

Содержание:

Введение

Важнейшим сектором национального хозяйства любой страны является банковская система. За период с 2014 по 2016 года в банковском секторе России развивались низкими темпами, что связано с низкими темпами роста корпоративного кредитования, а так же с замедлением роста объема розничных кредитов. Для того чтобы коммерческому банку успешно функционировать в сложившихся условиях, руководству кредитной организации необходимо предпринимать меры по улучшению и развитию трудовых ресурсов банка. Трудовые ресурсы банка являются важным элементом функционирования банковской организации. Так для преодоления кризисных явлений банковского сектора кредитным организациям необходимо проводить эффективную кадровую политику направленную на регулярное проведение анализа факторов и задействование резервов улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка. Этим обусловлена актуальность темы исследования.

Целью проведенного исследования является разработка рекомендаций по улучшению использования трудовых ресурсов ПАО АКБ «Связь-Банк».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические положения проведения анализа факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка;
2. провести анализ факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов ПАО АКБ «Связь-Банк».
3. разработать рекомендации по совершенствованию использования трудовых ресурсов ПАО АКБ «Связь-Банк».

Предметом проведенного исследования выступили теоретические и методологические основы анализ факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов. Объектом – система управления кадровыми ресурсами ПАО АКБ «Связь-Банк».

Проблемам управления трудовыми ресурсами в коммерческих банках свои труды посвятили такие ученые как Бор М.З., Василен Э.Н., Захаров В.С., Камионский С.А., Коротков П.А., Меркурьев И.Л., Морозов Ю.В., Москвин В.А., Поршневу А.Г., Пятенко В.В., Тавасиев А.М., Уткин Э.А., Хоминич И.П., Алавердов А.Р., Веселова Р.А., Гаврилов М.М., Литун О.Н., Масленченков Ю.И., Самоукина Н.В., Чижов Н.А., Шац Л.Г. и др.

Информационной базой для написания представленной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области кадрового потенциала предприятий различных отраслей народного хозяйства.

Представленная работа строго структурирована и состоит из введения, двух глав и заключения.

1. Теоретические основы анализа факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка

1.1 Экономическая сущность категории «трудовые ресурсы» предприятия

Трудовые ресурсы предприятия являются совокупностью всех физических лиц, состоящих с предприятием как юридическим лицом в трудовых отношениях.

От качественных характеристик трудовых ресурсов предприятия зависит результативность работы организации и уровень его конкурентоспособности. Отражением потенциала предприятия является понятие «трудовые ресурсы предприятия» [8, с. 25]. К количественным и качественным показателям трудовых ресурсов предприятия являются:

- списочная численность персонала, представляющая собой численность сотрудников штатного состава зафиксированную на определенную дату с

- учетом уволенных и принятых на работу в данный момент времени;
- явочная численность персонала, является числом работников списочной численности, которые появились на рабочем месте;
 - среднесписочная численность персонала организации, показатель который рассчитывается как отношение числа списочной численности сотрудников к количеству дней отчетного периода [4, с. 63];
 - средний разряд работ, представляет собой уровень квалификации отдельно взятых сотрудников;
 - темп роста численности сотрудников;
 - структура персонала по виду выполняемых работ: рабочие, специалисты, руководители;
 - структура сотрудников предприятия по возрасту, в соответствии с которой реализуется переход умений и знаний от наиболее опытных работников к ученикам и стажерам [10, с. 32];
 - гендерная структура персонала;
 - структура персонала в соответствии с образованием, квалификацией и стажем.

Механизм формирования трудовых ресурсов предприятия делится на следующие основные составные части:

1. поиска сотрудников, обзора рынка труда;
2. введения системы заработной платы;
3. осуществление координации условий труда [14, с. 77].

В соответствии с уровнем потребностей в трудовых ресурсах, менеджеры предприятия осуществляют подбор кадров. Слишком большая численность персонала влечет за собой перерасход фонда заработной платы, слишком малая численность персонала – к невыполнению плановых производственных показателей. Подбор сотрудников в новую организацию осуществляется, при помощи кадровых агентств и средств массовой информации. [8, с. 103]

Основным структурным элементом механизма формирования трудовых ресурсов предприятия считают систему заработной платы.

Кадровый состав предприятия находится в постоянном движении. Под понятием движения рабочей силы предприятия понимается автоматическое изменение ее перераспределения, состава и количества сотрудников предприятия. Данный процесс объясняется наличием внутреннего перемещения, приемом и увольнением

персонала организации. Процесс перемещения сотрудников и соответствующее ему изменение показателя численности называют оборотом рабочей силы. Структурными элементами оборота рабочей силы являются увольнение и прием сотрудников. Таким образом, процесс изучения движения рабочей силы предприятия относят к наиболее ответственному этапу проведения анализа ресурсной обеспеченности предприятия. Проведение анализа движения числа сотрудников предприятия должно быть дополнено анализом персонала в целом, для раскрытия ключевых тенденций его становления. [15, с. 66]

Показатели движения трудовых ресурсов предприятия позволяют охарактеризовать показатели устойчивости и динамики кадрового состава предприятия. [17, с. 29]

Для высоких показателей качественных характеристик использования трудовых ресурсов предприятия и повышения уровня производительности труда руководителям предприятия необходимо создать комфортные условия труда сотрудников, предпринять меры направленные на ликвидацию прогулов, простоев оборудования, неявок на работу с разрешения руководства, предпринять меры по усовершенствованию и внедрению методов материального и нематериального стимулирования персонала предприятия.

1.2 Методика анализа использования трудовых ресурсов

Целью проведения анализа использования трудовых ресурсов является проведение поиска резервов роста уровня производительности труда сотрудников, расчет оптимального количества сотрудников в организации, структуры кадров и рациональности загруженности сотрудников организации. [6, с. 48]

С целью расчета оптимальной численности сотрудников организации используются такие показатели как [12, с. 122]:

1. коэффициент структуры персонала(формула 1):

(1)

где - коэффициент структуры персонала;

— среднесписочная численность сотрудников i -й категории, чел..

P – общая среднесписочная численность персонала предприятия

2. коэффициент текучести кадров (формула 2) [19, с. 84]:

(2)

где $K_{в.к.}$ – коэффициент текучести кадров;

$P_{ув}$ — количество сотрудников, уволенных по разным причинам за определенный период.

3. коэффициент приема кадров на работу (формула 3) [12, с. 123]:

(3)

где $K_{п.к.}$ – коэффициент приема кадров на работу;

$P_{п}$ – количество принятых на работу за данный период.

4. коэффициент оборота кадров (формула 4) [12, с. 123]:

(4)

где $K_{об.}$ - коэффициент оборота кадров;

$P_{п}$ — количество вновь принятых за отчетный период сотрудников, чел.;

P — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел..

5. коэффициент оборота кадров по выбытию (формула 5) [12, с. 124]:

(5)

где $K_{т.к.}$ - коэффициент оборота кадров по выбытию;

$K_{ув.н.}$ - количество уволенных сотрудников по негативным причинам.

Началом проведения анализа трудовых ресурсов является изучение уровня обеспеченности организации рабочей силой. С этой целью проводится анализ состава и структуры сотрудников организации. Сравнение показателей по количеству различных категорий персонала организации позволяет оценить степень обоснованности количественного соотношения между ними.

Взаимная связь факторов, которые определяют уровень эффективности труда сотрудников организации показана на рисунке 1.

Среднегодовая выработка продукции одним работником

Доля работников в общей численности работников

Количество отработанных дней одним работником за год

Средняя продолжительность рабочего дня

Факторы, связанные со снижением трудоемкости производства

Факторы, связанные с изменением стоимостной оценки продукции

Технический уровень производства

Непроизводительные затраты рабочего времени

Организация производства

Изменение структуры выпускаемой продукции

Изменение уровня кооперации

Рис. 1 Взаимосвязь факторов, определяющих эффективность труда сотрудников предприятия [14, с. 124]

К одному из важных направлений анализа относится оценка уровня квалификации рабочей силы. Данный показатель характеризуется:

- у рабочих — тарифными разрядами и средним тарифным разрядом по предприятию;
- у инженерно-технических сотрудников (ИТР) — образованием и стажем. [11, с. 109]

Наряду с этим изучается механизм движения рабочей силы в соответствии с перечисленными показателями.

2. Анализ факторов и резервов улучшения использования трудовых

ресурсов ПАО АКБ «Связь-Банк»

2.1 Краткая характеристика ПАО АКБ «Связь-Банк»

ПАО АКБ «Связь-Банк» был создан в 1991 году по инициативе Минсвязи СССР и до 2004 года был ориентирован исключительно на обслуживание нужд телекоммуникационной отрасли. В 2004 году была принята новая стратегия развития банка, нацеленная на получение статуса универсального кредитного института федерального масштаба. В результате в 2005 году банк становится участником Системы страхования вкладов, а спустя два года, в рамках сотрудничества с ФГУП «Почта России» открывает в почтовых отделениях свои мини-офисы.

ПАО «АКБ «Связь-Банк» — крупный банк, 99,77% которого контролирует Внешэкономбанк (ВЭБ). Основными направлениями деятельности Связь-Банка являются обслуживание и кредитование корпоративных клиентов, в том числе Почты России и других государственных организаций, розничное кредитование, операции на рынке ценных бумаг. Ресурсная база сформирована средствами юрлиц, вкладами населения, межбанковскими ресурсами и собственным капиталом. Банк при этом широко использует фондирование от своего акционера.

В рамках реализации мероприятий в соответствии с Законом США «О налоговой дисциплине в отношении иностранных счетов» (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA), Связь-Банк зарегистрирован на сайте Налоговой службы США (Internal Revenue Service, IRS) со статусом Member of an Expanded Affiliated Group / Participating Foreign Financial Institution.

Вышеуказанный статус Связь-Банка определен и установлен Внешэкономбанком как головным институтом Расширенной аффилированной группы. По результатам регистрации Банку присвоен глобальный идентификационный номер в целях выполнения FATCA (GIIN) - 8KIFHY.00003.ME.643.

7 ноября 2014 года Связь-Банк зарегистрирован в системе идентификации участников финансовых транзакций, созданной G20 для повышения прозрачности на финансовых рынках и усиления контроля за системными рисками, с присвоением pre-LEI кода - 253400EUVJ68M201Y139.

В 2013 году Банк вошел в пятерку крупнейших ипотечных банков в I полугодии 2013 года по данным агентства «РБК.Рейтинг» по состоянию на 1 июля 2013 года. Банк занял 11 место в рейтинге самых устойчивых банков в первом полугодии 2013 года по данным «Национального рейтингового агентства».

В 2013 году Банк приступил к выдаче военной ипотеки на покупку квартир в новостройках.

Связь-Банк присоединился к общероссийской сети банкоматов и пунктов выдачи наличных «Объединенная Расчетная Система» (ОРС).

2014 год. Советом директоров Банка 22 июля 2014 года утверждена Стратегия развития ПАО АКБ «Связь-Банк» на 2014-2027 годы. Стратегия предусматривает рост рыночной капитализации Банка, рассчитанный до 2028 года. Реализация Стратегии позволит Банку удвоить объем активов к 2020 году и утроить капитал 1-го уровня к 2022 году.

2015 год. Связь-Банк одним из первых на российском рынке начал эмиссию карт международной платежной системы JCB. Запущены программы ипотечного и автокредитования с субсидированием из государственного бюджета. Связь-Банк одним из первых российских банков стал участником Национальной платежной «МИР» (ПС «МИР»)

2016 год. По данным информационного агентства Sбonds, Связь-Банк по итогам первого полугодия занимает 12 место в рэнкинге организаторов облигационных займов (все выпуски). За 6 месяцев 2016 года Банк выступил в качестве организатора и со-организатора 6 размещений для 5 эмитентов, организаторская квота Связь-Банка по всем выпускам составила 11 млрд. Связь-Банк вновь вошел в рейтинг надежных банков журналом Forbes. Банк России признал Связь-Банк значимым на рынке платежных услуг.

В 2017 году Связь-Банк вновь вошел в топ-20 надежных банков журнала Forbes.

Банк осуществляет деятельность на основании генеральной лицензии на осуществление банковских операций, выданной Центральным банком Российской Федерации 21 ноября 2014 г. Кроме того, Банк имеет следующие лицензии, связанные с его основной деятельностью:

- Лицензия на осуществление банковских операций с драгоценными металлами;

- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление депозитарной деятельности;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление дилерской деятельности;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности.

Организационная структура ПАО «АКБ «Связь-Банк» представлена на рисунке 1.

Органами управления Банком являются:

- Общее собрание акционеров
- Совет директоров Банка
- Президент-Председатель Правления Правление Банка

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка.

Совет директоров Банка осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

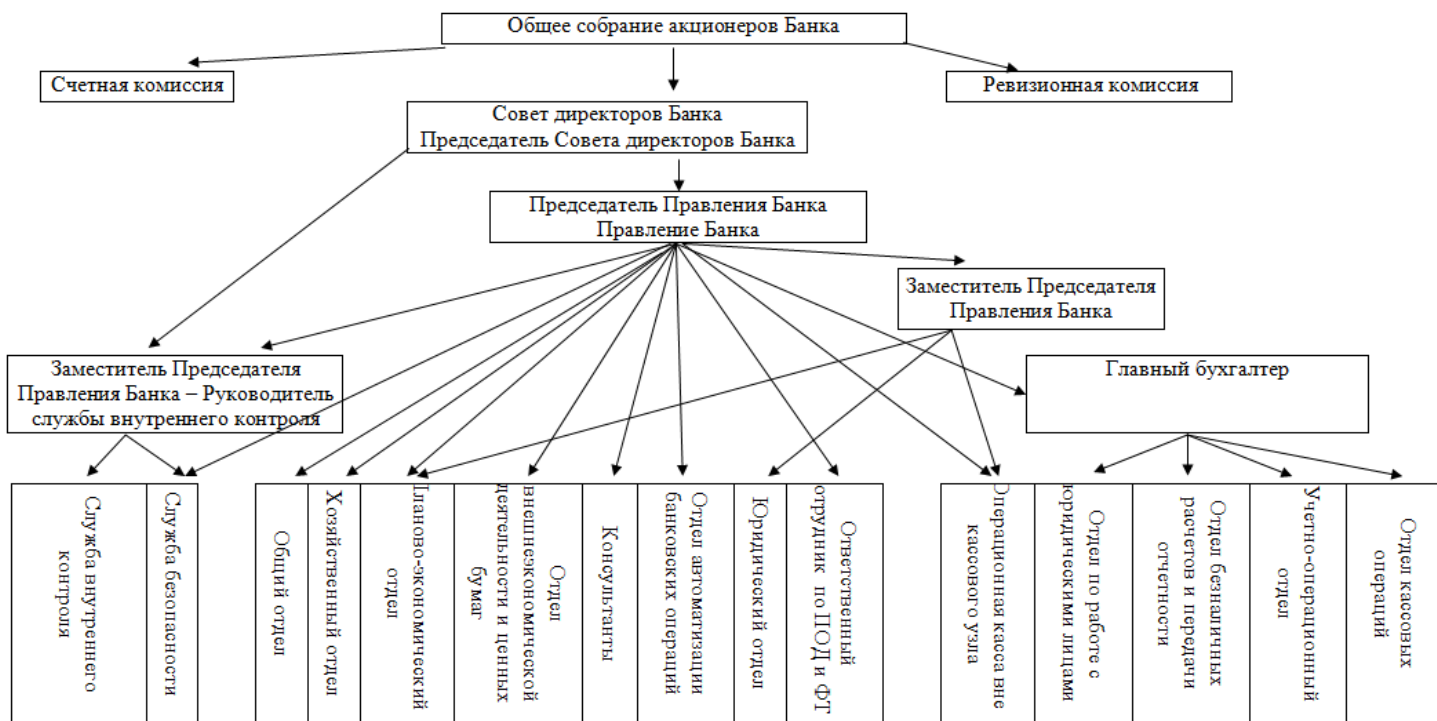


Рис. 1. Организационная структура ПАО «АКБ «Связь-Банк» [40]

Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется единоличным исполнительным органом - Президентом-Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом Банка - Правлением Банка.

Президент-Председатель Правления, являясь единоличным исполнительным органом, осуществляет также функции председателя коллегиального исполнительного органа - Правления Банка.

Избрание исполнительных органов Банка осуществляется по решению Совета директоров Банка.

Срок полномочий Президента-Председателя Правления и членов Правления Банка - 5 лет.

По решению Совета директоров Банка полномочия Президента-Председателя Правления и членов Правления Банка могут быть прекращены досрочно.

Для частных клиентов доступны услуги банка:

- расчётно-кассовое обслуживание в российской и иностранной валюте;
- дистанционное обслуживание клиентов, включая sms-банкинг, интернет-банкинг "МЕГАПЭЙ";
- денежные переводы, такие как BLIZKO и MoneyGram;
- обслуживание банковских карт;
- приём платежей, в частности, за услуги мобильной связи;
- работа на фондовом рынке.

Банк занимается кредитованием физических лиц, предлагая следующие услуги:

- потребительское кредитование;
- ипотека;
- автокредит;
- работа с кредитными картами.

Для юридических лиц банк предлагает следующие услуги кредитования:

- единовременный кредит;
- кредит с лимитами задолженности и выдачи;
- овердрафт.

Для корпоративных клиентов предоставляются услуги:

- расчётно-кассовые операции;
- работа с платёжными картами;
- размещение свободных денежных средств;
- депозитарное обслуживание;
- услуги брокера.

Кроме того, банк работает на международной арене, где осуществляет:

- деятельность на международных финансовых рынках;
- структурное и торговое обеспечение финансами;
- внешние заимствования.

Основными конкурентами ПАО АКБ «Связь-Банк» являются крупные банки, в том числе дочерние организации крупных иностранных банков. Банк продолжает наращивать объемы предлагаемых услуг, расширять круг клиентов и контрагентов Банка, с целью получения конкурентных преимуществ. Одним из основных конкурентных преимуществ Банка является большой опыт работы с Почтой России и компаниями связи.

2.2 Анализ факторов и резервов использования трудовых ПАО АКБ «Связь-Банк»

По данным кадрового бюро на 01.01.2016 года численность персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» составляет 437 человек. При этом кадровый состав ПАО АКБ «Связь-Банк» представлен следующим образом (Таблица 1).

Таблица 1

Структура персонала ПАО АКБ «Связь-Банк»

Общая численность Руководители Специалисты Служащие Менеджеры

V% 100 % 12,80 % 20,63 % 0,75 % 65,81 %

Распределение кадрового состава по возрастным группам, представлено ниже в таблице 2.

Таблица 2

Возрастная структура ПАО АКБ «Связь-Банк»

Возрастная группа Количество сотрудников, в %

19-24 лет	4,31
-----------	------

Продолжение таблицы 2

Возрастная группа Количество сотрудников, в %

25-29 лет	6,98
-----------	------

30-34 лет	9,96
-----------	------

35-39 лет	13,67
-----------	-------

40-44 лет	16,34
-----------	-------

45-49 лет	18,42
-----------	-------

50-54 лет	13,08
-----------	-------

55-59 лет	10,85
-----------	-------

60-64 лет	4,01
-----------	------

65-70 лет 2,38

Из них пенсионеры 8,62

Средний возраст сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» – 45 лет.

Самые многочисленны возрастные группы 45-49 лет и 40-44 лет. Подавляющее большинство сотрудников старше 40 лет - 65%. 17% - сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста (от 55 лет и старше) (Рисунок 2).

В тоже время количество сотрудников моложе 30 лет составляет всего около 10% от общего состава. В целом, можно говорить о стареющем кадровом составе (Таблица 3).

Таблица 3

Возрастная структура персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» по группам рабочих

Показатель	Всего	До 30 лет	30-49 лет	Старше 50 лет	
				50 лет и старше	из них: пенсионеры
Всего работающих	100,0%	11,3%	58,4%	30,3%	8,6%
Руководители и их заместители	100,0%	5,9%	61,2%	32,9%	9,4%

Продолжение таблицы 3

Показатель	Всего	До 30 лет	30-49 лет	Старше 50 лет

50 лет и старше	из них:			
	пенсионеры			
Специалисты и служащие	100,0%	10,8%	51,0%	38,2%
Менеджеры	100,0%	12,8%	60,1%	27,1%
				9,5%

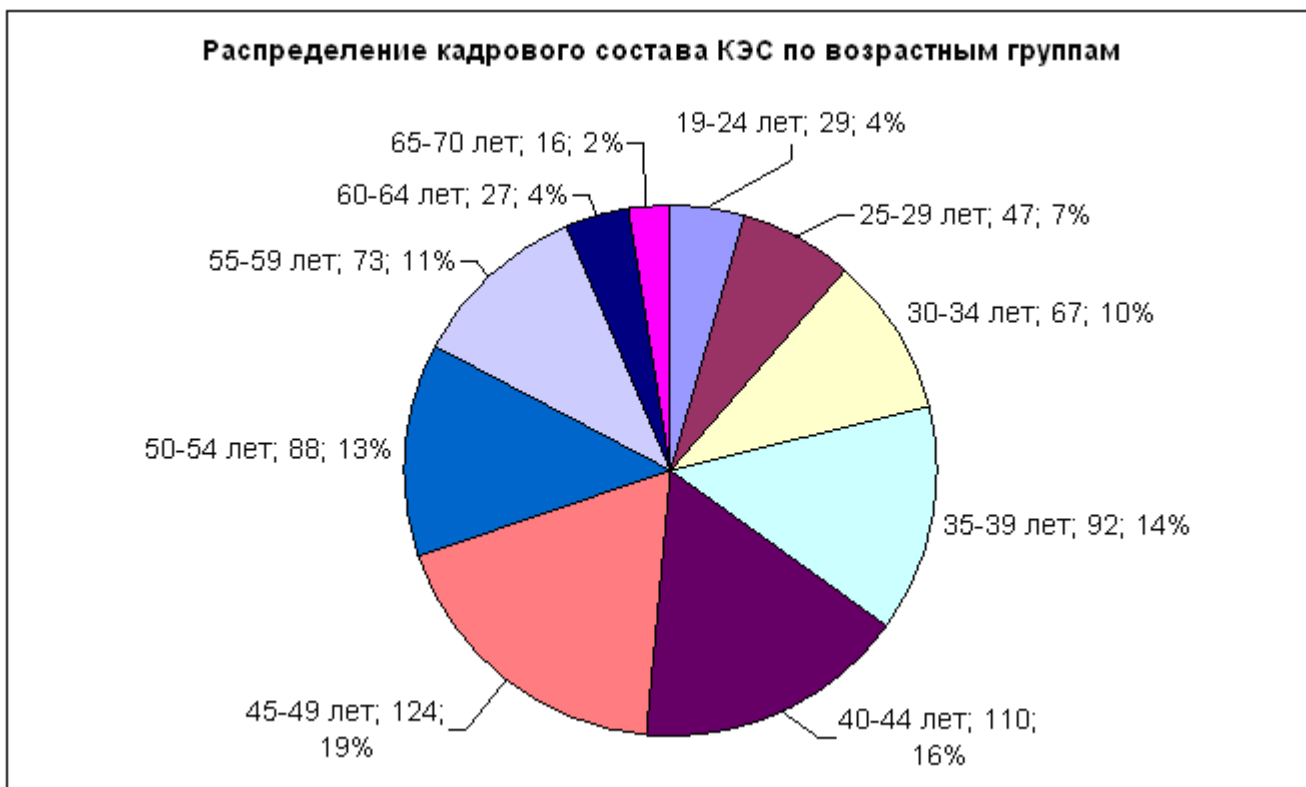


Рис. 2 Возрастная структура персонала ПАО АКБ «Связь-Банк»

Из приведенных данных видно, что большинство сотрудников (58,4%) ПАО АКБ «Связь-Банк» представляют наиболее продуктивную группу в возрасте от 30 до 50 лет. При этом необходимо отметить, что численность молодых работников ПАО АКБ «Связь-Банк» (возраст до 30 лет) в 2,7 раза меньше, чем работников в возрасте старше 50 лет, включая пенсионеров. Причем среди руководителей эта разница достигает еще большего значения (5,6 раза). Это может говорить о слабой ориентации руководства компании на подбор, удержание, обучение и продвижение молодых работников на руководящие должности ПАО АКБ «Связь-Банк».

В таблице 4 представлена структура персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» по образованию.

Таблица 4

Структура персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» по образованию

Показатель	Всего	Высшее	Среднее - специальное	Среднее и неполное среднее
В целом по компании	100,0%	28,8%	23,9%	47,3%
Руководители и их заместители	100,0%	67,1%	27,1%	5,9%
Специалисты	100,0%	67,1%	29,6%	3,3%
Служащие	100,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Менеджеры	100,0%	8,1%	21,3%	70,5%

Из данных таблицы 4 видно, что 47,3% сотрудников, работающих в Обществе, имеют только среднее и неполное среднее образование. Причем около трети (32,9%) руководителей получили только среднее специальное (27,1%) или среднее образование (5,9%). Такой же процент имеющих высшее образование и среди специалистов компании (67,1%), а 5 специалистов (3,3%) не имеют даже среднего специального образования. При этом для улучшения образовательной структуры предприятия недостаточно используется такая категория персонала, как менеджеры. 35 человек (8,1%) этой категории персонала имеют высшее образование, но работают на участках, где оно востребовано не в полной мере.

Анализ состава персонала и интервью с руководителями подразделений указывает также, что острой проблемой ПАО АКБ «Связь-Банк» является нехватка квалифицированных рабочих со средним специальным образованием.

Для достижения стратегической цели ПАО АКБ «Связь-Банк» — роста товарооборота за счет увеличения объемов, оптимизации торговых процессов и повышения операционной эффективности, в 2016 году сотрудники ПАО АКБ «Связь-Банк» были переведены со сдельной системы оплаты труда на повременную. Чтобы этот переход был успешным, во-первых, в компании была повышена мотивация работников; во-вторых, сотрудники ПАО АКБ «Связь-Банк» были проинформированы о предъявляемых новых требованиях и, в-третьих, были внедрены механизмы по обеспечению обратной связи между отдельными сотрудниками и их непосредственным руководителем. Эффективным инструментом в решении поставленных задач является оценка персонала.

Проект «Оценка персонала» в ПАО АКБ «Связь-Банк» начал внедряться в 2008 году в производственных подразделениях. По инициативе руководителей этих подразделений были поставлены следующие цели:

- доведение до сведения работников информации о целях предприятия, подразделения и о требуемых критериях исполнения;
- информирование работников о предъявляемых к ним требованиях;
- предоставление возможности работникам провести самооценку и получение оценки исполнения (performance appraisal) от руководителя;
- выявление сильных и слабых сторон каждого работника и определение дальнейших шагов по повышению уровня исполнения;
- получение от работников обратной связи по проблемам, касающимся исполнения;
- повышение результативности деятельности и степень реализации потенциала работников.

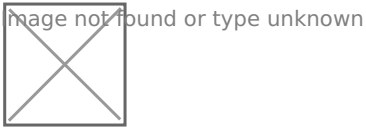
Характеризуя кадровый состав ПАО АКБ «Связь-Банк» проведем анализ следующих показателей.

Среднесписочная численность персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» в 2016 году составила:

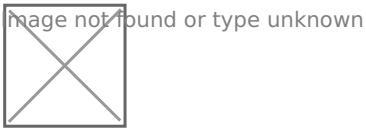
image not found or type unknown



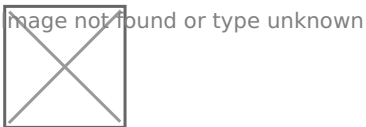
Коэффициент приема кадров на работу в 2016 году составлял:



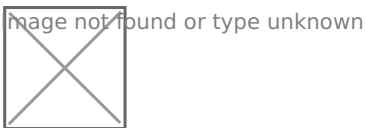
Коэффициент выбытия (оборота по выбытию) кадров в 2016 году составлял:



Коэффициент оборота кадров в 2016 году составлял:



Коэффициент текучести кадров в 2016 году составлял:



Результаты расчетов основных показателей оценки персонала свидетельствуют о том, что в ПАО АКБ «Связь-Банк» наблюдается некоторая текучка кадров. Для того чтобы выявить основные направления совершенствования кадрового обеспечения ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо разобраться в причинах влекущих за собой повышенную текучесть кадрового состава ПАО АКБ «Связь-Банк».

Для проведения эффективной кадровой политики в ПАО АКБ «Связь-Банк» внедрен пакет документов регулирующих внутренние отношения между рядовыми сотрудниками и управляющим персоналом. Так, на предприятии разработан и внедрен Стандарт управления персоналом, в котором указаны основные нормы и принципы управления персоналом в ПАО АКБ «Связь-Банк».

В данном положении зафиксированы основные положения в области управления персоналом и корпоративной культуры компании. Так, в ПАО АКБ «Связь-Банк» трудовые ресурсы компании рассматриваются как основной капитал предприятия. Целью политики управления персоналом ПАО АКБ «Связь-Банк» является обеспечение компании высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками, создание условий для их результативной работы и развитие человеческого капитала ПАО АКБ «Связь-Банк» в соответствии с выбранной стратегией. Ответственность за реализацию политики управления персоналом в

ПАО АКБ «Связь-Банк» возложена на всех руководящих сотрудников предприятия при организационной и методологической поддержке служб управления персоналом.

Политика управления персоналом ПАО АКБ «Связь-Банк» базируется на следующих принципах:

1. ориентация на результативность и качество работы;
2. приоритет внутреннего продвижения;
3. широкие возможности для обучения и совершенствования;
4. достойный условия труда и льготы;
5. гибкость и профессионализм;
6. высокая культура и преемственность;
7. комплексность и системность;
8. поддержка талантов;
9. ответственность;
10. социальная ответственность;
11. сотрудничество.

В Стандарт управления персоналом указано, что политика управления персоналом ПАО АКБ «Связь-Банк» направлена на поддержание статуса лучшего работодателя на региональном рынке труда для работников, обладающих способностями и мотивацией приносить максимальную пользу компании. Но, как показывает статистика данное положение не до конца удается выполнять ПАО АКБ «Связь-Банк». В результате назревает необходимость модернизации кадровой политики компании и для того чтобы выявить её слабые стороны необходимо провести более тщательный анализ системы оплаты и стимулирования персонала предприятия.

В ПАО АКБ «Связь-Банк» оплата труда сотрудников рассматривается как основная часть интегрированной системы материального и нематериального стимулирования персонала к эффективному труду (Рис. 3).

Система оплаты труда и стимулирования персонала

Материальное

Нематериальное

Не денежная

- Постоянная часть;

- Переменная часть;
- Выплаты социального характера.
- Социальные программы;
- Льготы
- Имиджевое;
- Соревновательное;
- Благоприятный моральный климат;
- Поддержка инициатив;
- Прозрачная система управления.

Денежная

Рис. 3 Система мотивации персонала ПАО АКБ «Связь-Банк»

Система материального стимулирования включает в себя денежную и не денежную составляющую. В свою очередь денежная часть материального стимулирования включает в себя постоянную часть заработной платы выплачиваемой не зависимо от выработки сотрудников, премиальную часть которая выплачивается сотрудникам за особые заслуги такие как выполнение плановых показателей, победу в соревнованиях, памятные даты и др.

Не денежная часть включает в себя проведение социальных программ и предоставление различных льгот. Нематериальное стимулирование включает следующие виды стимулирования: поддержание имиджа компании на высоком уровне, проведение соревнований в коллективе, создание и поддержание благоприятного морального климата в компании, поддержка инициатив рядовых сотрудников, использование прозрачной системы управления организацией.

Средняя заработная плата сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» составляет 19527 руб., при этом РСС в среднем по предприятию получают 24256 тыс.руб. (руководители – 32339 тыс.руб., специалисты – 18551 тыс.руб.), средняя заработная плата рабочих составляет 14390 руб.. Материальное стимулирование в ПАО АКБ «Связь-Банк» является конкурентоспособным на региональном рынке труда.

Характеризуя систему нематериального стимулирования в ПАО АКБ «Связь-Банк», следует отметить, что в компании регулярно проводится конкурс профессионального мастерства среди строительных бригад. К сожалению желаемых результатов данное соревнование не принесло поскольку особенности проведения строительных работ состоят в привязанности к погодным и климатическим условиям работы. Поскольку строительные бригады часто работают в различных климатических условиях теряется смысл проведения конкурса профессионального мастерства

Разрабатывая эффективную систему нематериального стимулирования персонала ПАО АКБ «Связь-Банк» необходимо учитывать основные положения корпоративной культуры предприятия, которая основана на нормах и традициях способствующих упрочению положения Компании в проектно-строительном бизнесе.

Корпоративная культура ПАО АКБ «Связь-Банк» сохранила все лучшее, что было характерно для деятельности предприятия в условиях социалистической экономики, и интегрировала в себя современные образцы рыночной культуры, адаптировав их под особенности деятельности предприятия и различные категории персонала. В политике управления персоналом ПАО АКБ «Связь-Банк» закреплены положения направленные на дальнейшее совершенствование корпоративной культуры. Внедрение системы постоянно усовершенствования корпоративной культуры является неотъемлемым элементом стратегического развития и подчинено долгосрочным интересам ПАО АКБ «Связь-Банк».

Политика в области совершенствования корпоративной культуры ориентирована на развитие декларируемых предприятием ценностей и принятии их всеми сотрудниками. Развитие приверженности персонала корпоративным ценностям, профессии, трудовому коллективу является одной из приоритетных задач менеджеров всех уровней управления ПАО АКБ «Связь-Банк». Основные нормы и правила деловой этики и делового поведения сотрудников нашли отражение в Кодексе корпоративной культуры, следование котором способствует укреплению репутации предприятия.

С целью проведения анализа и выявления места нематериального стимулирования в ПАО АКБ «Связь-Банк» на предприятии было проведено анкетирование.

Оценивая факторы повышения эффективности своей работы по 10 бальной шкале сотрудники ПАО АКБ «Связь-Банк» расставили следующие приоритеты:

1. Самостоятельность в работе на 10 баллов оценили 33,33 % опрошенных, 9 баллов поставили 7,41 % сотрудников, 8 – 14,81 %, на 7,6 и 3 бала оценили данный фактор 11,11 % опрошенных, 5, 3, 2 поставили 7,41 %;
2. Стабильность в работе без угрозы увольнения сотрудники компании оценили достаточно высоко и ниже 5 баллов не ставили, в итоге были получены следующие результаты: 5 – 22,2 % опрошенных, 6 – 3,7 %, 7 – 25,93 %, 8 – 14,81 %, 10 – 33,3 %;
3. Возможность повышать профессиональный опыт 48,15 % респондентов оценили на 10 баллов, 9 поставили 3,7 %, 8 – 11,1 %, 7 – 14,81 %, 6 – 3,7 %, 5 – 7,4 %, совсем не отметили значимость данного фактора 11,1 % сотрудников принявших участие в опросе;
4. Работу в подчинении авторитетного руководителя 37,04 % сотрудников поставили на первое место в мотивации своей работы, 7,4 % оценили указанный фактор на 8, 7, 6 баллов, 5 баллов поставили 22,22 %, на 3 оценили 3,7 %;
5. Справедливую оценку своей работы 44,44 % респондентов оценили на 10 баллов, 14,81 % - на 7, 8 баллов, 11 % - на 6 баллов, 7,4 % - на 5 баллов, 3,7 % опрошенных указали данный фактор как значимый в мотивации своей работы;
6. Возможность видеть результаты своего труда 45 % сотрудников указали как один из самых значимых факторов в мотивации труда и поставили в листе опроса 10 баллов, 66,67 % поставили оценку 9, что является так достаточно высокой оценкой в мотивации труда, 25,29 % оценили данный фактор на 8, 14,81 % на 7, 3,7 % поставили 5 и 3 бала;
7. Оценка фактора «Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем» получила следующие оценки: 10 баллов – 29,63 %, 8 и 5 баллов – 11 %, 7, 6, 4, 2, 1 бал по 3,7 %. Таким образом, можно утверждать, что данный фактор не имеет огромного влияния на мотивацию в работе сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк»;
8. Получение достаточной информации о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании сотрудники предприятия оценили достаточно низко, так 7,4 % вообще не отметили значимость данного фактора, 19 % сотрудников оценили указанный фактор на 3, 4 % на 4, 7 % на 5, 15 % на 7 и 8, 4 % на 9 и 26 % на 10 баллов;
9. Оценивая фактор «Решение амбициозных задач и возможность проявлять свои конкурентные преимущества» 33 % сотрудников поставили 5 баллов, 15 % сотрудников поставили 6 и 22 % поставили 10, 4 % поставили по 3,4,7,8, 15 % сотрудников совсем не оценивали данный фактор.

Таким образом, сотрудники сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» наиболее значимыми в мотивации своей работы указали самостоятельность в принятии решений касающихся своей работы, стабильность в работе, возможность повышать свой профессиональный уровень, наличие опытного и грамотного руководителя, получать справедливую оценку своего труда и видеть результат труда.

При оценке факторов которые делают работу сотрудников привлекательной были получены наиболее значимым фактором для сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» является позитивная атмосфера в компании (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся набравший практически 100 % высоких баллов в диапазоне от 8 до 10 баллов, далее следует работа в сплоченной команде (81,5 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов), руководства о здоровье сотрудников (70,4 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов), признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства (63 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов), работа, создающая условия для самовыражения и заставляющая развивать свои творческие способности (47 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов), общение с коллегами, партнерами и клиентами (38 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов), техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (39 % сотрудников поставили оценки от 8 до 10 баллов). Наименее значимыми для сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» являются миссия и ценности компании, сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности, красивый, престижный офис компании.

Среди условий не упомянутых в перечне факторов сотрудники предприятия выделили следующие:

- своевременное обеспечение запчастями и инструментами;
- работа по душе;
- обучение на работе;
- гибкий график работы, грамотное руководство, четкое разграничение обязанностей;
- повышение квалификации, программы обмена опытом, стажировки;
- хорошо организованный учет;

От 30 до 60 % своей жизни сотрудники предприятия проводят на работе, наиболее часто отвечая на этот вопрос респонденты отвечали: 50 %. Ответы на вопрос «Хотели бы вы принять участие в управлении компании?» получило следующее распределение ответов. Таким образом, можно сказать, что большинство

сотрудников предприятия не хотят занимать руководящие должности. 90 % сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» видят свое удовлетворение от работы в увеличении материального поощрения и лишь 10 % в сплоченности коллектива и слаженной работе всех подразделений компании.

Резерв в повышении производительности своей работы сотрудники ПАО АКБ «Связь-Банк» видят в:

1. увеличении премиальных поощрений;
2. лучшем оснащении инструментами и качественными запчастями;
3. качественное выполнение обязанностей на всех уровнях организационной структуры;
4. предоставление большей самостоятельности в работе;
5. покупка новой техники;
6. повышение профессионального уровня.

В своей работе работники организации наиболее высоко ценят признание своей полезности, на втором месте стоит проявление знаний и умений, на третьем возможность самостоятельно принимать решения, поддержку коллег. Все сотрудники считают себя ответственными и старательными – всегда выполняющими то, что от них требуют.

2.3 Рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов ПАО АКБ «Связь-Банк»

Одним из направлений совершенствования системы кадрового обеспечения ПАО АКБ «Связь-Банк» является совершенствование системы нематериального стимулирования, а так же усовершенствовать систему управления персоналом.

Для совершенствования системы управления ПАО АКБ «Связь-Банк» целесообразно провести градирование должностей. Грейдинг позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне. Управление талантами позволяет выявлять и удерживать ключевых людей на ключевых должностях, мотивировать их на высокие индивидуальные результаты. Только сочетание этих HR-инструментов позволяет

эффективно управлять кадровым потенциалом компании: объективно и справедливо оценивать труд всех специалистов и удерживать лучших.

Суть грейдинга проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для ПАО АКБ «Связь-Банк». К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

В период введения в действие системы ранжирования всем аттестованным в своих должностях сотрудникам присваивается наименьший в категории ранг менеджера. В дальнейшем после определенного для каждой из категорий периода (от двух до пяти лет) рассматривается вопрос о повышении ранга менеджера в пределах категории. В случае положительного результата аттестации работнику присваивается очередной ранг без изменения должности, но с назначением оговоренной положением надбавки к окладу. Для сотрудников, которые в дальнейшем достигнут высшего в категории ранга, может рассматриваться вопрос о повышении в должности с повышением (или сохранением) ранга.

Предлагаемая система предназначена в основном для управленческого звена, при этом каждому руководителю, а также специалисту, не имеющему подчиненных, но отвечающему за определенный участок работы, присваивается корпоративное звание «Менеджер n-го ранга».

Подобный подход не предусмотрен действующим законодательством, поэтому присваиваемые ранги используются только внутри предприятия. Но положением установлено, что оклады менеджеров не могут быть меньше, чем это определено тарифными соглашениями.

На стадии разработки нового метода назначаются ответственные за внедрение методики на предприятии. Таковым назначается директор по персоналу. На него возлагается не только ответственность за разработку кадровой политики, подготовку и проведение соответствующих мероприятий, но и за координацию работы различных подразделений в связи с введением новой методики. Пример – разработка новых схем работы и взаимодействия таких отделов как отдел

управление персоналом и сектор отдела бухгалтерского учета по начисления заработной платы.

Без разработки и внедрения регулярных аттестаций сотрудников и оценок эффективности работы сотрудников система ранжирования будет либо малоэффективной, либо будет вызывать высокий уровень протivления коллектива.

Политика управления персоналом ПАО АКБ «Связь-Банк» направлена на создание благоприятных условий деятельности для всех поколений сотрудников.

Следование прописанным положениям позволит в значительной степени укрепить корпоративный дух сотрудников предприятия.

При этом следует отметить, что высокие показатели текучести кадров говорит об необходимости разработки и внедрения методов нематериального стимулирования персонала, позволивших повысить производительность труда сотрудников предприятия.

Для того чтобы улучшить психологическую атмосферу в компании целесообразно разработать систему мер направленных на устранение конфликтных ситуаций.

Поскольку в компании работает как молодые люди, так и люди предпенсионного и пенсионного возраста в ПАО АКБ «Связь-Банк» целесообразно внедрить следующие виды наград:

1. Подарки, сувениры, корпоративные ордена и медали, особо следует отметить разработку и внедрение медали «ветеран труда», на которой можно расположить логотип компании. Подарки и сувениры полученные сотрудниками на памятные и значимые даты в некоторой степени окажут мотивирующее воздействие на сотрудников компании;
2. Знаки отличия, выделяющие сотрудника или группу сотрудников по каким-либо признакам (индивидуальные и групповые звания; форменная одежда с элементами иного дизайна, чем у рядовых работников.);
3. Поощрения в виде предоставления санаторно-курортных путевок, билетов на концерт, в театр и пр.. Данный вид стимулирования позволит в полной мере реализовать положение компании заботы о здоровье человека и способствовать эстетическому развитию коллектива.

Еще одним направлением позволяющим в полной мере повысить положение компании в глазах подчиненных по вопросам заботы о здоровье – проведение ежегодной вакцинации персонала от гриппа. Это позволит компании сократить расходы на больничные листы в осеннее - зимний период, поскольку в положениях

компания гарантирует своим сотрудникам оплату отпусков и больничных, и повысить производительность труда сотрудников, поскольку компания выполнит практические действия по заботе о здоровье сотрудников.

На ряду с этим рядовым сотрудникам при достижении определенных результатов можно предложить следующие дополнительные льготы:

1. Предоставление кредитов на условиях поручительства компании. ПАО АКБ «Связь-Банк» может ручаться за платежеспособность сотрудника. Условия поручительства устанавливаются самой компанией. Например, сотрудник должен:
 - проработать в компании не менее определенного количества лет;
 - получить положительные рекомендации непосредственного руководителя.
 - при этом сумма ежемесячных выплат по кредиту должна быть не выше определенного процента от ежемесячного дохода сотрудника.
2. Оплата за пользование мобильным телефоном. Компания может предоставлять служебные мобильные телефоны и оплачивать определенный лимит времени. Обычно выданный служебный мобильный телефон через два года переходит в собственность сотрудника. Лимиты на мобильную связь для подчиненных устанавливаются в рамках бюджетов подразделений.

Как показало проведенное анкетирование сотрудников ПАО АКБ «Связь-Банк» для большинства сотрудников компании важным является факт признания сотрудника как личности. Для того чтобы укрепить уверенность сотрудников в том, что компания их ценит как личность в ПАО АКБ «Связь-Банк» целесообразно внедрить следующие мотивационные мероприятия:

1. Поздравление с днем рождения, юбилеем. В присутствии всего коллектива сотруднику вручают цветы и памятный подарок. Юбилей отмечают поздравительной открыткой от имени правления компании и денежной премией, размер которой, как правило, зависит от его трудового вклада. Приветствия и пожелания именинникам вывешивают на информационных стендах.
2. Проводы на заслуженный отдых. Организуют торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой (до трех должностных окладов) зависит от стажа работы.

3. Поддержка ветеранов предприятия. Совет ветеранов предприятия опекает бывших сотрудников — пенсионеров: организывает торжественные вечера, поздравляет с праздниками, помогает пожилым людям.
4. Корпоративная гордость. Коллективы подразделений и сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия.
5. Поощрения в прессе. В городской прессе и в открытом корпоративном листе вывешиваемом на стенде предприятия регулярно печатают сообщения о значительных трудовых достижениях всего коллектива и отдельных сотрудников.
6. Социальные льготы. Правление ПАО АКБ «Связь-Банк» может частично взять на себя оплату медицинской страховки отличившихся сотрудников, предоставить разовую материальную помощь на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел), предоставить дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников), предложить сотрудникам предприятия посещать 1-2 раза в неделю арендованные спортивные площадки и спортзалы, при приеме на работу в ПАО АКБ «Связь-Банк» руководство может отдавать приоритет при приеме на работу в компанию детям сотрудников, это позволит привлечь на работу молодых сотрудников.
7. Обучение. Перспективные работники обучаются в средних специальных и высших учебных заведениях за счет компании.
8. Празднование корпоративных мероприятий. Праздничные корпоративные мероприятия широко освещаются в СМИ, работников поздравляют руководители предприятия и корпорации, проводится награждение ценными подарками и грамотами, проводится праздничный концерт, корпоративный пикник. Празднование профессионального праздника сотрудников либо празднование дня основания предприятия. Сотрудницам предприятия вручают денежные премии и подарки, лучших награждают именными премиями, ценными призами и почетными грамотами, проводят фотоконкурс, организуют большой праздничный концерт с участием звезд российской эстрады. Встреча Нового года. Устанавливают праздничные елки, каждому работнику вручаются подарочные наборы, проводятся детские утренники и елку для детей сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия позволят в значительной степени повысить мотивацию сотрудников к повышению производительности труда и замедлит отток трудовых ресурсов с предприятия.

При этом следует учитывать, что нематериальное стимулирование тесно переплетено с материальным, при этом нематериальное стимулирование которое влечет за собой некоторые материальные затраты компании в значительной степени отличаются от материального стимулирования. Во первых компания поощряет только передовых сотрудников показавших наиболее высокие результаты, во вторых понесенные затраты с полностью окупаются в виде полной отдачи сотрудника своей работе. Поскольку как показал опрос многие сотрудники предприятия считают, что сотрудник должен отдаваться своей работе на столько на сколько компания заботиться о сотруднике.

Заключение

Изучение трудовых ресурсов играет важную роль в экономическом механизме страны - обеспечивая возможность выявления взаимосвязей в экономике труда и исследование развития ее динамики, проведения международных схожестей и в результате - принятие эффективных управленческих решений на уровне предприятия, на региональном и государственном уровнях.

Основной актив предприятия - кадровые ресурсы. Это понимает большинство руководителей и собственников бизнеса. Последние также всерьез задумываются над вопросом оформления персонала. Это связано с повышением минимальной заработной платы и, соответственно, с увеличением налоговой нагрузки на работодателя. Как результат - сокращение персонала или переход к неформальным трудовым отношениям (известный всем пример с выплатой зарплат в конвертах).

В первом случае страдает производительность предприятия, возрастает нагрузка на имеющийся персонал, что впоследствии ведет к снижению мотивации и негативно отражается на всех бизнеспроцессах. Второй вариант чреват штрафами, размер которых также увеличился.

Западные механизмы кадровой политики открывают перед отечественными работодателями новые возможности. Следует учитывать специфику отечественного законодательства, не предусматривающую порядка регулирования данных механизмов. Подобными сделками могут заинтересоваться контролирующие органы. Подозрение могут вызвать наличие у провайдера только одного заказчика, наличие связей между предприятием-заказчиком и компанией-провайдером, в том числе наличие аффилированных лиц, общих учредителей,

руководителей, счета в одном банке.

Список использованных источников

1. Дворецкая А. Деньги, кредит, банки: учебник для академического бакалавриата – М.: «Юрайт», 2015 – 636 с.
2. Дементьев Н.П. Жилищная ипотека в современной России // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. - 2015. - Т.15, вып.1. - С.67-77.
3. Деньги, кредит, банки. Экспресс-курс: учебное пособие под ред. О.И. Лаврушина – М.: КНОРУС, 2016. – 320 с
4. Деньги. Кредит. Банки: Учебник для вузов / под ред. Е. Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 480 с.
5. Ермакова Н.Ю., Желнакова К.А. Проблемы ипотечного кредитования / Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО. 2014. С. 31-34.
6. Ермилова М. И. Взаимодействие банков и государства в реализации российских ипотечных программ / М. И. Ермилова // Деньги и кредит. - 2014. - № 9. - С. 54-56.
7. Жарковская Е.П., Арендс И.О. Банковское дело: Учебное пособие – М.: Омега-Л, 2016. – 360 с.
8. Задонский Г. Ипотека // Экономическое развитие России. - 2015. - Т.22, N 2. - С.87-90; N 3. - С.59-63; N 6. - С.71-74; N 8. - С.79-83.
9. Казимагомедов, А. А. Банковское дело: организация и регулирование: учебное пособие / А. А. Казимагомедов. – М.: «Академия» 2017. – 601 с.
10. Кайль А. Н. Комментарий к Федеральному закону от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ Об ипотеке (залоге недвижимости): (постатейный) : с учетом новейших подзаконных актов / [А. Н. Кайль, И. Ю. Оськина, А. А. Лупу]. - М.: ЭлКниги, 2017. - 367 с.
11. Киреев В.Л. Банковское дело: учебник / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. — М.: КНОРУС, 2016. – 488 с.
12. Коростелева, Т. С. Региональная ипотека: вектор развития / Т. С. Коростелева // Региональная экономика. - 2017. - № 42. - С. 45-60
13. Костерина, Т.М. Банковское дело: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. – 360 с.
14. Кузнецова В.В., Ларина О.И. Банковское дело: практикум. Учебное пособие – М.: Проспект, 2016. – 502 с.

15. Куликов А.Г. Развитие ипотечного жилищного кредитования в России: вопросы радикального обновления методологической базы / А.Г.Куликов, В.С.Янин // Деньги и кредит. - 2017. - № 2. - С.3-13.
16. Куликов, А. Г. Концептуальные вопросы развития жилищной сферы и ипотеки в Российской Федерации / А. Г. Куликов // Деньги и кредит. - 2017. - № 8. - С. 43-51
17. Куркова А.И. Анализ состояния банковской системы России в 2015 - 2016 году // «Экономика и социум» №3(22) 2016. - С. 63-67
18. Лаврушин О.И. Банковское дело. Современная система кредитования – М.: КноРус, 2017. – 510 с.
19. Леонов М.В. Региональные банки в банковской системе России // Пространственная экономика. - 2015. - № 2. - С.116-131
20. Марамыгин М.С., Поваров А.В. Понятие розничного банковского продукта//Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. - Т. 34. - С. 22.
21. Матвеев А. Андеррайтинг по-ипотечному // Русский полис. - 2015. - № 3. - С. 48-51.
22. Моисеев А.К. Прогноз развития ипотечного кредитования в России с учетом социально-экономических факторов / А.К.Моисеев, М.В.Черковец // Пробл. прогнозирования. - 2017. - № 5. - С.112-118.
23. Никонов И. От кризиса к кризису: факты и уроки // Независимая газета - 28.10.2015. - с. 4-7
24. Овчинникова О. П. Стратегия институционально-сетевое развитие банковской инфраструктуры // Финансы и кредит. 2017. - № 3 (339). - С. 2-9.
25. Османов О. А. Проблемы потребительского кредитования на современном этапе / О. А. Османов, А. М. Исаев // Юридический вестник ДГУ. - 2016. - № 1. - С. 74-77.
26. Паит И. Я. К вопросу формирования конкурентной стратегии коммерческого банка // Деньги и кредит. 2016. - № 11. - С. 44-47.
27. Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка. – М.: ДИС, 2015. – 366 с.
28. Савруков А. Н. Тенденции развития ипотечного жилищного кредитования на современном этапе / А. Н. Савруков // Деньги и кредит. - 2015. - № 10. - С. 45 - 50.
29. Семибратова О. В. Банковское дело. – М.: Academia, 2016 – 389 с.
30. Сердинов Э. Банковское дело: учебник для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 385 с.
31. Стародубцева Е.Б. Основы банковского дела: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2015. – 480 с.

32. Стерник Г.М., Стерник С.Г. Методология прогнозирования российского рынка недвижимости. Часть 1. Основные допущения, ограничения и менеджеры гипотезы. - Механизация строительства. — 2016,. - № 8 (830) - С. 53-63.
33. Стерник Г.М., Стерник С.Г. Методология прогнозирования российского рынка недвижимости. Часть 2. Методы анализа как информационная база прогнозирования рынка. - Механизация строительства. — 2016. - № 9 (831) - С. 53-63.
34. Турбанов А.В. Антикризисные механизмы в банковской системе / А.В. Турбанов //Деньги и кредит. - 2017. - №1. - С. 18
35. Цыганов А.А. Ипотечное страхование в России / А.А.Цыганов, А.Д.Языков // Финансы. - 2015. - № 11. - С.54-56.
36. Шевчук Д. А. Банковские операции. Принципы. Контроль. Доходность. Риски. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2013 – 607 с.
37. Яблонская А. Долгосрочное банковское кредитование в России: теория и практика: моногр. / Анна Яблонская. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 484 с.
38. АИЖК - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://дом.рф/> (дата обращения: 11.06.2017)
39. Банк России - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cbr.ru/> (дата обращения: 11.06.2017)
40. ПАО АКБ Связь-Банк - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sviaz-bank.ru/> (дата обращения: 11.06.2017)
41. SAS Credit Scoring for Banking - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.sas.com/ru_ru/industry/banking/credit-scoring.html (дата обращения: 11.06.2017)