операций, порядок выполнения технологии, инструмент и т.д. Результаты передаются на сервер единой системы диспетчера;
- время работы фиксируется и передается сразу в таблицу единой системы расчета заработной платы.

В компании ведется планомерная работа по организации и нормирования труда «белых воротничков». 14,5% численности компании составляет административно-управленческий штат (АУШ). При этом, 40% АУШ просто не имеют нормативов по труду

Таким образом, одним из основных вопросов сегодня является нормирование численности оставшихся работников АУШ.

До недавнего времени, описание функций АУШ можно было увидеть только в обобщенном виде в Положениях о подразделениях и в должностных инструкциях. Однако, расширение практики внедрения процессного подхода в управление производством [6] позволило использовать описанные модели бизнес-процессов как инструмент при оценке трудозатрат их исполнителей [7].

В компании должны выделяться три последовательных этапа данной работы:

- описание бизнес-процесса в состоянии «To be» (как должно быть);
- нормирование административно-управленческих процессов, используя процессные модели как формализованные технико-нормировочные карты;
- построение оптимальной организационно-штатной структуры подразделения.

В целях обеспечения качества определения трудоемкости управленческих процессов принципиально важным является выполнение разработанного порядка оценки баланса рабочего времени, который содержит 6 этапов, представленных на рисунке 20.



Рисунок 20 – Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени

1. Выделяется перечень верифицированных процессов. Например, по Департаменту информатизации – это рассмотрение заявок заказчиков на разработку и внедрение цифровых сервисов.

2. В каждом процессе определяется измеритель объема выходной продукции. В примере с Департаментом информатизации это обработанная

заявка, включенная в программу информатизации.

3. Определяется откуда можно взять информацию по объему выходной продукции (из автоматизированной системы, отчетности, программы и т.д.), т.е. сколько за период отработано заявок и где этому есть подтверждение.

4. Определяется сколько раз в год повторяется один и тот же процесс.

Например, анализ выполнения программ информатизации производится ежемесячно, соответственно 12 раз в год.

5. Определяется с помощью фотографии рабочего дня норма времени на создание единицы продукта. Например, заявка обрабатывается 4 часа одним человеком.

Далее простым перемножением нормы трудоемкости единицы выходного продукта на весь объем за период получается общее нормативное время подразделения на выполнение заданного объема. Затем делением общей суммы нормативного времени на государственную годовую норму времени (1972 часов), которую должен отработать в год каждый работник, получается необходимая численность подразделения.

Для систематизации и синхронизации работы подразделений в компании разработана Методика по оценке баланса рабочего времени.

Применение ее позволит произвести оценку внутренних резервов, определить оптимальную загрузку административно-управленческого персонала, установить баланс полномочий и ответственности руководителей, оценить общую потребность в численности аппарата управления компании.

В системе научной организации труда в ПАО «Сбербанк» есть более сложная проблема.

Компания имеет значительный опыт использования классических методов нормирования труда, основанных на определении оптимальной величины затрат времени для выполнения операций. Вместе с тем, нормирование ряда производственных процессов, и прежде всего, административно-управленческих, требует учета не только временных затрат, но и интенсивности работы исполнителя. Учитывая характер

рассматриваемых процессов, под интенсивностью работы понимается интенсивность работы мозга человека при выполнении трудовых функций.

В ПАО «Сбербанк» поставлена задача создания методики измерения и анализа интенсивности работы мозга человека, определения порога усталости, пределов эффективно выполняемой умственной работы, что является значимыми для диспетчерского персонала, для ряда руководителей и специалистов линейных подразделений, а также в работе по развитию системы нормирования труда административного персонала ПАО Сбербанк».

При этом необходима разработка аппаратно-программного комплекса для фиксации и изучения интенсивности работы мозга человека при выполнении трудовых функций.

Помимо прикладного значения для развития организации труда как науки, результаты данной работы позволят:

- установить оптимальную нормативную численность как производственного, так и административно-управленческого персонала;
- разработать методики и автоматизировать цикл управления проектной деятельностью;
- нормировать научно-исследовательские и иные творческие работы;
- актуализировать стандарты производственной и бизнес-документации с учетом обеспечения максимальной восприимчивости изложенной респондентом информации;
- существенно сократить влияние ошибок «человеческого фактора» и т.д.

Еще в 80-х годах прошлого столетия проводились научные исследования в области изучения психофизиологических реакций человека при выполнении трудовых процессов. Однако оборудование и методики того времени не позволяли обеспечить их массовое применение. Как следствие, их результаты использовались, в подавляющем большинстве, для улучшения

эргономики рабочих мест, теряя свое прикладное значение для нормирования труда в частности и организации производства в целом.

Сегодня имеется достаточно универсальное и распространенное оборудование для изучения таких параметров, как энергозатраты тела человека и интенсивность работы его мозга при выполнении трудовых операций.

Иными словами, в рамках развития научной организации труда, можно сформулировать гипотезу о возможности учитывать при нормировании труда не только время как объемный показатель количества труда, но и качественные показатели труда, в роли которых выступают:

- энергозатраты тела человека (для физического труда);
- интенсивность работы мозга человека (для интеллектуального труда).

В перспективе применение описанной матрицы показателей позволит перейти от моно- к многофакторной модели нормирования труда, учитывающей как объемные, так и качественные характеристики трудовых процессов.

Фундаментальная наука в области научной организации труда базируется на исследованиях советского периода. Отсутствие современной научной базы в стране сдерживает развитие новых направлений в экономике труда. Российские компании финансируют данное направление редко и только в собственных интересах. Компания взаимодействует на взаимовыгодной основе с бизнес-сообществом, однако этого недостаточно для дальнейшего развития.

Фундаментальная наука в области экономики труда в интересах ОАО «Сбербанка» видится в создании ассоциации ведущих ученых-экономистов. Такая ассоциация может быть создана на базе МГУ или другого ВУЗа.

Оптимальным вариантом, на наш взгляд, является создание некоммерческой организации, на базе которой возможно сконцентрировать усилия ученых на вопросах эффективной организации труда и в целом

экономики труда. Финансирование данной деятельности возможно как через взносы в ассоциацию, регулярную систему грантов, так и путем заключения договоров на прикладные исследования.

Данные направления развития НОТ необходимы не только на настоящем этапе развития производства, но и дадут свой эффект в ближайшем будущем для экономики страны в целом.

3. Для совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в ПАО «Сбербанк» предлагаем:

- внедрение доплаты за стаж для работников,
- изменение оплаты труда менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк»,
- штраф за опоздание на работы сотрудника.

Изменение оплаты менеджеров показано в таблице 13.

Таблица 13 - Изменение оплаты менеджеров коммерческого банка ПАО «Сбербанк»

Категория персонала	В 2020		Предложенный вариант		
	Оклад, руб.	2 % от выручки при выполнении плана продаж	Оклад, руб.	1,5 % от выручки при выполнении плана продаж	фиксированный бонус за отсутствие претензий к обслуживанию со стороны клиентов в размере 5000 руб.
Менеджеры по продажам	25000	1 % от выручки при невыполнении плана продаж	25000	0,8 % от выручки при невыполнении плана продаж	фиксированный бонус за повышение квалификации в размере 1000 руб.

Для совершенствования оплаты менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк»:

- предлагаем сокращение процента от выручки для перераспределения фонда оплаты на другие доплаты, а именно, 1,5 % от выручки при

выполнении плана продаж и 0,8 % от выручки при невыполнении плана продаж на данном предприятия,

- внедрение фиксированного бонуса за отсутствие претензий к обслуживанию со стороны клиентов в размере 5000 руб., так как в рост претензии со стороны клиентов увеличивается,
- фиксированный бонус за повышение квалификации в размере 1000 руб., для того чтобы повысить квалификацию менеджеров по продажам организации.

Таким образом, измененная оплата труда менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк» после предложенных изменений показана на рисунке 21.

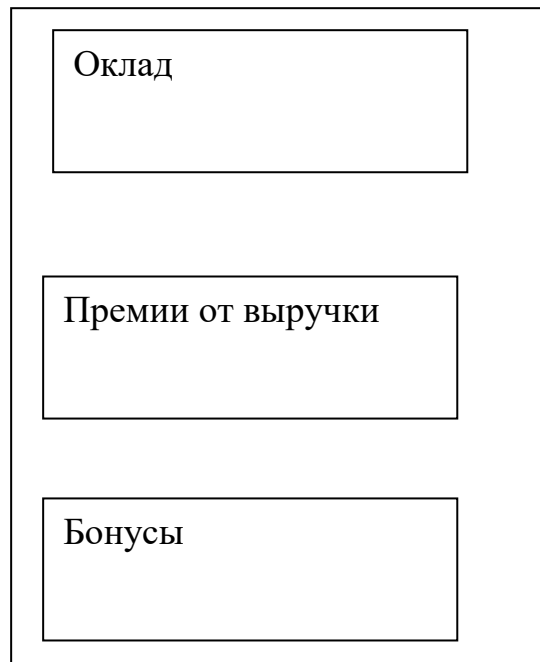


Рисунок 21 - Изменение структуры оплаты труда менеджеров ПАО «Сбербанк»

Оплата труда менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк» будет включать:

- оклад,
- премии от выручки предприятия
- бонусы.

Предлагаем премию за стаж в размере 1000 рублей. За работу в выходные или в сверхурочные дни предлагаем выплачивать двойной тариф ПАО «Сбербанк», например, при тарифе 2000 рублей, двойной тариф составит 4000 рублей.

Таким образом, измененная оплата труда работников ПАО «Сбербанк» после предложенных изменений показана на рисунке 22.

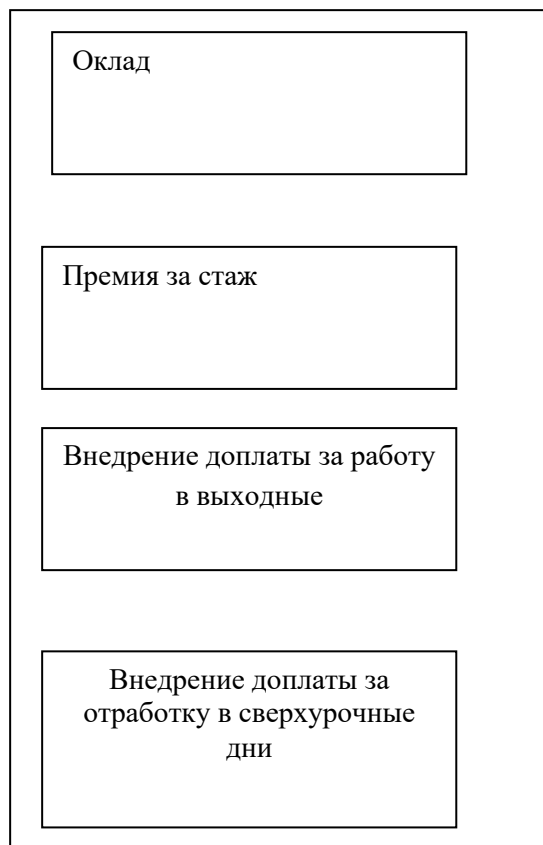


Рисунок 22 - Структура оплаты труда работников ПАО «Сбербанк»

Для совершенствования оплаты работников ПАО «Сбербанк»:

- внедрение доплаты за стаж, выходные и сверхурочные дни для сотрудников,
- исключить премию за участие в научной деятельности из положения об оплате труда, так как данный элемент не эффективен в ПАО «Сбербанк».

Таким образом, в результате оплата труда, нормирование и организация

труда сотрудников ПАО «Сбербанк» улучшиться, следовательно, удовлетворенность трудом повыситься.

3.2 Этапы внедрения предложенных рекомендаций

Этапы внедрения предложенных рекомендаций:

Первый этап. Административное управление:

- Приказ о материальной ответственности сотрудника,
- Назначение ответственного за внедрение мероприятий.

Второй этап. Реализация предложенных рекомендаций.

Включает в себя реализацию мероприятий.

Третий этап. Результаты мероприятий и ее корректировка.

График реализации проекта включает перечень этапов его реализации. Указать календарные, либо относительные (от момента начала реализации проекта) даты начала и окончания этапов (таблица 14).

Таблица 14 - График реализации проекта

Этапы реализации проекта	Период (квартал)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	2022				2023			
Приказ о материальной ответственности сотрудника	x	x						
Назначение ответственного за внедрение мероприятий	x	x						
Внедрение должности психолога и дополнительных корпоративных мероприятий		x						
Совершенствование нормирование труда в ПАО «Сбербанк»		x	x	x	X			
Апробирование новой системы оплаты труда	x	x						

Временной график реализации проекта с указанием предполагаемого начала реализации проекта и продолжительности основных стадий, а также промежуточных этапов (фаз) и показан в таблице 15.

Год начала проекта: 2022 год.

Таблица 15 - Временной график реализации проекта

Название этапа	Начало	Окончание	Планируемый результат этапа
Приказ о материальной ответственности сотрудника	01.01.22	31.01.22	Создание приказа
Назначение ответственного за внедрение мероприятий	01.10.22	30.01.22	Ответственный назначен
Внедрение должности психолога и дополнительных корпоративных мероприятий	01.01.22	31.12.22	должности психолога и дополнительные корпоративных мероприятий утверждены в плане мероприятий
Совершенствование нормирование труда в ПАО «Сбербанк»	01.03.22	30.10.23	Нормирование труда соответствует требованиям
Апробирование новой системы оплаты труда	01.10.22	31.05.22	Новая система оплаты труда менеджеров

Таким образом, реализация проекта состоит из таких этапов как создание приказа о материальной ответственности сотрудника, назначение ответственного за мероприятия, реализация мероприятий и т.д. Следующим этапом является оценка экономической эффективности предложенных мероприятий, которую проведем в следующем параграфе.

3.3 Эффект от предложенных рекомендаций

Оценка эффективности предложенных мероприятий по изменению системы стимулирования труда выражается в том, что за счет предложенных мероприятий:

- сократиться текучесть кадров персонала ПАО «Сбербанк»разрез» (таблица 16),
- сократиться количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерами по продажам (рисунок 23),

- сокращение опозданий на работу сотрудников персонала ПАО «Сбербанк» (рисунок 24).

Таблица 16 – Фактическая и прогнозная текучесть кадров персонала ПАО «Сбербанк»

Показатель	2018	2019	2020	2022 (прогноз)
Текучесть персонала	16,56	10,84	19,74	7,89

В результате текучесть персонала предприятия снизиться с 19,74 % до 7,89 %.

Таким образом, текучесть персонала по прогнозам сокращается, следовательно, внедрение доплаты за стаж, выходные и сверхурочные дни для сотрудников необходимо внедрять.

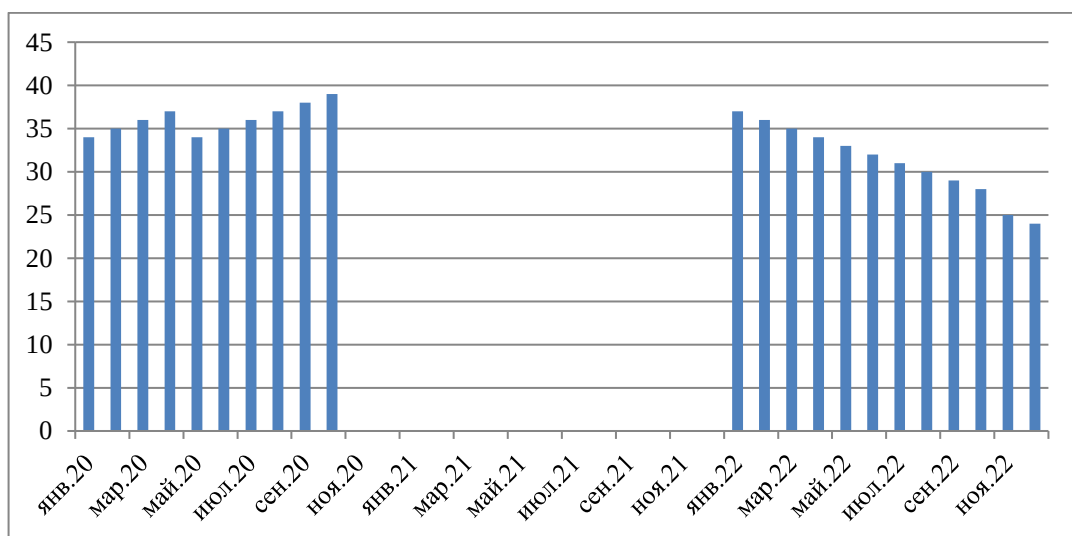


Рисунок 23 - Количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерам по продажам (фактическая и прогнозная)

Из анализа рисунка 23 следует, что количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерам по продажам сократиться, что свидетельствует, что бонус по внедрению фиксированного бонуса за отсутствие претензий к обслуживанию со стороны клиентов в размере 5000 руб. необходимо внедрять.

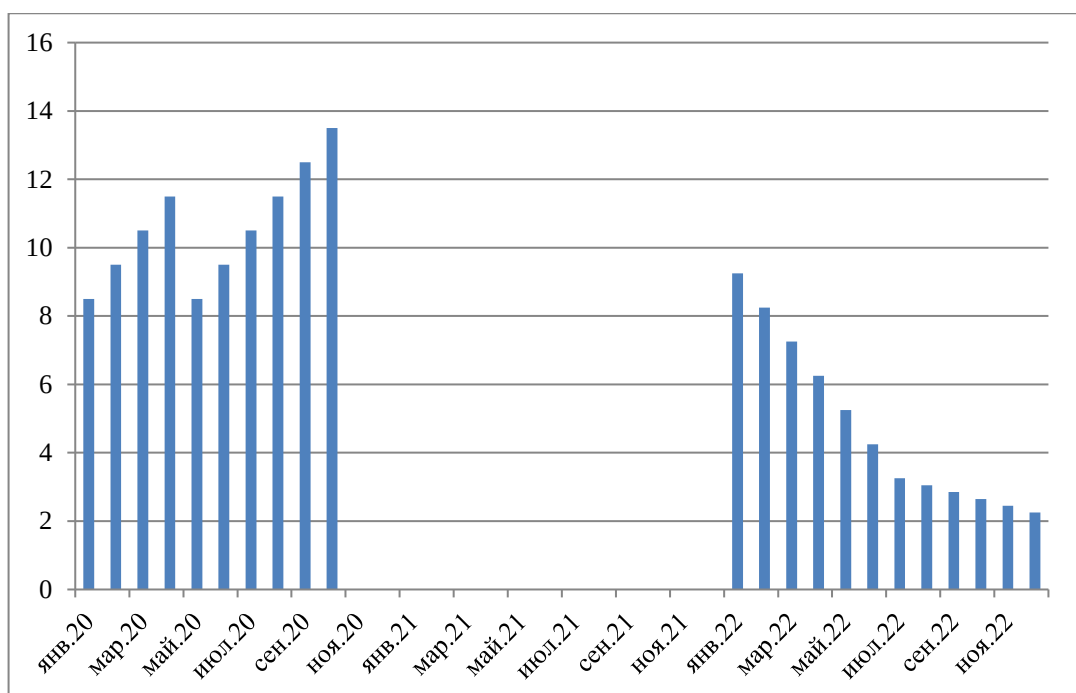


Рисунок 24 - Количество опозданий персонала ПАО «Сбербанк» (фактическая и прогнозная)

Из анализа рисунка 24 следует, что количество опозданий сократиться, что свидетельствует, что доплата за отсутствие опозданий 100 руб. в день, в месяц 2000 руб. необходимо внедрять.

Годовой ущерб от текучести кадров данного предприятия показан в таблице 17.

Таблица 17 – Годовой ущерб от текучести кадров

Затраты	Цена, руб.	Количество человек	Итого, тыс.руб.
Стоимость объявления о поиске персонала	200	376	75,2
Затраты на адаптацию персонала	10000	376	3760
Затраты на спецодежду	8000	376	3008
Затраты на обучение персонала	15000	376	5640
Итого	-	-	12483,2

Таким образом, предприятие в 2020 году потеряло от текучести кадров 12 млн.руб.

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию

системы стимулирования труда персонала показано в таблице 18.

Таблица 18 – Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

Показатели	Количество, млн. руб.
Годовой ущерб от текучести кадров	12,48
Коэффициент текучести кадров до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	19,74% 7,89 %
Производительность труда до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	3,01 3,01
Выручка от продаж до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	5643,2 5643,2
Затраты на внедрение мероприятий	71

Эффективность предложенных мероприятий заключается в том, что:

- текучесть персонала ПАО «Сбербанк» по прогнозам сокращается,
- количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерам сократиться.

Социальная эффективность предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк» проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии (рисунок 25):

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- улучшение благоприятного социально - психологического климата.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести (рисунок 26):

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (заболевания);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические

перегрузки, стрессовые ситуации).

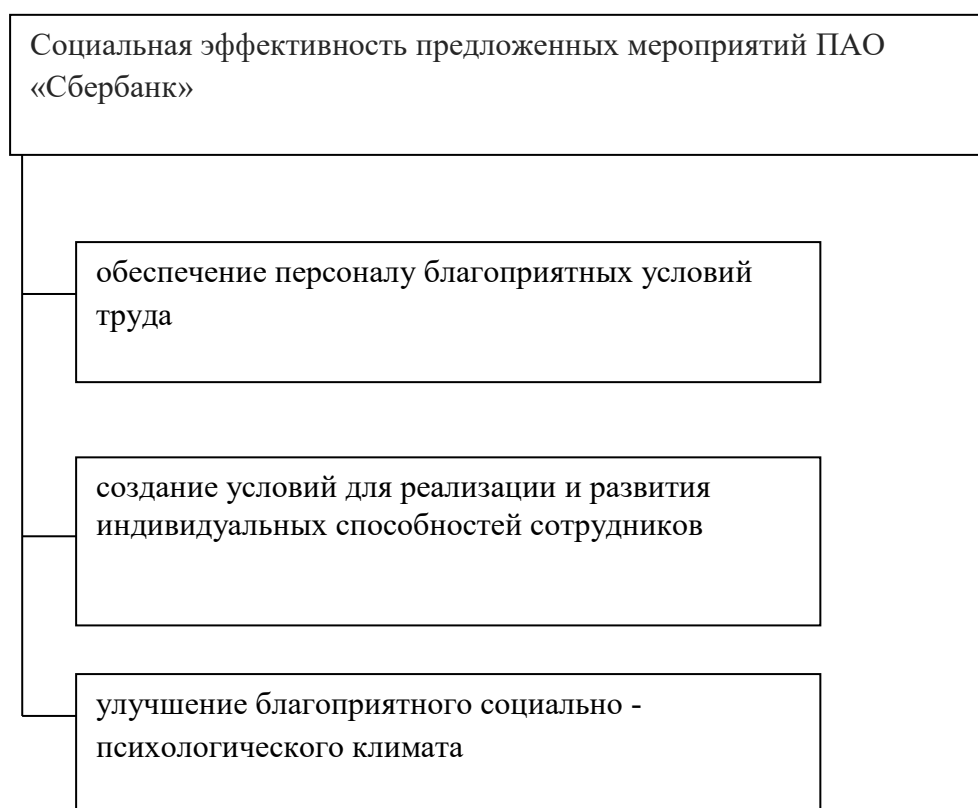


Рисунок 25 - Социальная эффективность предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк»

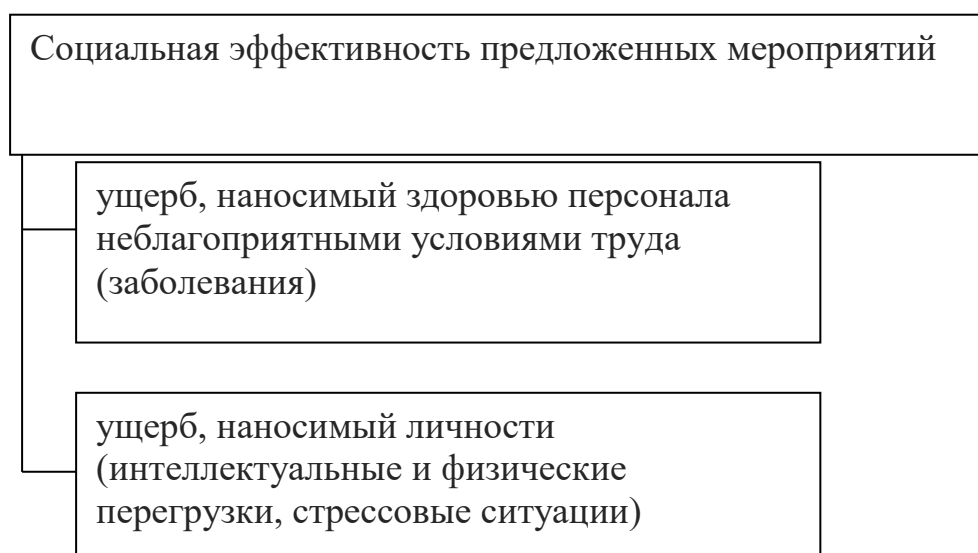


Рисунок 26 - Предотвращенные отрицательные изменения ПАО «Сбербанк»

Итак, в третьей главе работы предложены следующие мероприятия:

- Внедрение работы психолога с каждым сотрудником работающим дистанционно и Проведение большего количества мероприятий для вакцинированных сотрудников ПАО «Сбербанк» работающих удаленно
- Развитие научной организации труда в ПАО «Сбербанк» за счет цифровизации.
- Для совершенствования оплаты менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк» предлагаем сокращение процента от выручки для перераспределения фонда оплаты на другие доплаты, внедрение фиксированного бонуса за отсутствие претензий к обслуживанию со стороны клиентов в размере 5000 руб., так как в рост претензии со стороны клиентов увеличивается, фиксированный бонус за повышение квалификации в размере 1000 руб., для того чтобы повысить квалификацию менеджеров по продажам организации. Для совершенствования оплаты работников ПАО «Сбербанк» предлагаем внедрение доплаты за стаж, выходные и сверхурочные дни для сотрудников.

За счет предложенных мероприятий сократиться текучесть кадров персонала ПАО «Сбербанк», штраф за опоздание на работы сотрудника, сократиться количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерами по продажам.

Заключение

В первом разделе изучены теоретические аспекты современных методов организации, нормирования и оплаты труда. Организация труда в кредитной организации - процесс упорядочения труда в соответствии с принятой банковской технологией, в том числе технологией не только оказания банковских услуг, но и документооборота, обслуживающего процесс. Нормирование труда – это установление оптимальных затрат рабочего времени на выполнение определенного объема работ или получения определенного количества продукции при рациональной организации труда и нормальной интенсивности труда. Оплата труда – вознаграждение сотрудников за выполненный труд. Эти три составляющие очень важны для функционирования коммерческого банка.

Во втором разделе представлены методы организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ». Для исследования выбрано ПАО «Сбербанк». Банк является юридическим лицом и со своими филиалами и другими обособленными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России.

В соответствии с действующим законодательством Сбербанк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и/или юридических лиц во вклады до востребования и на неопределенный срок для увеличения ресурсов банка;
- размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и/или юридических лиц и т.д.

Финансовый результат ПАО «СБЕРБАНК» (прибыль за отчетный период) увеличился на 193397283 тыс.руб., что свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

Из анализа, проведенного во втором разделе, существуют следующие проблемы организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «ВТБ»:

- в кредитных организациях отсутствует методика оценки организации труда,
- неудовлетворенность многих сотрудников работой дистанционно,
- сотрудники часто перерабатывают, особенно в ПАО «Сбербанк», то есть нормы труда в коммерческих банках не соблюдаются. За переработку не всегда оплачивают,
- неудовлетворенность заработной платой, хотя оплата труда прямо влияет на удовлетворенность и мотивацию персонала, а персонал непосредственно влияет на уровень экономического и финансового развития организации. Наибольшее количество жалоб зафиксировано в ПАО «СБЕРБАНК».

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию методов организации, нормирования и оплаты труда ПАО «СБЕРБАНК». В итоге предложены следующие мероприятия:

- предложена методика оценки организации труда руководителя подразделения ПАО «СБЕРБАНК» с точки зрения персонального менеджмента;
- для совершенствования оплаты менеджеров по продажам ПАО «Сбербанк» предлагаем сокращение процента от выручки для перераспределения фонда оплаты на другие доплаты, внедрение фиксированного бонуса за отсутствие претензий к обслуживанию со стороны клиентов в размере 5000 руб., так как в рост претензии со стороны клиентов увеличивается, фиксированный бонус за повышение квалификации в размере 1000 руб., для того чтобы повысить квалификацию менеджеров по продажам организации. Для совершенствования оплаты работников ПАО «Сбербанк»

предлагаем внедрение доплаты за стаж, выходные и сверхурочные дни для сотрудников;

- внедрение работы психолога с каждым сотрудником, работающим дистанционно и проведение большего количества мероприятий для вакцинированных сотрудников коммерческого банка ПАО «Сбербанк» работающих удаленно.
- развитие научной организации труда в ПАО «Сбербанк» за счет цифровизации.

За счет предложенных мероприятий сократиться текучесть кадров персонала ПАО «Сбербанк», штраф за опоздание на работы сотрудника, сократиться количество претензий к обслуживанию со стороны клиентов менеджерами по продажам.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Арешина В. А. Принципы, методы и инструменты совершенствования организации нормирования и оплаты труда на предприятии // Молодой ученый. - 2018. - №42. - С. 177-179.
2. Бабаев З.Д., Терехова В.А., Шеина Т.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. Изд.: Финансы и статистика, 2016. – 452с.
3. Бареева Д.А. Проблема кадровой политики персонала в организации // В сборнике: Социокультурные факторы консолидации современного Российского общества Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 23-26.
4. Безументова Е.Г. Кадровая политика крупной компании: проблемы и пути решения // В сборнике: Экономика и бизнес: позиция молодых ученых Материалы 15-ой Международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов. 2017. С. 29-33.
5. Бейдина Т.Е., Новикова А.В. Кадровая политика в сельских и городских поселениях Забайкальского края в системе проблем муниципального управления // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 6. № 4. С. 140-146.
6. Белоусова С.В., Корпоративное управление в непроизводственной сфере/ В.Г.Полонский, А.М Белоусов. Ростов на Дону: Феникс, 2017.- 416 с.
7. Берестовская И.А. Как финансовая устойчивость влияет на экономическую безопасность?//В сборнике: Актуальные проблемы развития финансового сектора материалы V Международной научно-практической конференции. 2017. С. 49-58.
8. Берзон Н.И. Банковский сектор России: вызовы, проблемы и перспективы // Финансы и бизнес. - 2016.- N 3. - С. 35-46.
9. Буренина Н.Б. Проблемы оплаты труда в России//В сборнике: Фундаментальная наука и технологии - перспективные

разработки. Материалы XXII международной научно-практической конференции. 2020. С. 89-91.

10. Буренок В.М., Викулов С.Ф. Проблемы кадровой политики в обеспечении научного развития военной организации России // Военная мысль. 2017. № 7. С. 51-58.

11. Былков В.Г. Регламентация и нормирование труда. В таблицах и схемах: учебное пособие / В.Г. Былков. - Иркутск: Изд-во БГУ, 2019.- 302 с.

12. Ветлужских Е.Н. Как разработать эффективную систему оплаты труда/ Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер 2017. - 201 с.

13. Вукович Г.Г., Собойчук А.Е. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих как одна из основных проблем кадровой политики государственного органа // Экономика устойчивого развития. 2017. № 1 (29). С. 138-140.

14. Гиляровская Л.Т. Оплата труда работников АПК. Изд.: Юнити, 2016. –277с.

15. Горбатов Д.А. Проблемы кадровой политики организации агропромышленного комплекса в условиях современного рынка труда // В сборнике: Вклад молодых ученых в аграрную науку Материалы Международной научно-практической конференции. 2017. С. 385-388.

16. Дегтяренко Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития, 2017. Т. 1. № 4. С. 71-74

17. Дерябина Е.В., Богданова Т.Ю. Системное управление нормированием и производительностью труда на современных машиностроительных и металлургических предприятиях//Металлург. 2020. № 7. С. 6-14.

18. Донгак Ч.Г., Ондар А.М. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях//В сборнике: Экономика, управление и право: инновационное решение проблем сборник статей XII Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 71-73.

19. Евсеева Т. Р. Организация и виды материального стимулирования работников. СПб.: Питер, 2020.- 65с.
20. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2017. – 464 с.
21. Еремина Е.В. Проблемы совершенствования механизма реализации кадровой политики в органах муниципальной власти // в сборнике: социум и жизненное пространство личности (Междисциплинарные аспекты) Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.В. Ерёминой, В.Ф. Мухамеджановой. 2017. С. 3-6.
22. Жанчипова С.Т. Совершенствование организации нормирования и оплаты труда на предприятии//В сборнике: ИННОВАЦИОННЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ. Сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 93-97.
23. Жусипова С.М., Токтогулова А.Н. Задачи и информационное обеспечение финансового состояния организаций//Актуальные научные исследования в современном мире. 2017. № 2-2 (22). С. 73-78.
24. Зернова Л.Е. Проблемы и пути совершенствования деятельности коммерческих банков: монография. Москва: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2018. 228 с.
25. Зернова Л.Е. Шеина Е.Г. Персонал компании и определение понятия его компетенции. //Сборник статей международной научно-практической конференции. - 2017 - с.101-103.
26. Зернова Л.Е., Мавряшин А.А. Банковские инновации и их классификация. // Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018)» - М.: 2018.- с. 82-84.
27. Зиновьева Е.Г., Коптякова С.В. Performance management: эффективность использования персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: сб. материалов Межд. научно-практ. конф.; под общ. ред. Н.Р.

Балынской. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2019. С. 52-57.

28. Ильченко С.В., Павлова Е.В. Мотивация трудовой деятельности персонала как основа кадрового менеджмента//Строительство. Экономика и управление. 2018. № 2 (30). С. 9-14.

29. Исмухамбетова З.Н. Анализ финансового состояния организации, действующей в предпринимательской среде//Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 7. С. 58-65.

30. Кашепов А. Рынок труда: регулирование, прогнозы / Дадашев А.И.// Экономист.- 2016.- № 3.- С.59.

31. Кинжагулова А.И., Леонтьева Е.Г. Анализ организационно-управленческих инноваций в системе подбора и отбора персонала В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»//Вестник науки Сибири. 2017. № 2 (25). С. 8-16.

32. Козырь Н.С., Смирнов Н.А., Суслов С.А. Менеджмент: учеб.-методическое пособие/Княгинино: НГИЭУ. -2016. -168 с.

33. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2018. – 272 с.

34. Кулякина Е.Л., Коробова, А.В. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ // Молодой ученый, 2017. № 9. С. 419-422

35. Кулякина Е.Л., Коробова, А.В. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ // Молодой ученый, 2017. № 9. С. 419-422

36. Меньшова И.С., Поляков М.В. Совершенствование организации, нормирования и оплаты труда на предприятии //В сборнике: Проблемы развития современного общества. сборник научных статей 6-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 288-292.

37. Митрофанова И. А. Управление экономикой труда на предприятии: учеб. пособие. Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – 35 с.
38. Оценка и сертификация квалификаций персонала в системе отраслевого управления на примере сферы рекреации и спортивно-оздор...: Моногр./Г.М.Романова, Н.А.Савельева - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016 - 208 с.
39. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.- практ. пособие. М.: Кнорус, 2016. – 320 с.
40. Писарева И.И., Россинская М.В. Особенности менеджмента персонала в гостиничных предприятиях курорта Сочи//Научная гипотеза. 2018. № 10. С. 30-34.
41. Потуданская В.Ф., Горскина Л.С. Еще раз о принципах нормирования труда // Экономика труда. 2017. № 3. С. 87-96.
42. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.
43. Рофе А. И. Экономика труда: учеб. / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2018. – 400 с.
44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.- Мн.:ООО "Новое знание", 2017.- 685 с.
45. Соколова А.П., Дуборкина И.А. Система оплаты труда в коммерческих организациях //Сервис в России и за рубежом. - 2017. - Т. 11. - №. 2 (72). - С. 45-48
46. Стратегическое развитие предприятий гостиничных услуг на основе репутационного потенциала: Монография / Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Шатрова А.П. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 160 с.
47. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. - Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО "Рос.гос.проф.-пед.ун-т", 2017. - 185 с.

48. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1 [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
49. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. [Текст] / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 242 с.
50. Ходыревская В.Н. К вопросу об оценке профессиональных компетенций менеджеров и их влиянии на повышение конкурентоспособности организации//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. -2018. -№3 (70). -С. 48-55.
51. Хузина А.Р. К вопросу о влиянии совершенствования нормирования труда на результаты производства // Молодой ученый. 2016. №9. С. 742-744.
52. Ядранский Д.Н., Чумак Е.В. Методические подходы к анализу системы нормирования труда на предприятии//Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 221. № 1. С. 166-179.
53. Яшкова Е.В. Кадровый менеджмент: управление развитием персонала организации//В сборнике: Российские инициативные разработки (Инициатива. Предприимчивость. Смекалка) Научное издание. Saint-Louis, Missouri, USA, 2018. С. 21-22.
54. Шпилева И.А. Нормирование труда как фактор эффективного стратегического внутрифирменного планирования, - URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000885><http://www.humantime.ru/consulting/normirovanie-truda/normirovanie-truda>.
55. Нормирование труда: что это такое и почему особенно интересно бизнесу сегодня / Центральное бюро нормативов по труду - [https://cbnt.ru/analytics/normirovanie_truda/2015/20]
56. As Big Oil Job Cuts Mount, Spare A Thought For The Workers // Forbes, 2020-06-09. Retrieved from:

<https://www.forbes.com/sites/thebakersinstitute/2020/06/09/oil-gas-job-losses-the-right-thing-to-do-but-think-about-the-workers/#30d5cc035fb0>

57. Dramatic Jobs Cuts in BP. // Chemistry World. 2020-06-19. Retrieved From: <https://www.chemistryworld.com/news/dramatic-job-cuts-at-bp-and-johnson-matthey/4012020.article>

58. Kucera, D. (2000). Labor-Management Relations in Twentieth-Century Japan: A Review Essay. *International Labor and Working-Class History*, (58), 283-292. Retrieved August 28, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/27672685>

59. Management occupations // Bureau of Labour Statistics U.S. Department of Labour, April 13, 2018 - URL: <https://www.bls.gov/ooh/management/home.htm> (accessed: 26.02.2019)

60. Qatar Petroleum cuts 800 staff amid coronavirus downturn // Al-Arabiya, 2020-06-15. Retrieved from: <https://english.alarabiya.net/en/business/energy/2020/06/15/Qatar-Petroleum-cuts-800-staff-amid-coronavirus-downturn-Sources>

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк России»

Датированная отчетность		
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер
4529355000	000032537	1481

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 1409806

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	
			4	5
1	2	3	4	5
I АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	614 727 347	661 646 552
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	1 058 133 548	1 159 646 494
2.1	Обязательные резервы	4.1	234 302 138	202 846 037
3	Средства в кредитных организациях	4.1	450 010 323	152 801 902
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	1 992 861 104	1 598 098 775
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3	22 168 704 808	19 212 927 847
5a	Чистая ссудная задолженность		X	X
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4	4 135 482 650	2 494 251 907
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		X	X
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	4.4	852 793 173	705 673 503
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		X	X
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.4	776 736 503	752 029 142
9	Требование по текущему налогу на прибыль		14 370	10 366 912
10	Отложенный налоговый актив		23 499 899	21 833 945
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.5	578 534 527	501 235 660
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		4 802 749	16 637 878
13	Прочие активы	4.6	323 377 321	296 945 247
14	Всего активов		32 979 678 372	27 584 095 764
II ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		850 674 866	537 820 585
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		25 504 971 442	21 187 151 077
16.1	средства кредитных организаций	4.7	764 376 689	348 502 453
16.2	средства клиентов, не являющиеся кредитными организациями	4.7	24 740 594 753	20 838 648 624
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		15 838 239 163	13 635 770 161
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	753 510 265	602 127 713
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		177 107 753	106 423 365
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.9	813 188 234	667 825 799
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		813 188 234	667 825 799
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		24 044 113	3 499 462
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.10	274 291 460	144 399 046
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		34 335 791	36 449 328
23	Всего обязательств		28 255 016 171	23 179 273 010
III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	4.11	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		121 349 443	89 925 667
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		21 702 183	25 697 001
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		-1 567 442	-936 762
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	4.4	10 118 445	4 052 398
35	Неспользованная прибыль (убыток)		4 273 717 073	3 986 741 951
36	Всего источников собственных средств		4 724 662 201	4 404 822 754
IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		23 789 225 118	15 979 456 233
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 672 370 921	1 597 667 044
39	Условные обязательства некредитного характера		658 269	0

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

11 марта 2021



М.П. Удостоверенный
О.И. (подпись)

Место печати

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк России»

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филанала) по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45293554000	00032537	1481

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"

ПАО Сбербанк

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	5.1	2 219 606 631	2 245 115 531
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		63 942 796	126 383 467
1.2	от суд. предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 923 670 656	1 904 353 380
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		231 993 179	214 378 684
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	5.2	708 241 008	899 637 220
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		63 309 760	70 089 925
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		596 115 254	792 135 920
2.3	по выпущенным ценным бумагам		48 815 994	37 411 375
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 511 365 623	1 345 478 311
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	9.2	-444 454 225	-177 720 915
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-12 683 503	-11 962 421
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 066 911 398	1 167 757 396
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-88 731 114	-903 839
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		19 151 740	10 394 819
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		X	X
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости		597 164	-103 833
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	X
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		17 613 748	50 341 088
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.3	167 282 840	-20 359 099
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		12 039 717	6 384 871
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		59 650 575	72 417 775
14	Комиссионные доходы	5.4	708 724 673	639 408 087
15	Комиссионные расходы	5.4	189 279 100	133 087 388
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9.2	-6 057 787	3 612 978
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		X	X
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	9.2	-2 802 591	1 700 927
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		X	X
18	Изменение резерва по прочим потерям		-93 928 186	-22 000 437
19	Прочие операционные доходы		35 495 876	110 488 421
20	Чистые доходы (расходы)		1 706 668 953	1 886 051 766
21	Операционные расходы	5.5	831 700 297	788 410 966
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	874 968 656	1 097 640 800
23	Возмещение (расход) по налогам	5.6	165 076 777	241 395 672
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		710 599 365	856 879 191
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-707 486	-634 063
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	709 891 879	856 245 128

12

Продолжение приложения Б

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	709 891 879	856 245 128
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-6 245 773	-12 316 520
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов		-5 615 093	-12 085 876
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		-630 680	-230 644
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-1 620 275	-3 235 076
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-4 625 498	-9 081 444
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		46 862 279	132 471 151
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		46 862 279	132 471 151
6.1a	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для продажи		X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		9 372 456	26 494 230
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		37 489 823	105 976 921
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		32 864 325	96 895 477
10	Финансовый результат за отчетный период		742 756 204	953 140 605

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

11 марта 2021 г.



(подпись)

Место печати

Приложение В

Бухгалтерский баланс ПАО «БАНК «УРАЛСИБ»

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45286550000	33020814	2275

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации Публичное акционерное общество «БАНК «УРАЛСИБ» (ПАО «БАНК «УРАЛСИБ»)
Адрес (место нахождения) кредитной организации 119048, г. Москва, ул. Ефремова, д. 8

Код формы по ОКУД 0409006
Квартальный (Годовой)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	24 916 474	22 415 548
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	14 899 555	15 643 021
2.1	Обязательные резервы	4.1	2 598 348	2 323 584
3	Средства в кредитных организациях	4.1	3 138 193	2 281 363
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2, 4.4, 4.6, 4.9, 4.10, 4.11	30 983 990	50 889 030
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.6, 4.7, 4.12, 8.2	315 309 238	263 084 815
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.3, 4.4, 4.9, 4.11	40 407 896	52 029 395
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	4.8, 4.9, 4.11, 4.12	30 835 171	4 717 522
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.5	16 833 664	17 018 400
9	Требование по текущему налогу на прибыль		574 388	992 023
10	Отложенный налоговый актив	5.6	10 436 104	10 299 430
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.4, 4.13	16 192 996	14 648 080
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		735 180	1 110 571
13	Прочие активы	4.4, 4.14	2 945 721	2 441 687
14	ВСЕГО АКТИВОВ		508 308 570	457 570 883
II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		296 318	63 129
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	4.12, 4.15, 4.16	424 296 428	381 174 170
16.1	средства кредитных организаций	4.12, 4.15	20 274 700	7 723 798
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	4.12, 4.16	404 021 729	373 450 372
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		189 810 599	173 778 507
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2, 4.4	764 039	557 157
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		0	0
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.12, 4.18	261 321	1 262 506
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	4.12, 4.18	261 321	1 262 506
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		73 597	29 467
20	Отложенные налоговые обязательства	5.6	2 436 104	2 299 430
21	Прочие обязательства	4.19, 4.20	9 105 205	6 439 929
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентными офшорными зонами	4.20	873 081	297 294
23	ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		438 106 094	392 123 082
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	4.21	36 013 470	36 013 470
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		0	0
27	Резервный фонд		1 800 673	1 800 673
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		528 610	1 006 778
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		3 884 956	4 104 598
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	4.3	92 825	130 939
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		27 881 942	22 391 345
36	ВСЕГО ИСТОЧНИКОВ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		70 202 476	65 447 801
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		240 763 375	217 294 149
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	4.20	60 687 830	31 541 892
39	Условные обязательства некредитного характера	4.20	534 284	81 000

И.о. Председателя Правления

М.П.

Главный бухгалтер

31.03.2021 г.



Сазонов

А.В. Сазонов

Р.С. Конев

Приложение Г

Отчет о финансовых результатах ПАО «БАНК «УРАЛСИБ»

Код территории по ОКATO	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (филиала)	регистрационный номер (порядковый номер)
45286590000	32020814	2275

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации Публичное акционерное общество "БАНК УРАЛСИБ" (ПАО "БАНК УРАЛСИБ")

Адрес (место нахождения) кредитной организации 119048, г. Москва, ул. Ефремова, д. 8

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	5.1, 5.2	35 252 283	43 017 548
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	5.2	2 439 130	2 807 739
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	5.1, 5.2	25 643 515	31 005 791
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)	5.2	0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги	5.1, 5.2	7 169 638	9 204 018
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	5.1, 5.2	16 338 276	19 559 116
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	5.1, 5.2	337 419	3 141 446
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	5.2	15 976 173	16 396 557
2.3	по выпущенным ценным бумагам	5.2	24 684	21 113
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	5.1, 5.2	18 914 007	23 458 432
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	4.1, 4.3, 4.6, 4.7, 4.14, 4.20, 5.1	-4 502 623	-12 830 793
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	4.3, 4.6, 4.7, 4.14	1 066 309	-3 573 713
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	4.1, 4.3, 4.6, 4.8, 4.14, 4.20, 5.1	14 411 384	10 627 639
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.1, 5.2, 5.3	-7 367 325	2 151 991
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	0	-33 143
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5.1, 5.2, 5.4	74 394	-940 732
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	5.1, 5.2	50 078	12 355 225
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	5.2, 5.5	138 813	604 125
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.1, 5.2, 5.5	6 690 666	-1 261 595
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	5.2	45 343	40 583
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	4.5, 5.2	-588 230	678 158
14	Комиссионные доходы	5.2, 5.9	12 076 908	11 554 279
15	Комиссионные расходы	5.2, 5.9	3 944 350	3 772 074
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.3, 5.2	37 176	-128 226
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	4.8, 5.2	-65 607	-8 005
18	Изменение резерва по прочим потерям	4.14, 4.20	-705 649	119 065
19	Прочие операционные доходы	5.1, 5.2, 5.10	9 599 622	6 916 609
20	Чистые доходы (расходы)	5.2	30 453 223	38 903 899
21	Операционные расходы	5.1, 5.2, 5.7, 5.8, 5.11	23 262 520	28 752 316
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	5.2	7 190 703	10 151 583
23	Возмещение (расход) по налогам	5.2, 5.6	1 814 230	3 909 686
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	5.2	5 305 601	6 263 571
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	5.2	70 872	-21 674
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	5, 5.2	5 376 473	6 241 897

Продолжение приложения Г

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	5, 5.2	5 376 473	6 241 897
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-274 552	-264 295
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов		-274 552	-264 295
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-54 910	-52 859
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-219 642	-211 436
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-635 821	2 349 834
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		-635 821	2 349 834
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-119 541	443 779
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-516 280	1 906 055
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		-735 922	1 694 619
10	Финансовый результат за отчетный период		4 640 551	7 936 516

И.о. Председателя Правления

М.П.

Главный бухгалтер

31.03.2021 г.



Handwritten signature in blue ink.

А.В. Сазонов

Р.С. Конев

Приложение Д

Бухгалтерский баланс ПАО «БАНК «ВТБ»

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер/ (порядковый номер)
40262	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2020 год

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество) / Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409806
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	11	448 224 299	418 725 917
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	11	592 513 770	631 980 030
2.1	Обязательные резервы		123 301 449	110 446 828
3	Средства в кредитных организациях	11	68 182 666	142 468 590
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	12	1 416 614 181	678 812 231
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	13	10 932 935 551	10 059 922 105
5a	Чистая ссудная задолженность		X	X
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	14	1 034 506 707	429 624 404
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		X	X
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	15	322 152 885	173 638 322
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		X	X
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	17	639 688 733	577 307 827
9	Требование по текущему налогу на прибыль		1 841 823	6 599 981
10	Отложенный налоговый актив	30	145 218 819	112 274 162
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	18	504 942 292	453 127 743
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
13	Прочие активы	19	247 471 911	130 753 882
14	Всего активов		16 354 293 637	13 815 235 194
II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	20	706 021 707	52 459 513
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	21	13 453 930 571	11 717 818 290
16.1	Средства кредитных организаций	21	878 690 095	1 102 634 595
16.2	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	21	12 575 240 476	10 615 183 695
16.2.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей		5 012 643 092	4 430 241 006
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	22	298 409 215	199 021 282
17.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		0	0
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	23	320 774 920	298 617 378
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		320 774 920	298 617 378
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		23 123 386	21 115 404
20	Отложенные налоговые обязательства	30	10 553 636	9 270 468

Продолжение приложения Д

21	Прочие обязательства	24	118 584 183	89 530 350
22	Резервы на возможные потери по условиям обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и операциям с резидентами офшорных зон		43 096 840	29 592 133
23	Всего обязательств		14 974 494 458	12 417 424 818
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	2	651 033 884	651 033 884
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		439 401 101	439 401 101
27	Резервный фонд		32 551 694	29 984 113
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		13 093 316	7 255 493
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		26 069 329	26 789 706
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки		600 444	289 913
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		217 049 411	243 056 166
36	Всего источников собственных средств		1 379 799 179	1 397 810 376
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		24 299 024 711	16 535 201 292
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 037 601 571	1 039 992 980
39	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



А. Л. Костин

Главный бухгалтер –
руководитель Департамента учета и отчетности –
старший вице-президент

М. М. Коваленко

23.03.2021

Приложение Е

Отчет о финансовых результатах ПАО «БАНК «ВТБ»

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер/ (порядковый номер)
40262	00032520	1000

Отчет о финансовых результатах
(публикуемая форма)
за 2020 год

Полное или сокращенное фирменное наименование кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество) / Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	29	942 479 328	1 005 414 153
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		29 944 035	40 176 808
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являвшимся кредитными организациями		858 636 599	918 449 530
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		53 898 694	46 787 815
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	29	469 090 903	607 534 794
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		47 335 427	78 269 108
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являвшимся кредитными организациями		406 203 055	514 535 626
2.3	по выпущенным ценным бумагам		15 552 421	14 730 060
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		473 388 425	397 879 359
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	31	-230 389 931	-164 374 066
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-16 611 855	-78 816 013
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		242 998 494	233 505 293
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		101 806 427	-150 335 444
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-546 464	-1 347 290
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		713 745	297 741
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		X	X
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости		19 358	10 057 611
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	X
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-6 085 354	-8 481 236
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-182 495 213	131 684 104
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		103 720 364	15 420 105
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		20 878 179	16 088 529
14	Комиссионные доходы		184 222 123	160 734 338
15	Комиссионные расходы		52 877 479	48 379 962
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	31	96 506	10 453
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		X	X
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	31	-459 750	-72 705

15

Продолжение приложения Е

17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения			X	X
18	Изменение резерва по прочим потерям	131		-78 923 776	-31 772 139
19	Прочие операционные доходы	129		71 705 145	132 562 242
20	Чистые доходы (расходы)			404 772 305	459 971 640
21	Операционные расходы	129		404 958 471	291 307 393
22	Прибыль (убыток) до налогообложения			-186 166	168 664 247
23	Восмещение (расход) по налогам	130		-653 966	-28 441 741
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности			467 800	197 105 988
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности			0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	129		467 800	197 105 988

Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	129	467 800	197 105 988
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-907 096	-424 145
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов		-907 096	-424 145
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-186 719	-83 743
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-720 377	-340 402
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		7 607 811	11 385 154
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		7 607 811	11 385 154
6.1a	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		1 459 455	5 062 164
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		6 148 356	6 322 990
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		5 427 979	5 982 588
10	Финансовый результат за отчетный период	129	5 895 779	203 088 576

Президент-Председатель Правления

Главный бухгалтер –
руководитель Департамента учета и отчетности –
старший вице-президент

23.03.2021



А. Л. Костин

М. М. Коваленко