

Содержание:

Введение

Целесообразно выделить три аспекта актуальности исследования системы управления рисками предприятия на примере Кабардино-Балкарского отделения ОСБ №8631.

Во-первых, в настоящее время как никогда актуальны исследования систем управления рисками как таковых. После магистральных экономических сдвигов, обусловленных глобальным финансовым кризисом 2008-2009 гг., всё большее количество сегментов народного хозяйства и торговли следует с уверенностью относить к высокорисковым. Риск-менеджмент, зародившийся как инструмент исключительно для повышения безопасности финансовых организаций, в настоящее время открывает всё новые и новые перспективы прикладного использования в нефинансовом секторе. Это, в свою очередь, обусловлено всё возрастающей ценой потерь для роста и развития компании, связанных с традиционными рисками из-за роста конкуренции, скорости оборота информации и т. д. В Российской Федерации эти моменты осложняются и введением режима санкций после Крымского кризиса 2014 г.

Во-вторых, актуальны исследования риск-менеджмента для финансовых организаций. По данным крупных деловых аналитиков, именно в финансовом секторе новые неблагоприятные явления будут сказываться наиболее остро по сравнению с остальными отраслями торговли. Даже небольшие просчеты в обеспечении финансовой безопасности могут здесь привести к фатальным последствиям.

Методологическую основу исследования составили концепции и взгляды отечественных и зарубежных экономистов, журнальные статьи, материалы научных семинаров и конференций, связанные с проблемами риска.

Целью нашего исследования, проведенного в рамках выпускной квалификационной работы, является - изучение системы управления рисками в финансовом секторе на примере Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.

В соответствии с поставленной целью были рассмотрены следующие задачи исследования:

1. Провести анализ теоретико-методологических основ рисков в системе финансового сектора.
2. Изучить особенности функционирования системы управления рисками Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.
3. Определить основные особенности и возможности применения «страхования» как экономического метода управления рисками Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.
4. Дать краткую характеристику и провести финансовый анализ деятельности Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631».
5. Описать особенности использования метода «страхования» на примере Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631 и обосновать выбор конкретной страховой компании для его реализации;
6. Описать основные направления снижения рисков в Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631

Объект исследования - потенциал использования риск-менеджмента в управлении финансовой организации.

Предмет исследования – современная система управления рисками на примере Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.

Проблематика управления рисками достаточно полно описана международными стандартами и специальной литературой.

В работах многих ученых, таких как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Круи М., Галай Д., Марк Р. и др. разработаны общие принципы управления экономическими рисками, проведен анализ, классификация рисков по различным критериям, их систематизация, а также даются научно-методические и практические рекомендации по управлению рисками в различных областях экономики [\[1\]](#)

В разное время риск изучался как аспект игры (например, у Б.Паскаля, Х. Гюйгенса), элемент задачи оценки в страховании (например, у Д. Бернулли).

Были введены функции полезности, как количественно (у того же Д. Бернулли, Г. Госсена, и позднее у Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна), так и качественно (например, в работах В. Парето) описывавшие выбор определенного решения. Как и начальные работы, большинство из них основано на понятии риска и связанных с

ним характеристиках системы[2]

В рамках нашего исследования мы используем системный подход, что позволит разбить сложную проблему по управлению рисками на множество целей, со своими критериями эффективности системы.

Данный подход позволяет построить множество отдельных, более эффективных стратегий, что, в конечном счете, будет влиять на скорость и качество принимаемых решений по управлению рисками.

Структура выпускной квалификационной работы отвечает логике реализации основной цели и достижения задач исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений. Во введении обоснована актуальность исследования, цель, задачи, предмет, объект, методология, подход исследования, структура работы, степень исследованности проблемы. Первая глава посвящена теоретико-методологическим аспектам формирования системы управления рисками коммерческого предприятия.

В рамках второй главы мы проанализировали современную систему управления рисками на примере Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.

В третьей главе приводятся основные векторы снижения рисков Кабардино-Балкарское отделение ОСБ №8631.

В заключении приводятся обобщенные выводы по результатам исследования.

Глава 1. Теоретические основы антикризисного управления

- 1.

Антикризисное управление: понятие, сущность и структура

Весь спектр существующих дефиниций опосредован многообразием концептуальных подходов и богатым практическим опытом различных компаний по управлению возникающих рисков. Особенно актуально изучение возможностей

управления рисковыми ситуациями стало в ситуации нестабильного современного рынка. На ситуацию нестабильности воздействуют не только активно меняющиеся экономические условия, но и постоянные вызовы техногенного характера.

Существует огромное количество подходов к определению дефиниции «риск», но мы в своей работе, примем в качестве базовых три из них, которые нам кажутся наиболее оптимальными.

Первый подход к определению связан с массовыми представлениями о понятии «риск». Риск представляет собой возможность неудачи, вероятности того или иного ущерба в ситуации реализации конкретного выбранного пути функционирования в ситуации неопределенности.

Второе определение под риском предполагает определенный способ поведения в ситуации неопределенности, то есть это своего рода ситуативная характеристика поведенческих практик в ситуации возможности неудачи.

Третий подход базируется на теории американского экономиста Ф.Найта и определяет дефиницию риска в качестве возможности положительного либо отрицательного отклонения от ожидаемых значений.

Основной характеристикой риска выступает его соотнесенность с какой-либо деятельностью (активной или пассивной).

Через раскрытие категории «неопределенность», можно сформулировать следующее определение дефиниции «риск». Риск – это возможность непредвиденного наступления неблагоприятных последствий.

В приведенной формулировке в явном виде отсутствует, но фактически предполагается обязательное наличие двух элементов:

1. Принимающего разные состояния и меняющегося во времени объекта;
2. Небезразличного к состоянию объекта субъекта. При этом субъект не владеет достаточной для достоверного определения состояния объекта достаточной информацией.

Таким образом, необходимыми и достаточными условиями существования риска являются возможность наступления/ненаступления последствий, непредвиденность наступления последствий для субъекта и безразличность субъекта.

Профессор И.А. Бланк под риском коммерческого предприятия понимает вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности.

Профессор И.Т. Балабанов определяет риск в качестве возможной опасности потерь, вытекающих из специфики тех или иных событий или особенностей человеческих практик.

К основным отличительным чертам риска можно отнести:

- Экономическая природа;
- Зависимость от социальных, политических и правовых факторов;
- Категория неопределенности;
- Отсутствие полной/достоверной информации;
- Невозможность абсолютно точного прогнозирования тенденций развития конъюнктуры рынка;
- Вероятность прямых убытков;
- Возможность получения нулевого результата;
- Наличие реального, но не безусловного шанса получения положительного результата;
- Отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат.

Риск напрямую связан с системой его управления и находится в прямой зависимости от эффективности и результативности принимаемых управленческих решений.

Теория управления рисками оперирует также с категорией, обратной по своей природе сущности риска – а именно «шанс».

По дефиницией «шанс» понимают:

- Степень вероятности успеха, удачи, расчет положительных и негативных факторов в возможности реализации того или иного события;
- Условие, которое может обеспечить соответствующий успех;
- Вероятность реализации того или иного ожидаемого события.

Шанс и риск образуют полную группу событий.

$$P(b)+P(r)=1, (1),$$

где, (b) – вероятность риска (неблагоприятного исхода),

(r) – вероятность шанса (благоприятного исхода).

Шанс занимает одно из основных мест среди категорий теории управления рисками, поскольку в конечном итоге именно оценка шанса заставляет принимать управленческие решения.

Безрисковая зона – характеристика шанса.

Идентификация – один из фундаментальных этапов анализа риска коммерческого предприятия. В виду невозможности эффективного управления рисками без их обнаружения и изучения, чрезвычайно важную роль приобретает необходимость их идентификации.

Под идентификацией рисков мы понимаем первоначальный этап мероприятий по управлению рисками. Он заключается в процессе систематического выявления рисков, которые характерны для определенного вида деятельности, а также в определении фундаментальных его характеристик.

Идентификация риска – это процесс выявления и описания элементов риска.

Под основными элементами риска мы понимаем:

- Причины, которые могут привести к нежелательным последствиям;
- Опасные явления, воздействующие на состояние исследуемого объекта;
- Виды трансформирующего воздействия;
- Последствия и их оценку со стороны субъекта;
- Факторы риска, воздействующие на вероятность реализации риска и тяжесть его последствий.

Подходы к идентификации риска, как правило, зависят от размеров и степени формализации процессов в организации.

СУР - одно из направлений современного менеджмента, которое занимается изучением проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

В широком смысле под СУР понимают процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска. СУР включает в себя:

- Идентификацию, анализ, оценку рисков;
- Превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций;
- Разработку механизмов стабилизации;
- Создание системы страхования;
- Прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры и мероприятия иного рода.

В узком смысле, под СУР подразумевают конкретный спектр реализуемых на профессиональном уровне брокерских и страховых услуг коммерческим компаниям по нивелированию или минимизации негативных последствий бифуркационных переменных.

Бифуркационные переменные образуют поле неопределенных состояний объекта управления, в которых в зависимости от вовлеченности субъекта управления, в равной степени возможны положительные (прибыль) или негативные (убыток) альтернативы. И в этом смысле в отношении конкретно функционирующего хозяйствующего субъекта возможны различные способы превентивного реагирования.

Таким образом, система управления рисками в «узком» понимании - это непрерывный процесс, в котором на постоянной основе реализуется выявление и анализ рисков, их измерение, поиск способов работы с ними и оценка эффективности уже принятых мер их нивелирования.

Управление в условиях кризиса — это:

- выбор предпочтительной миссии компании и анализ состояния макро-микросреды;
- познание экономического механизма возникновения кризисной ситуации и создание системы сканирования внешней и внутренней сред организации с целью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближения кризиса;
- выработка стратегии предотвращения ее банкротства (bankruptcy) и стратегический контроллинг компании;
- выявление возможности наступления несостоятельности (bankruptcy) (банкротства) — оперативный контроллинг и оперативная оценка и анализ финансового состояния организации;

- в ситуациях наступившего кризиса и вывода из него компании разработка предпочтительной политики поведения;

- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Немаловажные перемены, присутствие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах РФ одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста и именно в таких ситуациях антикризисное управление персоналом призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития фирмы. Анализу мотивационных установок, умению их создавать и ориентировать в соответствии с задачами, стоящими перед фирмой, проблемы взаимодействия руководителей компаний с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей должно уделяться особое внимание. Внутри фирмы главное — работники, а за ее пределами — потребители продукции. К потребителю, к его обслуживанию, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к консервативному механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности очень важно обратить сознание персонала.[\[3\]](#)

Традиционными кадровыми службами новые задачи не могут быть успешно решены. Во многих крупных и мелких организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

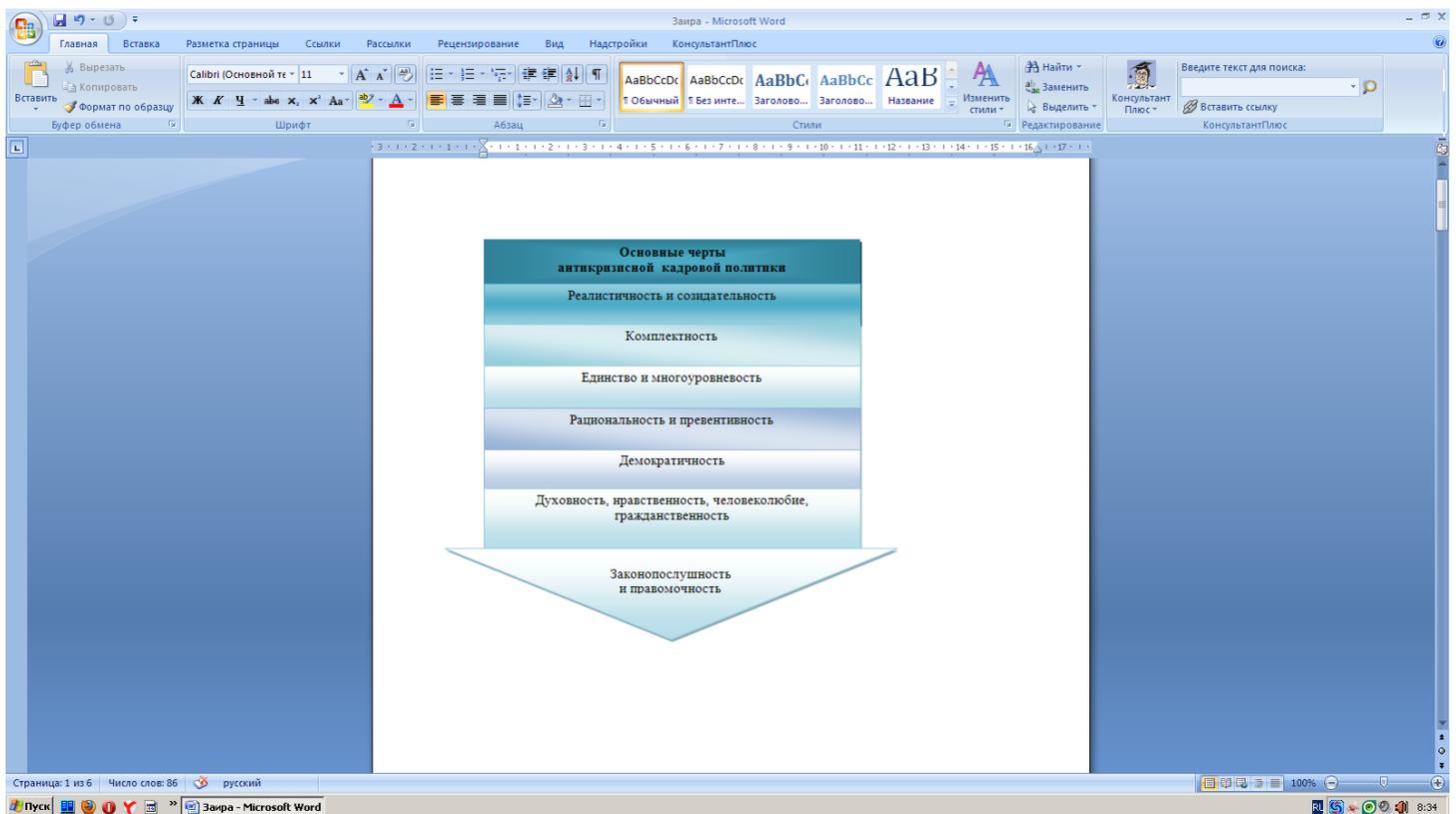


Рис. 1. Основные черты антикризисной кадровой политики[4]

Система антикризисного управления кадрами представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними .

Управление компанией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями осуществляет подсистема общего и линейного руководства, а функции данной подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) компании, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом - целый набор сравнительно самостоятельных функциональных подсистем , все это входит в состав системы управления персоналом.

От масштабов фирмы, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов зависит структура системы управления персоналом. Тем не менее, в малых и средних фирмах в предкризисных и кризисных ситуациях деятельности компании могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования, одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем,.

Сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников компании в связи с переходом на новые технологии (разработки); омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении фирмой и пр., это то, на что концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей фирмы.

Важным стратегическим направлением системы управления персоналом в условиях кризиса является эффективное применение кадрового анализа состояния рынка, которое обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в фирме в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; компанией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников компании.[\[5\]](#)

Разработка и совершенствование профессиограмм, т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность является следующим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом, а учет будущих профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией фирмы на новую стратегию развития лежит в основе профессиограмм, или моделей должностей. Формирование надлежащей организационной культуры предприятия является также стратегической задачей антикризисного управления персоналом. Без освоения основ организационно-

культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в ситуациях сложных кризисных ситуаций невозможно без освоения новейшими управленческими технологиями.

Не только управление в период несостоятельности и банкротства, но и процесс обнаружения ранних признаков возникновения кризиса, осуществления диагностирования причин кризиса, идентификации финансового состояния и реализации соответствующих мероприятий, способных нейтрализовать начинающийся кризис в стабильно функционирующей организации представляет собой антикризисное управление и основной важный вопрос, на который отвечает антикризисное управление, заключается в том, как следует управлять в преддверии, процессе и после кризиса.

Невозможно функционирование любой компании, стабильной или находящейся в кризисе без результативной системы управления персоналом, которая является составной частью ее общей системы управления. В основе структуры антикризисного управления персоналом лежит структура управления персоналом стабильной организации (рисунок 2), где наиболее важными элементами данной структуры в нестабильный период выступают планирование, обучение и стимулирование персонала.

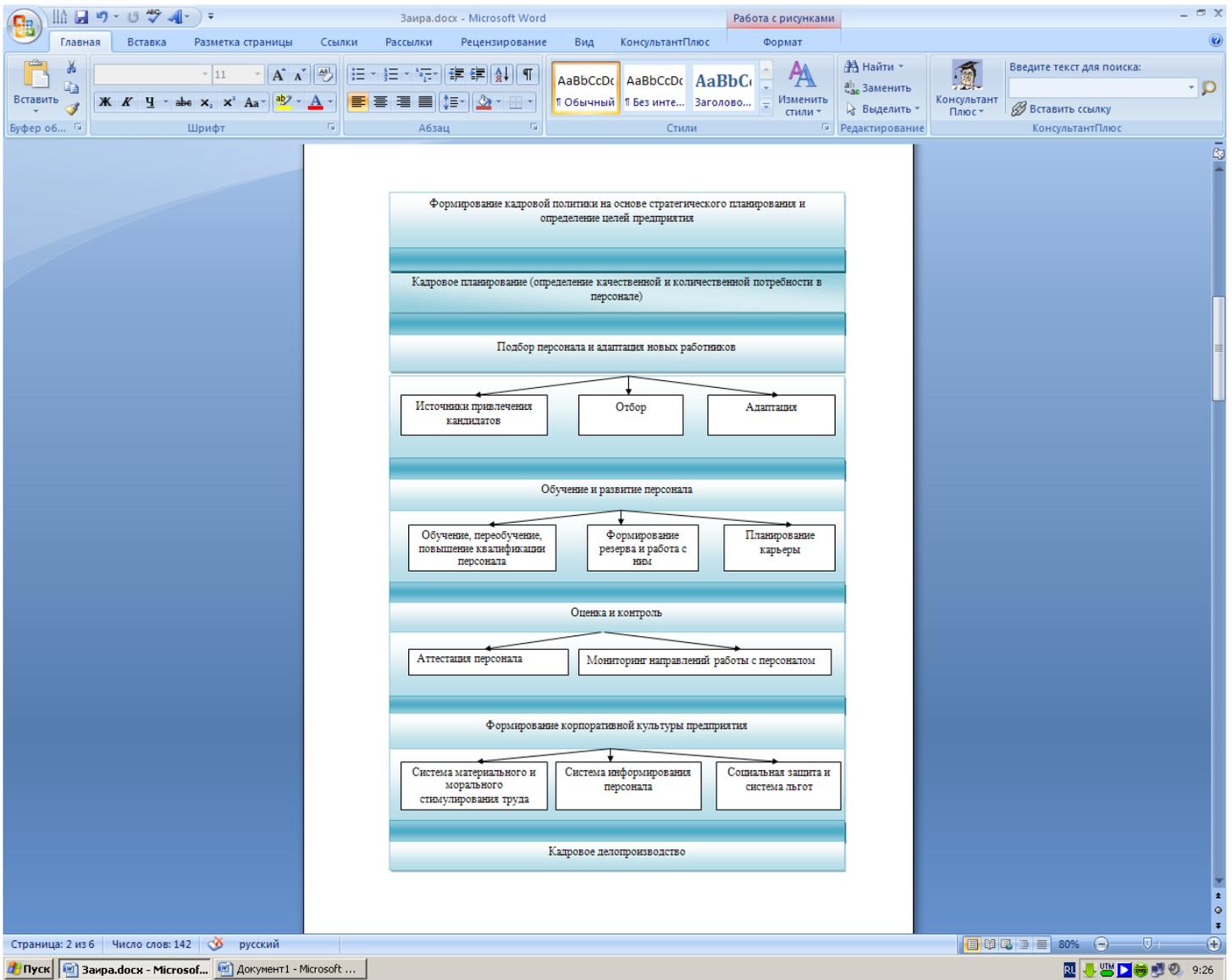


Рисунок 2 - Элементы системы управления персоналом предприятия [6]

Целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в нужном количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации- кадровое планирование, является важной составной частью любой системы управления персоналом, в том числе, и антикризисной.

1.2 Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ

На основе диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом производится разработка антикризисной программы.

Факторы, способствующие и препятствующие результативной реализации задач вывода предприятия из кризиса: особенности персонала, его мобилизационные и адаптивные возможности, степень инновационной направленности, выявляются с помощью диагностики, в частности выявляются: соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия; соответствие структуры и численности персонала текущим и перспективным целям организации; степень эффективности внутриорганизационных коммуникаций; социально-психологический климат в коллективе; степень конфликтности, основные причины конфликтов; степень групповой сплоченности работников в рамках подразделений, в рамках предприятия в целом; характеристики существующей организационной культуры; уровень компетентности руководителей, квалификационный состав персонала предприятия; степень участия работников разных уровней в управлении; социальная ответственность организации; характер взаимоотношений администрации с персоналом, степенью взаимного доверия; степень эффективности существующей системы стимулирования; присутствие или отсутствие инновационных традиций. Не представляется возможным оптимально запланировать мероприятия по выходу из кризиса без проведения диагностики состояния и определения динамики развития существующей системы управления персоналом.

При разработке планов реорганизации кризисного предприятия, при определении глубины и масштабов преобразований, их приоритетности, очередности и методов проведения должны быть учтены те уникальные для каждого предприятия параметры социальной ситуации, которые задаются сочетанием внутриорганизационных особенностей персонала и действием внешних факторов и именно такой подход позволит реализовать антикризисную программу с наибольшей эффективностью.[\[7\]](#)

При реализации антикризисных программ нужно обратить внимание на то, что сфера трудовых отношений относится к наиболее консервативным в системе управления организациям. Гораздо меньше умственных затрат требует внедрение новых технологий и освоение новых видов продукции, которые требуют от персонала и сопровождаются меньшим эмоциональным всплеском, чем любые изменения в области управления персоналом, которые практически всеми категориями работников будут восприниматься как угроза устоявшимся традициям.

Для того, что подготовить антикризисную программу нужно провести диагностику состояния системы управления персоналом и с учетом ее результатов нужно определить, какого рода руководство требуется для планирования и реализации предполагаемых изменений, чтобы обеспечить успех в своей управленческой деятельности антикризисный управляющий, соответственно, должен разработать методы и стадии принятия управленческих решений и четко им следовать.

Обычно создается специальная управленческая команда, способная делать квалифицированные прогнозы развития ситуации, оперативно собирать и обрабатывать информацию, эффективно пополнять и своевременно вносить корректировки в план антикризисных мероприятий для разработки планов антикризисных мероприятий.

Привлечение персонала, профсоюзных и общественных организаций к разработке и реализации должны стать обязательным элементом плана антикризисных мероприятий в области управления персоналом, для которого, соответственно нужно провести обсуждение этой части программы на общем собрании или конференции трудового коллектива, у работников должно быть сформировано положительное отношение к происходящему реформированию на основе понимания нужности и неизбежности изменений и осознания того обстоятельства, что их личная судьба зависит от того, сможет ли выжить их организация «Мы все в одной лодке»- должно стать девизом данной компании.[\[8\]](#)

Вместе с тем, нужно развернуть сеть эффективных коммуникаций между антикризисным управляющим и трудовым коллективом, формировать имидж антикризисного управляющего как социально-ответственного лидера.[\[9\]](#)

1.3 Принципы и методы антикризисного управления персоналом

Сравнительно обособленный характер носят признаки антикризисной кадровой политики, которые в свою очередь пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную целостность в деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления.

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления, которые отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации и базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности - принципы управления персоналом[\[10\]](#). (Приложение 2)

В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях можно отнести принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Группу специфических принципов можно разделить на две подгруппы. Принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников включены в первую подгруппу.

Десять «передовых принципов» включены во вторую эту подгруппу: сильная (официально признанная) вера в индивидуализм (уважение к личности); работа с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников; приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса; продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих; делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления; преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий; развитие горизонтальных связей; институционализация изменений.

Принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала ряд теоретиков относит к группе частных принципов.[\[11\]](#)

Решение этой проблемы представляет большую сложность, но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность, и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в ситуациях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

Следующие принципы можно отнести к группе общих принципов антикризисного управления: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

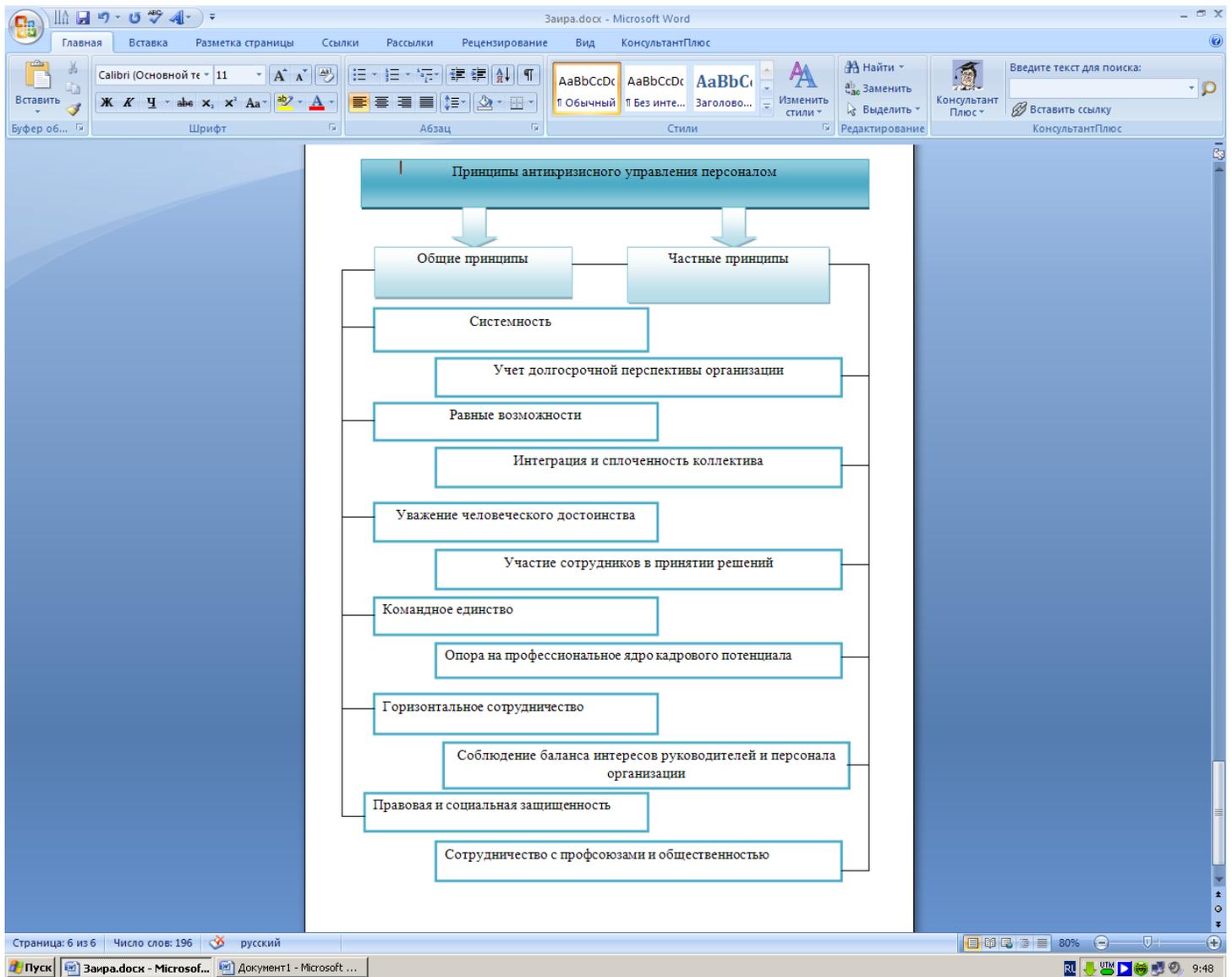


Рисунок 3. Целостная система антикризисного управления персоналом[12]

В системе антикризисного управления персоналом предприятия важное место занимают методы антикризисного управления, к которым следует отнести весь спектр мероприятий направленных на совершенствование структуры персонала в целях обеспечения ее соответствия текущим и стратегическим потребностям организации, а также совершенствование состава персонала: оптимизация численности, достижение высокой квалификации и «поливалентности» большинства работников.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонала и осуществляются непрерывно и составляют важнейшее содержание современных систем управления трудом. Для этого на предприятии ведется кадровое прогнозирование и планирование, производится наем, движение и высвобождение кадров, создается система ротации, реализуются программы развития персонала и т.п.[13]

Важным элементом оценки кадрового потенциала является проверка уровня компетентности руководящих сотрудников, при котором оцениваются не только их профессиональные знания и практический опыт работы в экстремальных ситуациях, организаторские способности, навыки работы в команде, но и инновационный опыт и одним из критериев оценки руководителей служит результативность (уровень рентабельности) подразделений, находящихся под их руководством.[14]

Программы по выводу предприятия из кризиса в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку перед трудовым коллективом новых приоритетных целей и задач, предусматривать привлечение стимулирование работников к выработке решений и участию в управлении на разных уровнях, их сплочение.[15].

Весь арсенал методологических инструментов, включающий комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению относя к методам антикризисного управления (рис. 4).

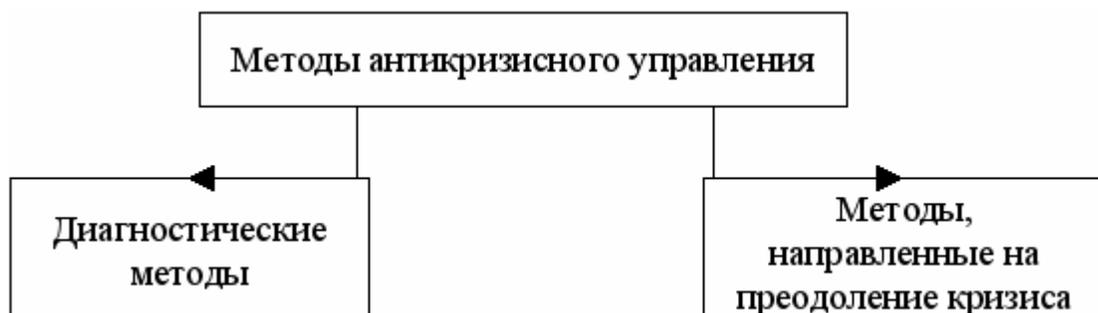


Рисунок 4. Методы диагностики кризиса в организации[16]

Причинами неблагополучного финансового состояния и других негативных показателей деятельности - диагностика кризисов в организации являются совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и «узких» мест в системе управления. Как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов можно понимать диагностику.

Статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д. - инструменты диагностирования кризисного состояния, применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления. Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности, тогда и данная методика является результативной на этапах раннего диагностирования кризисов

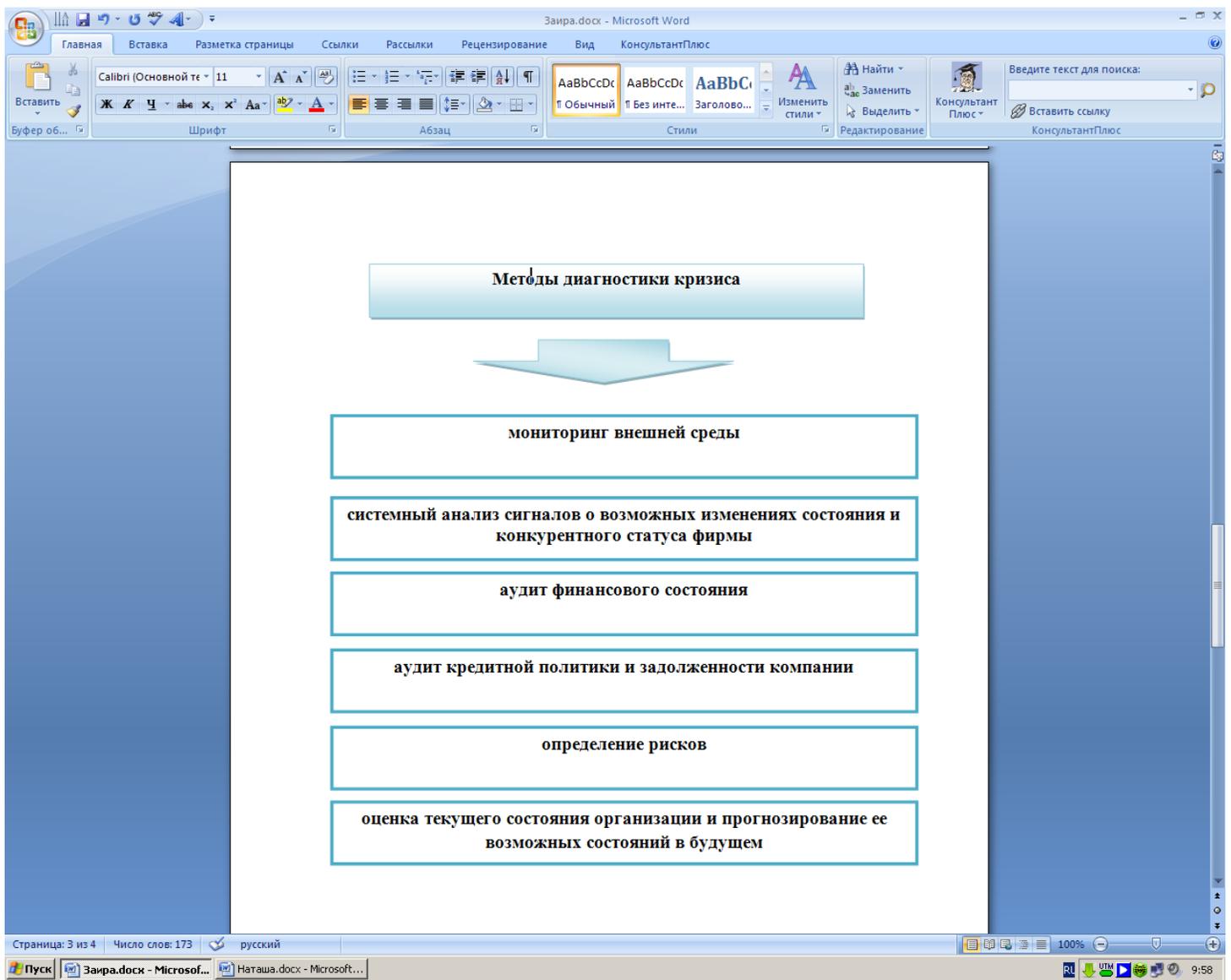


Рисунок 5. Диагностические методы антикризисного управления[17]

Проводимая в рамках системного подхода диагностика кризисов, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. Часто используются в практике предприятий методы анализа, позволяющие с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Следующая группа методов антикризисного управления в организации – это методы преодоления кризиса в организации, особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов.

Совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой – на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли - управление организацией в ситуациях финансового кризиса и конечно же немаловажным является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и т. д.

Наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной в ситуациях кризисного состояния. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Не могут финансироваться только за счет внутренней экономии работы в выбранных стратегических направлениях. Возникает потребность привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы организация, сначала могло «удержаться на плаву», а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.[\[18\]](#)

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Так как организация является основным звеном экономики, то и кризисные явления в экономике проявляются наиболее ярко именно на субъектах хозяйствования важной является проблема управления в кризисной ситуации.

Система управления организациям, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предупреждение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы,

имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь на собственные ресурсы - антикризисное управление.

Работа с персоналом особенно важна для преодоления возникшего кризиса. Управление персоналом в ситуациях кризиса предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера - демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Способность или неспособность организации преодолеть кризис зависит от желания и ориентированности работников на изменения.

В ситуациях кризиса на предприятии можно рекомендовать следующие принципы управления персоналом:

- приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия;
- управление продуктивностью труда персонала;
- внедрение инноваций, подразумевающих интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции, причем инновационные мероприятия следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала.

Глава 2. Анализ кадровой политики Кабардино-Балкарского отделения сбербанка России и антикризисных мер в управлении персоналом

2.1. Организационно-экономическая характеристика Кабардино-Балкарского регионального филиала ОСБ №8631

26 сентября 1996 года приказом Сберегательного банка РФ создан Кабардино-Балкарский ОСБ №8631 Сбербанка России. Данное отделение является его филиалом на территории Кабардино-Балкарской республики и входит в единую организационную структуру Сбербанка России. Кабардино-Балкарский ОСБ №8631 на основании Устава Сбербанка России, Положения об отделении и доверенности осуществляет свои функции и в своей деятельности руководствуется законодательством РФ, нормативными актами Банка России, Сбербанка РФ и внутренними инструкциями.[\[19\]](#) Банковские операции, осуществляемые отделением Кабардино-Балкарского регионального филиала ОСБ №8631 приведены в таблице 1.

Таблица 1. Банковские операции, осуществляемые отделением Кабардино-Балкарского регионального филиала ОСБ №8631[\[20\]](#)

Банковские операции, осуществляемые отделением Кабардино-Балкарского регионального филиала ОСБ №8631

привлекает и размещает денежные средства физических лиц, осуществляет расчёты по поручению клиентов;

инкассирует денежные средства, векселя, платёжные и расчётные документы и осуществляет кассовое обслуживание физических лиц;

покупает и продаёт иностранную валюту в наличной и безналичной формах;

привлекает во вклады и размещает драгоценные монеты;

приём платежей от населения;

осуществление транзитных платежей;

кредитует физические лица на неотложные нужды, выдаёт «образовательные» кредиты, на строительство и приобретение жилья; и др.

продает и покупает ценные бумаги.

Функции структурных подразделений Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 представлена в таблице 2.

Таблица 2. Функции структурных подразделений Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 [\[21\]](#)

Название структурных подразделений	Функции структурных подразделений
1	2
Отдел контроля за вкладными операциями	организует работу негосударственного пенсионного фонда СБ РФ организует перечисление средств населения во вклады и проводит безналичные расчеты за товары и услуги,.
Отдел по работе с юридическими лицами	исследует конъюнктуру рынка и среды обслуживания юридических лиц, организует привлечение денежных средств юридических лиц в рублях и инвалюте, контролирует денежное обращение предприятий - клиентов банка, организует расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц в рублях и инвалюте, обслуживает бюджеты и внебюджетные фонды, осуществляет связь со средствами массовой информации, поддерживает фирменный стиль банка.

Отдел ценных бумаг	организует работы по выпуску и размещению ценных бумаг банка, в т.ч. акций банка, размещает государственные ценные бумаги, осуществляет функции платежного агента, контролирует состояние инвестиций в ценные бумаги и эффективность портфеля акций и др. ценных бумаг, организует брокерское и депозитарное обслуживание клиентов на рынке ценных бумаг, проводит вексельные операции.
Отдел кредитования	осуществляет кредитование юридических и физических лиц, находящихся на обслуживаемой территории, анализирует структуру кредитного портфеля отделения и разрабатывает предложения по выбору направлений кредитования, контролирует формирование резерва на возможные потери по ссудам.
Операционный отдел	обеспечивает универсальное обслуживание физических и юридических лиц на основе предоставления всего комплекса банковских услуг.
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	организует бухгалтерский учет и отчетность в отделении, контролирует рациональное использование финансовых ресурсов, формирует сводную и достоверную информацию о финансовых результатах деятельности отделения.

Продолжение таблицы 2

1

2

Экономический
отдел

изучает конъюнктуру регионального финансового рынка, анализирует финансовую деятельность отделения, составляет сводные финансовые планы, сметы расходов и затрат отделения, контролирует их выполнение, готовит предложения по совершенствованию процентной политики отделения с учетом региональных особенностей, осуществляет планирование и прогнозирование деятельности отделения, собирает и анализирует статистическую информацию о деятельности отделения.

Главный
инспектор по
работе с
персоналом

осуществляет управление персоналом, ведает подбором и расстановкой персонала, отвечает за создание резерва и сборы кадров.

Главный
юрисконсульт

обеспечивает соблюдение законности в деятельности отделения, осуществляет защиту прав и законных интересов отделения, обеспечивает правовыми методами имущественные интересы отделения.

Отдел
автоматизации

осуществляет введение и эксплуатацию в отделении систем и средств автоматизации банковских операций, обеспечивает внедрение и эксплуатацию систем межбанковских телекоммуникаций, организует техническое обслуживание средств вычислительной и банковской техники, эксплуатируемых в отделении, обеспечивает сопровождение и администрирование программных комплексов.

Отдел инкассации,
охраны и
экономической
безопасности

организует работу по инкассированию денег и ценностей, внедрению специального оборудования и спецтехники для обеспечения сохранности денег и ценностей, осуществляет сбор, обработку и анализ экономической информации о клиентах отделения, обеспечивает оперативный

Продолжение таблицы 2

1	2
Служба внутреннего контроля	проводит ревизии и целевые проверки деятельности учреждений отделения, предупреждает и своевременно выявляет негативные явления в деятельности отделения.
Общий отдел	ведает решением вопросов социально-бытового обеспечения сотрудников отделения, организует работу по текущему ремонту и поддержанию зданий и сооружений отделения, а также оборудования и коммуникаций в надлежащем состоянии, организует делопроизводство в отделении.

2.2 Анализ проблем в системе управления персоналом Кабардино-Балкарского ОСБ №8631

Одной из серьезных проблем, стоящих перед Кабардино-Балкарским ОСБ №8631, является существенный уровень текучки кадров, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

Таблица 3. Штатное расписание Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 [\[22\]](#)

Структурное подразделение, наименование	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Администрация	Директор филиала банка	1
	Зам. филиала банка	1

Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтера	4
Отдел операционного управления	Операционисты	6
	Контролеры-кассиры	12
Отдел сейфинга	Операционисты	2
	Контролеры-кассиры	2
Кредитный отдел	Операционисты	4
Отдел депозитарного обслуживания	Операционисты	2
Отдел IT	Системные администраторы	2
Служба безопасности	Охранники	4
Итого		41

Таблица 4. Показатели среднесписочной численности филиала [\[23\]](#)

Структурное подразделение	2016 год (чел.)	2017 год (чел.)	Абс. откл.	Отн. отк., %
Администрация	2	2	-	-
Бухгалтерия	6	5	- 1	- 16,67

Отдел операционного управления	20	18	- 2	- 10
Отдел сейфинга	4	4	-	-
Кредитный отдел	4	4	-	-
Отдел депозитарного обслуживания	4	2	- 2	- 50
Отдел IT	2	2	-	-
Служба безопасности	4	4	-	-
Всего	46	41	- 5	- 10,87

В Кабардино-Балкарском ОСБ №8631, как показал проведенный анализ, за рассматриваемый период по сравнению с предыдущим плановым периодом –наблюдается увеличение текучести кадрового состава. На 10,77 % в целом снизилось среднесписочное количество персонала, за счет снижения численности отделов депозитарного обслуживания, операционного управления и бухгалтерии соответственно на 49, 10 и 15,67 %.

Таблица 5. Анализ динамики текучести кадров Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 [\[24\]](#)

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение
Коэффициент выбытия кадров Квк	6,52	12,16	+ 5,64
Коэффициент приема кадров Кпк	4,35	7,32	+ 2,97

Коэффициент стабильности кадров Кск 89	80	- 9	
Коэффициент текучести кадров Утк	6,52	12,16	+ 5,64

В Кабардино-Балкарском ОСБ №8631, коэффициент стабильности кадров снизился на очень существенную величину за последние два года – на 11 %, а коэффициент текучести кадров увеличился на 7,29 % , что является весьма негативным и тревожным фактором.

Отсюда следует, что в Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 присутствует скрытая текучесть кадров в течение года, например в 2016 году было принято на работу 2 человека, а уволилось 3, а в 2017 году уволилось 5 человек, из числа недавно пришедших в банк, но было принято 3 человека.

Уровень текучести 5 % при определенных допущениях означает, что через 20 лет персонал банка сменится полностью.[\[25\]](#) Представляется целесообразным проведение статистических исследований для получения более точной информации. Уровень, при котором она не оказывает значительного влияния на эффективность банка - допустимый уровень текучести. Таким образом, можно смело предположить, что существует корреляционная зависимость результатов деятельности банка от уровня текучести персонала.

Глава 3. Направления совершенствования антикризисной стратегии управления персоналом на примере Кабардино-Балкарского ОСБ №8631

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом Кабардино-Балкарский ОСБ №8631

Предлагаемая мной разработка компенсационного пакета для банковских служащих Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 должна включать в себя несколько этапов:

1. анализ рабочих мест;
2. тарификация должностей;
3. определение разрядных коэффициентов;
4. установление базовых окладов, установление надбавок и доплат – формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
5. определения механизмов переменной части денежного вознаграждения.

В таблице 6 показаны результаты балльной оценки должностей по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности в Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 .

Таблица 6. Категории персонала и должностей банка[26]

Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов	Разряды
Высшие руководители	Директор филиала банка	1000 - 800	15 - 16
	Зам. филиала банка		12 - 14
Специалисты	Главный бухгалтер	799 - 700	10 - 12
	Бухгалтера		9 - 11
	Системные администраторы		8 - 10
Основной персонал	Операционисты	699 - 500	7 - 8
	Контролеры-кассиры		6 - 7
Обслуживающий персонал	Охранники	499 - 300	3 - 4

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент- базовый оклад. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии в банке.

Основной профессией в Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 являются операционисты и контролеры-кассиры. Данной категории можно присвоить 6-7-8 разряды, и определить седьмому разряду коэффициент равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку девятого разряда, например в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент, как показано в таблице 7.

Таблица 7. Тарифная сетка с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда[\[27\]](#)

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
1	2	3
16	8	16000
15	7	14000
14	6,5	13000
13	6	12000
12	5	10000
11	4	8000
10	3	6000

9	2	4000
8	1,6	3200
7	1,3	2600
6	1	2000
5	0,9	1800
4	0,8	1600
3	0,7	1400
2	0,6	1200
1	0,25	500

Минимальный базовый оклад 2000

В Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системы нужно использовать надбавки к окладу, т.е. систему надбавок. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и должны начисляться за:

1. стаж работы в банке – до 20 %;
2. за руководство другими сотрудниками – до 30 %;
3. за общую эффективность в работе – до 50 %.

Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3 – 6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

В Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы, эффективности работы отдела и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в своей зарплате от результативности деятельности всего банка. Например, переменная часть должна составлять не менее 60 % от всего денежного вознаграждения с учетом тарифного разряда операциониста.

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами или социальным пакетом компании.

В качестве дополнительных видов социальных льгот к тем, что уже существуют, в филиале Сбербанка предлагаются следующие:

1. частичная оплата обучения и отдыха детей сотрудников банка;
2. организация и оплата корпоративного отдыха;
3. частичная оплата занятий спортом;
4. выплаты, связанные со значимыми для сотрудников банка событиями.

Известно, что как только у сотрудников появляется финансовая стабильность, возникает возможность позаботиться о досуге и обучении детей, особенно, если учесть, что в банке, в основном, работают женщины. Совершенно очевидно, что их беспокоит, с кем оставить ребенка, чем он занят в отсутствие родителей, где взять деньги на летний отдых. Поэтому в Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 нужно полностью оплачивать отдых детей в летних лагерях и частично компенсировать стоимость их санаторного лечения. Также вполне посильно оплачивать 50% стоимости детского сада, и выдавать материальную помощь к началу учебного года в пределах пяти тысяч рублей.

Поскольку Сбербанк дорожит своим брэндом и имиджем, то в социальный пакет нужно включить проведение корпоративных праздников, поскольку атмосфера в коллективе является немаловажным фактором сплоченной и результативной работы. Организация досуга для сотрудников и членов их семей может включать различные культурные и спортивные мероприятия, оплату или распространение билетов для детей сотрудников банка на новогодние елки, экскурсии и т.д. брэнд Сбербанка можно поддерживать расширением выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников и клиентов банка.

Одним из универсальных элементов социального пакета, хорошо зарекомендовавших себя на практике, являются выплаты, связанные со значимыми для сотрудников событиями. В жизни каждого человека бывают моменты, когда поддержка со стороны банка просто необходима. К таким случаям можно отнести свадьбу, рождение ребенка и смерть близкого родственника. В зависимости от ситуации, в Кабардино-Балкарском ОСБ №8631 нужно оказывать материальную помощь в размере от пяти до десяти тысяч рублей.

Таким образом, несмотря на очевидный рост затрат на социальные льготы и гарантии сотрудникам банка, данная статья расходов в определенной степени позволяет конкурировать на рынке труда. В такой ситуации актуальным для руководителей Сбербанка становится механизм превращения социального пакета из дополнительной статьи расходов в ресурс, используемый для управления мотивацией сотрудников, повышения лояльности к банку, стимулирования труда.

3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию антикризисной стратегии управления персоналом на примере Кабардино-Балкарского ОСБ №8631. и оценка их эффективности

Изучив сложившуюся ситуацию с профессиональным обучением в Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 и проанализировав ее, можно сделать вывод, что в банке уделяется недостаточно времени вопросам обучения и повышения квалификации сотрудников.

Руководству банка необходимо выделять ресурсы на обучение, и относиться к этому как к вложению капитала, а не как к невозвратным затратам.

Примером профессионального обучения для сотрудников Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы по обучению эффективным продаж, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании (табл.8).

Таблица 8. Перспективы обучения в Кабардино-Балкарского ОСБ №8631 [\[28\]](#)

Персонал	Ближайшие цели	Долговременные цели
Начальник отдела кадров.	Компьютерная обработка текстов. Компьютерная обработка данных по кадрам.	Использование компьютеров в офисе. Управление офисом. Управление персоналом.
Начальники отделов.	Новые работники: знакомство с порядками на фирме. Весь персонал: изучение состояния рынка	Знакомство с системой. Маркетинг.
Специалисты	Реализация продуктов банка. Оформление необходимых документов на реализацию продукции.	Знание новейших методов продажи. Умение правильного оформления всей сопутствующей документации.

Предлагаются следующие мероприятия по профессиональному обучению:

1. Разработать программу обучения навыкам ведения переговоров.
2. Организовать курсы по эффективным продажам для работников отдела продаж.
3. Организовать курсы по изучению новой компьютерной программы.
4. Развитие процессов мотивации персонала (рассматривается стимулирование сотрудников офиса)

В таблице 9 рекомендованы более эффективные способы стимулирования работников, которые могут положительно повлиять на результаты труда, повысить производительность каждого сотрудника в отдельности и всего предприятия в целом.

Таблица 9. Кабардино-Балкарского ОСБ №8631– возможные способы экономического стимулирования[29]

Персонал	Вознаграждения
----------	----------------

Специалисты	<ol style="list-style-type: none"> 1. индивидуальные комиссионные с объема продаж; 2. индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; 3. введение различных ступеней и должностей и перевод лучших на более высокие должности.
Начальники отделов	<ol style="list-style-type: none"> 1. вознаграждение за сверхурочную работу; 2. общая схема долевого участия в прибыли; 3. комиссионные с объема продаж.
Директор офиса	<ol style="list-style-type: none"> 1. вознаграждение за выполнение показателей точки; 2. повышение окладной части за показатели.
Внешний персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. вознаграждение за сверхурочную работу.

Рекомендуемый набор социальных льгот для персонала представлен в таблице 10 [\[30\]](#)

Таблица 10. Набор социальных льгот для заменяемого и элитного персонала

Льготы	Персонал		
	Едн. изм.	заменяемые элитные	
1	2	3	4
1. Жилищная программа			
Покупка квартир	Шт.	-	2

2. Беспроцентные ссуды молодым:

Сумма	Тыс. руб.	5	10
Сроки	Лет	1	2

3. Оплата расходов в связи с событиями

Матерям при рождении ребенка	Руб.	500	500
На бракосочетание	Руб.	1 000	1 000
В случае потери не по вине работника	Руб.	1 000	По договору
Ритуальные услуги	%	80	100

4. Оплата транспорта	%	30	50
----------------------	---	----	----

5. Медицинская программа

Медицинская помощь в медицинском кабинете	Руб.	Бесплатно	Бесплатно
На протезирование зубов	Руб.	100	По договору

6. Оплата счета за операции

Глазные	%	70	100
прочие	%	-	По договору

7. Оплата ДДУ

Программа социального страхования	%	80	100
Оплата детских загородных лагерей	%	90	100
Оплата путевок в профилакторий	%	98	100
Поддержка отпускников	Руб.	500	1 000

8. Дополнительные отпуска в связи с событиями

Общее количество дней	Дней	12	12
-----------------------	------	----	----

9. Оплата от среднего заработка	%	50	100
---------------------------------	---	----	-----

Таблица 11. Размеры вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения
-------------	-----------------------

От 1 года до 2 лет	4 % месячного оклада
--------------------	----------------------

От 2 до 3 лет	7% месячного оклада
---------------	---------------------

От 3 до 5 лет	10% месячного оклада
---------------	----------------------

От 5 до 10 лет	13% месячного оклада
----------------	----------------------

От 10 до 15 лет	15% месячного оклада
-----------------	----------------------

От 15 до 20 лет 20% месячного оклада

Свыше 20 лет 25% месячного оклада

Затраты на реализацию мероприятий по развитию системы управления персоналом в Кабардино-Балкарского ОСБ №8631

1). Затраты на найм менеджера по персоналу реализующий различные технологии новых эффективных коммуникаций сотрудников, эффективную реализацию кадровой политики, эффективную реализацию товарной политики и т.д.

$25\ 000 * 3 = 75\ 000$ рублей - в месяц без начислений

$75\ 000 * 13\% * 20\% = 24\ 750$ рублей

Итого заработная плата с начислением менеджера по персоналу в месяц

$99\ 750 * 2 = 199\ 500$ рублей

2). Малоценные быстроизнашивающиеся материалы и канцтовары (раздаточные материалы, игровые технологии и т.д.). 39 900 (20%)

3). Затраты на организацию и управление процессом обучения и переподготовки персонала

$20\ 000 * 2 = 40\ 000$ рублей

$40\ 000 * 13\% * 20\% = 13\ 200$

$40\ 000 + 13\ 200 = 53\ 200$ рублей (с начислениями)

4). Организация по управлению затратами по началу использования персоналом более эффективного организационного функционала.

Один сотрудник должен в течение 3 месяцев проверять координировать и управлять реализацией сотрудниками профессионально - квалификационного компонента после переобучения

$20\ 000 * 3 = 79\ 800$ рублей.

Итого затрат на реализацию мероприятий по внедрению менеджера по персоналу:
372 400 рублей.

Прогнозные доходы от профессионально – квалификационного компонента
сотрудника Банка ВТБ 24 (ЗАО) прошедших обучение и переподготовку.

25 сотрудников * 25 000 = 625 000 рублей

Профессионально – квалификационный компонент при переобучении,
переподготовке и последующей реализации сотрудником их на соответствующем
рабочем месте и т.д. дает от 25-40% (среднее – 32,5%).

Рентабельность инвестиций в профессионально – квалификационный компонент
равняется 32,5%.

Дополнительный доход при соответствующей рентабельности составит: 831 250
рублей в месяц

Фонд необходимой продуктивности, который будет взят за базу для расчета
дополнительного дохода (прибыли) от отдачи профессионально –
квалификационного компонента.

831 250 * 32,5 = 270 156,25 рублей

(валовый доход от профессионально – квалификационного компонента в месяц).

270 156,25 * 3 (месяцев) = 810 468,75

После полной адаптации сотрудников рентабельность может достигать 40% и
такой продолжается 0,5 года

831 250 * 40% = 332 500 рублей

332 500 * 6 (месяцев) = 1 995 000 рублей.

Три оставшиеся месяца года рентабельность снижается до 20%.

831 250 * 20% = 166 250 рублей

166 250 * 3 (месяцев) = 498 750 рублей

Таблица 12. Валовый доход одного года отдачи от профессионально –
квалификационного компонента сотрудника Кабардино-Балкарского ОСБ

№8631прошедший переобучение

Количество месяцев года Валовый доход Дисконтированный доход

1 – 3 месяцев	810 468,75	522 752,34
4 – 9 месяцев	1 995 000	1 286 775
10 – 12 месяцев	498 750	321 693,75
Итого:	3 304 218,75	2 131 221,09

Таблица 13. Дисконтированные затраты и дисконтированные доходы от реализации проекта переобучения персонала Кабардино-Балкарского ОСБ №8631

№ Приведенные затраты (240 198 рублей) № Приведенные доходы

1	2	3	4
0	80 066	0	-
1	80 066	1	-
2	80 066	2	-
3		3	174 250,78
4		4	174 250,78
5		5	174 250,78

6	6 428 925
7	7 428 925
8	8 428 925
9	9 428 925
10	10 428 925
11	11 428 925
12	12 107 231,25

1) Фонд окупаемости (PP)

$$PP = 240\,198 / 191\,675,859 = 1 \text{ мес. } 7,5 \text{ дней}$$

2) Чистая приведенная доходность (NPV)

NPV = сумма приведенных доходов за первый год - сумма приведенных расходов

$$NPV = 1\,916\,758,59 - 240\,198 = 1\,676\,560,59 > 0$$

3) Рентабельность = сумма приведенных доходов за первый год / сумма приведенных расходов * 100%

$$P = 1\,916\,758,59 / 240\,198 * 100 = 797,99\%$$

Заключение

Управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития называется управление в условиях кризиса.

Данное управление предъявляет определённые, отличные от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Такая определённость обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом.

Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал). Поддержка антикризисных мер путём результативной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия – это главная задача, которую решает служба персонала в этих ситуациях.

Единство и многоуровневость; реалистичность и созидательность; рациональность; духовность, нравственность, гражданственность; демократичность; законопослушность и правомочность все это черты, присущие антикризисной кадровой политике.

Список использованной литературы

I. Законодательные и нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации. -М.: Юридическая литература, 1993
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Официальный текст. Части I, II, III. -М.: Экзамен, 2012. -336 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части I, II. -М.: ИНФРА-М, 2012. -704 с.
4. Федеральный закон от 02.12.1990 «О банках и банковской деятельности» № 395-1 (ред. от 29.12.2012 №282-ФЗ). (с изм. и доп., вступающими в силу с 27.01.2013). - www.unona.ru
5. ФЗ РФ «О бухгалтерском учёте» (от 06.12.2011 № 402-ФЗ) - www.consultant.ru

II. Монографии, учебники, учебные пособия

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2009

2. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: Соминтэк, 2011. – 255с
3. Балабанов И.Т. Основы банковского менеджмента. – Финансы и статистика, 2005. – 157с.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление организациям. – М.: Ника-Центр, Эльга, 2013
5. Банковское дело: справочное пособие / Под ред. Ю.А. Бабичевой – М.: Финансы и Статистика, 2004. – 326 с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010.
7. Бойкова О.С., Е.А. Варламова, М.В. Филиппова, Ю.Е. Мелихов. Реорганизация и вопросы управления персоналом. – Воронеж: Научная Книга, 2012
8. Васильченко А.И. Понятие коммерческого банка, основные функции коммерческих банков. – М.: Новая волна, 2011. – 112 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.П. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 464 с.
11. Дуракова И.Б.. Управление персоналом. – М.: Центр, 2008
12. Кибанов А.Я., Л.В. Ивановская. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2012
13. Митрофанова Е.А., Л.В. Ивановская. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. – М.: Проспект, 2013.
14. Потемкин В.К. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2010
Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с. (Учебники для программы MBA)
15. Кафидов В.В. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2009
16. Кибанов А.Я., В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова. Служба управления персоналом. – М.: КноРус, 2010.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2012
18. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2009
19. Караванова Б.П. Разработка стратегии управления финансами организации. – М.: Финансы и статистика, 2009
20. Кротова Н.В., Е.В.Клеппер. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2011

21. Ларри Стаут. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Добрая книга, 2012
22. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. СПб.: Питер, 2011. – 160с.
23. Потапов С.В. Управление персоналом. – Воронеж: Научная Книга, 2012.
24. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2010
25. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб. Питер. 2009. – 236 с.
26. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR – практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер. 2010. – 320 с.
27. Ситнин А.В. и др. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. М., 2011. С. 146 – 165.
28. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2009. – 240 с.
29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.
30. Уткин Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. – М.: Фонд Экономического Просвещения, 2013. – 224 с.
31. Филатова В. 1С:Организация 8.1. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом. – СПб.: БХВ-Петербург, 2010
32. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер. 2011. – 126с.
33. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Учебное пособие. - К.: МАУП, 2009. - 208 с.
34. Шапиро С.А., О.В. Шатаева. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [↑](#)

2. [↑](#)

3. Бондарев А. Кадры решают все // Банковские технологии. -2009. -№ 7. -С. 58 [↑](#)

4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010. С.115 [↑](#)

5. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Учебное пособие. - К.: МАУП, 2009. С.58 [↑](#)

6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010. С.118 [↑](#)
7. Старобинский Э. Проблемы управления персоналом банка // Управление персоналом.- 2011.- № 12. -С. 53 [↑](#)
8. Антикризисное управление.- <http://forexaw.com> [↑](#)
9. Ситнин А.В. и др. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. М., 2011. С. 146 [↑](#)
10. Антикризисное управление: Учеб. пособие для техн. вузов / Под ред. З.С. Минаева, В.П. Панагушина. М: ПРИОР, 2011 . с.184 [↑](#)
11. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом: конспект лекций - Санкт-Петербург, Политехника, 2009. с.118 [↑](#)
12. Кафидов В.В. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2009. С.221 [↑](#)
13. Антикризисное управление.- <http://forexaw.com> [↑](#)
14. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. Новосибирск,,2010. с.244 [↑](#)
15. Волгина М. Методы адаптации персонала // Управление персоналом.-2009.- №12. с.12-14 [↑](#)
16. Кафидов В.В. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2009. С.224 [↑](#)
17. Ловягин А.Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. // Управление персоналом. -2011.- № 4. -С. 54 – 57. [↑](#)

18. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – М.: Ника-Центр, Эльга, 2013 . с.118 [↑](#)
19. <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
20. По данным Кабардино-Балкарском ОСБ №8631// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
21. По данным Кабардино-Балкарского ОСБ №8631// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
22. По данным Кабардино-Балкарского ОСБ №8631// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
23. По данным Кабардино-Балкарского ОСБ №8631// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
24. По данным Кабардино-Балкарского ОСБ №8631// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
25. <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
26. По данным компании// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
27. По данным компании// <http://sberbank.ru/moscow/ru> [↑](#)
28. [↑](#)
29. [↑](#)
30. [↑](#)