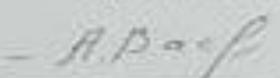


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль образовательной программы: Управление логистикой организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
-  Зав. кафедрой
А.В. Васильева
« 10 » 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию организации труда персонала «АО Дальневосточный банк»

Исполнитель
студент группы 272 – уозб  10.06.2025 Д.Д. Доброштан
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, канд. экон. наук  10.06.2025 Л.В. Рыбакова
(подпись, дата)

Нормоконтроль  10.06.2025 Т.А. Мусиенко
(подпись, дата)

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет: Экономический

Кафедра: экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

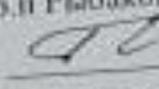
Зав. кафедрой

А.В. Васильева

« 22 » 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию организации труда персонала «АО Дальневосточный банк»
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 10.06.2025 г.
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: нормативно-правовые акты в области трудового права и управления персоналом, научная и учебная литература по менеджменту и организации труда, внутренние документы и отчетные данные АО «Дальневосточный банк», а также общедоступные статистические и аналитические материалы.
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
 1. Теоретические: понятие и сущность организации труда персонала, направления её совершенствования, методы и технологии разработки управленческих решений;
 2. Практические: анализ деятельности АО «Дальневосточный банк», выявление проблемных зон в организации труда персонала, разработка и выбор оптимального управленческого решения, механизм его реализации и оценка эффективности предложенных мероприятий.
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): 17 таблиц, 10 рис., 50 использованных источников
 6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов):
 7. Дата выдачи задания: 22.04.2025 г.
- Руководитель выпускной работы: доцент, к.э.н Рыбакова Лина Васильевна
Задание принял к исполнению 22.04.2025 г.  Добронигина Диана Дмитриевна
(подпись)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 73 с., 17 таблиц, 10 рис, 50 источников.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ТРУД, ПЕРСОНАЛ, ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ, МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ.

Цель исследования: разработка эффективных управленческих решений, способствующих оптимизации организации труда, что в свою очередь позволит улучшить качество обслуживания клиентов, сократить издержки и повысить общую эффективность работы АО «Дальневосточный банк».

Объект исследования – АО «Дальневосточный банк».

Предмет исследования – трудовые отношения и процессы, связанные с организацией труда персонала ВАО «Дальневосточный банк».

В первом разделе работы рассматриваются теоретические основы совершенствования организации труда персонала, раскрываются понятие, сущность, направления и методы разработки управленческих решений в этой сфере.

Второй раздел посвящён анализу внешней и внутренней среды АО «Дальневосточный банк»: приводится общая характеристика организации, её структура и выявляются ключевые проблемы в деятельности предприятия.

В третьем разделе представлены мероприятия по совершенствованию труда персонала, предлагаются альтернативные варианты и обосновывается выбор оптимального управленческого решения, описывается механизм его реализации и проводится оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования труда персонала	8
1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала	8
1.2 Направления совершенствования организации труда персонала	14
1.3 Технология и методы разработки управленческого решения	20
2 Анализ деятельности АО «Дальневосточный БАНК»	27
2.1 Общая характеристика и структура организации	27
2.2 Анализ внутренней и внешней среды АО «Дальневосточный банк»	32
2.3 Выявление проблемы в деятельности предприятия	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию труда персонала АО «Дальневосточный банк»	50
3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения	50
3.2 Механизм реализации управленческого решения	53
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	63
Заключение	67
Библиографический список	71
ПриложениеА Расчет оценки согласованности мнений экспертов	76

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся экономики и усиливающейся конкуренции в банковском секторе эффективное управление человеческими ресурсами является ключевым фактором успешного функционирования организации. В особенности это актуально для АО «Дальневосточный банк», который, несмотря на устойчивые позиции на рынке, сталкивается с рядом проблем, связанных с организацией труда персонала. Нынешняя система работы требует комплексного анализа и разработки новых управленческих решений, позволяющих оптимизировать внутренние процессы, повысить производительность сотрудников и, как следствие, улучшить качество предоставляемых услуг.

Актуальность работы заключается в том, что организационный труд персонала является основой для эффективного взаимодействия между подразделениями, быстрого принятия решений и адаптации к изменениям внешней среды. В условиях стремительного развития информационных технологий, интеграции цифровых инструментов и глобализации рынков предприятия сталкиваются с необходимостью оперативного реагирования на изменения спроса и условий ведения бизнеса. Для банковских учреждений, где каждая минута может играть решающую роль, совершенствование организационного труда становится не просто дополнением, а стратегической необходимостью. Наличие четкой, хорошо структурированной системы организации труда позволяет не только увеличить внутреннюю оперативность, но и повысить лояльность клиентов, что в условиях современной конкуренции является важным конкурентным преимуществом.

Объект исследования – АО «Дальневосточный банк».

Предмет исследования – трудовые отношения и процессы, связанные с организацией труда персонала отдела кадров в АО «Дальневосточный банк».

Целью работы является разработка управленческого решения,

способствующего организации труда персонала отдела кадров, что в свою очередь позволит улучшить качество обслуживания клиентов, сократить издержки и повысить общую эффективность работы АО «Дальневосточный банк».

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы организации и совершенствования труда персонала, включая понятие, сущность и ключевые направления развития управленческих процессов в данной сфере.

2. Провести анализ внешней и внутренней среды АО «Дальневосточный банк», выявить текущее состояние организации труда персонала отдела кадров и определить ключевые проблемы в деятельности предприятия.

3. Изучить современные технологии и методы разработки управленческого решения, направленных на повышение эффективности трудовых процессов.

4. Разработать альтернативные варианты управленческого решения по совершенствованию организации труда персонала отдела кадров и обосновать выбор наиболее эффективного из них.

5. Провести оценку разработанного управленческого решения по совершенствованию труда персонала отдела кадров АО «Дальневосточный банк» с учетом прогнозируемого эффекта для деятельности банка.

Методологической основой исследования является интеграция системного, структурно-функционального и сравнительно-аналитического подходов, что позволяет комплексно рассматривать проблему и учитывать как экономические, так и социально-психологические аспекты организационного труда. Применение методов анализа, синтеза, моделирования и сравнения позволяет выявить первоочередные проблемы в системе управления персоналом и разработать предложения, которые могут быть практически реализованы для повышения эффективности работы АО

«Дальневосточный банк».

Основными источниками для изучения данной тематики являются нормативно-правовые акты, внутренние документы АО «Дальневосточный банк», а также научные труды таких авторов как В.Б. Бычина, Б.М. Генкина, А.С. Головачевой, О.А. Попазовой, С.А. Симчаковой и др. Законодательные основы организации труда персонала исследованы в работах В.И. Шкатуллы, А.Я. Кибанова, О. Чащиной. Основные направления совершенствования научной организации труда изучены в работах А.П. Егоршина и А.К. Зайцева, Н. Жуковой, М. Колосовой, А. Королевой, В. Свистунова.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью внедрения разработанных рекомендаций непосредственно в деятельность АО «Дальневосточный банк», что позволит создать более гибкую и адаптивную систему управления, повысить мотивацию сотрудников и улучшить качество оказываемых услуг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала

Эффективное управление трудовыми ресурсами представляет собой важнейший элемент деятельности любой организации, вне зависимости от направлений ее работы. В связи с чем, вопросам в данной сфере уделяется значительное внимание как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного управления. Исходя из этого, важным становится исследование понятия, сущности и содержания процесса организации труда персонала.

Анализ литературных источников по проблеме организации труда персонала, в частности работ А.Е. Жулевской [11, с. 12], Т.Г. Косенко [12, с. 32], В.А. Складневской [17, с. 14], А.И. Тубольцева [18, с. 28], С.П. Анзоровой [3, с. 31] и т.д. позволяет выделить, что организация труда представляет собой упорядоченную систему взаимодействия между сотрудниками и работодателями в рамках производственного процесса. Важно также выделить, что организация труда регламентируется внутренними документами.

Обращая внимание на определение организации труда на уровне отдельного экономического субъекта, следует отметить, что она представляет собой систему наиболее эффективного взаимодействия между сотрудниками организации друг с другом. В основе организации труда лежит порядок формирования производственных и трудовых процессов, который связан с обеспечением достижимости целей и задач работы организации.

Усиление внимания к вопросам наиболее эффективной организации труда персонала обосновывается активным развитием рыночных отношений, которое потребовало значительного повышения качества использования всех имеющихся ресурсов. Благодаря развитию системы организации труда обеспечивается конкуренция между сотрудниками, а значит, и развиваются личностные и профессиональные качества персонала, повышается

эффективность производства.

Организация труда оказывает значительное влияние на большинство производственно-хозяйственных процессов. С целью представления данного влияния был составлен рисунок 1.



Рисунок 1 – Значение организации труда для экономического субъекта

Таким образом, эффективность организации труда оказывает значительное влияние на качество работы экономического субъекта. В связи с чем, руководство ежегодно все больше внимания уделяет вопросам качественной реализации данного процесса.

Исследуя отдельные аспекты реализации процесса организации труда, нельзя не выделить, что он также оказывает прямое влияние на эффективность внедрения результатов НТП. Данное влияние связано с усложнением труда, повышением роли кооперации и сотрудничества персонала. При неэффективной организации труда возникают риски невыполнения поставленных организацией целей и задач, неправильной эксплуатации оборудования, снижения качества продукции и услуг и т.д [28, с. 21].

В практике деятельности любого экономического субъекта, организация труда рассматривается как один из элементов процесса производства или процесса оказания услуг. В общей иерархии организация

труда занимает третье место среди всех производственных процессов, уступая лишь конструкторско-технической, материальной и организационно-технологической подготовке [29, с. 31].

Таким образом, организация производства должна рассматриваться как звено, объединяющее в себе все основные процессы. В соответствии с таким подходом могут быть сформированы технологические и организационные возможности для развития хозяйственного субъекта.

При исследовании вопросов организации труда персонала, необходимым является и описание основных направлений, по которым она осуществляется. В теории и практике в качестве таких направлений принято выделять:

- технико-технологическое направление, возникающее в связи с наличием влияния эффективности организации труда на структуру организации, уровень и качество специализации производства, особенности организации основных технологических процессов и т.д.;

- экономическое направление, связанное с необходимостью формирования наиболее эффективной системы взаимодействия человека и средства производства, максимизацию производительности труда, сокращение себестоимости, повышение рентабельности именно за счет наиболее качественной организации труда персонала;

- психофизиологическое направление, описывающее влияние качества организации труда на рабочих местах на уровень работоспособности персонала, а также продолжительность периода наиболее эффективного использования возможностей сотрудников;

- социальное направление возникает вследствие необходимости обеспечения привлекательности труда для сотрудников, гарантированности возможности наиболее эффективного сочетания физических и умственных усилий человека и т.д. [33, с. 14].

Все упомянутые выше направления тесно связаны между собой и оказывают существенное влияние на качество реализации всех основных

производственных процессов.

Однако, в практике работы современных организаций существуют случаи, когда только одно из выделенных направлений реализуется в действительности. Это связано с особенностями хозяйственной деятельности и не всегда является фактором, отражающим неэффективность организации труда [8, с. 21].

Исследование процессов, связанных с организацией труда, невозможно без определения принципов, на основе которых они протекают. В соответствии с точкой зрения В.Н. Козлова основными принципами организации труда считает:

- эффективность;
- комплексность;
- системность;
- объективность;
- конкретность;
- динамичность;
- легитимность;
- положительное отношение работника к организации [13, с. 25].

Практическая реализация выделенных принципов происходит постоянно в работе любых современных организаций. Это отражает системность исследуемого процесса и позволяет достичь существенных результатов для хозяйствующего субъекта.

В соответствии с рассмотренными выше принципами может быть и определена цель организации труда (как одного из элементов управленческой деятельности). Она формулируется следующим образом: организация труда предполагает формирование таких организационных условий, которые позволят обеспечить наиболее эффективное достижение социально-экономического результата работы организации [15, с. 21].

Анализ приведенного определения позволяет выделить две основные группы задач, касающихся организации труда: экономические и социальные.

В рамках экономических задач можно выделить следующие направления:

- снижение трудозатрат, необходимых для производства продукции;
- обеспечение необходимого уровня производительности труда;
- наиболее эффективное использование имеющихся производственных фондов, сырья и материалов;
- создание условий для повышения качества продукции (услуг), предоставляемых экономическим субъектом;
- увеличение конкурентоспособности организации и ее продукции (услуг) и другие [31, с. 9].

Экономические задачи организации труда связаны с наличием влияния эффективности организации труда на основные производственно-экономические показатели. Зачастую, данным показателям уделяется значительное внимание из-за их измеримости и большего уровня объективности. В условиях конкуренции за высококвалифицированные кадры, решение только экономических трудностей формирует условия для усиления кадровых рисков [33, с. 21].

К социальным задачам организации труда персонала относятся:

- формирование наиболее благоприятных условий для работы сотрудников;
- сохранение здоровья и повышение привлекательности трудовой деятельности;
- рациональное использование трудовых ресурсов;
- развитие трудового потенциала организации;
- обеспечение условий для качественного удовлетворения различных потребностей персонала [16, с. 20].

Представленный выше перечень задач отражает, что за счет эффективной организации труда персонала могут быть достигнуты как социальные, так и экономические выгоды для хозяйствующего субъекта. В связи с чем актуальным становится описание основных направлений управленческих

воздействий в рамках организации труда персонала.

Данным вопросам также уделено существенное внимание в теории и практике. Наиболее полный подход представлен в работе М. Армстронга, который выделяет:

- формирование рациональных форм разделения и кооперации труда, в том числе и за счет разделения процесса производства на отдельные этапы и подпроцессы. Актуальным здесь становится учет квалификационных характеристик персонала, а также их соответствия потребностям организации и требованиям конкретной должности;

- организация рабочих мест сотрудников, связанная с оснащением средствами производства основных и вспомогательных рабочих. Это позволяет использовать наиболее рациональные методы и приемы труда;

- формирование системы обслуживания рабочих мест с использованием принципа оптимальности вариантов взаимодействия между основными и вспомогательными рабочими, что обеспечивает непрерывное снабжение рабочих мест;

- оптимизация процесса труда за счет внедрения рациональных приемов и методов труда, что гарантирует наиболее эффективное использование рабочего времени персонала при минимальных расходах физической энергии и морально-психологических сил;

- обеспечение благоприятных условий труда на рабочих местах персонала;

- аттестация и рационализация рабочих мест на основе данных периодического учета и оценки;

- нормирование труда, позволяющее установить необходимый объем затрат труда, соотнести численность сотрудников и число единиц оборудования [21, с. 33].

Таким образом, организация труда представляет собой один из важнейших элементов деятельности любой современной организации. По средствам эффективной организации труда гарантируется наиболее

рациональное использование всех имеющихся трудовых ресурсов, а также гарантируется достижение всех поставленных перед организацией целей и задач.

Организация труда является неотъемлемой частью процессов производства и оказания услуг, а также оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие хозяйствующего субъекта. Сам процесс организации труда включает в себя существенное число различных управленческих процедур, в связи с чем может быть отнесен к сложным управленческим воздействиям.

Немаловажной частью исследования является анализ теоретических основ, связанных с процессом совершенствования труда персонала.

1.2 Направления совершенствования организации труда персонала

Совершенствование труда персонала является немаловажной частью работы по повышению уровня эффективности организации труда персонала. В рамках данного подраздела рассмотрим два ключевых вопроса – особенности оценки эффективности организации труда и трудовой деятельности персонала, а также направления совершенствования труда персонала [23, с. 11].

Необходимость исследования теоретических и методических принципов, связанных с проведением оценки эффективности трудовой деятельности, объясняется необходимостью выявления резервов роста качества использования труда.

В составе методической базы выделяется три группы методик оценки эффективности организации труда:

– методики, основанные на нормативном подходе к анализу и оценке уровня организации труда;

– методики анализа и оценки уровня организации труда, основанные на исследовательском или эвристическом подходе, в частности, предполагающие изучение использования рабочего времени и влияния различных факторов на его затраты;

– методики, объединяющие оба подхода [7, с. 34].

Выбор методических принципов проведения анализа эффективности организации труда является частью методического обеспечения деятельности любой организации. На наш взгляд, наиболее объективными являются методики, объединяющие в себе оба подхода – и эвристический, и нормативный.

В связи с чем, в рамках дальнейшего исследования деятельности и процесса организации труда выбранного объекта исследования будет использована именно такая методика [27, с. 21].

Поскольку организация труда предполагает наличие и социального и экономического эффекта, в рамках исследуемой группы методик предполагается оценка уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда по средствам различных бесед и опросов сотрудников, анализа социально-психологического климата в организации по средствам наблюдений и т.д.

В составе экономических показателей, отражающих эффективность организации труда принято выделять:

- высвобождение численности персонала;
- экономия рабочего времени;
- прирост объемов производства (работ);
- прирост дохода (прибыли) на рубль затрат;
- экономия по отдельным статьям затрат в издержках производства.

Упомянутые выше показатели дополняются показателями, отражающими эффективность использования трудовых ресурсов организации.

В состав данных показателей включаются:

- уровень производительности труда персонала;
- качество выполнения отдельных трудовых функций;
- выручка, приходящаяся на одного сотрудника;
- уровень выполнения плановых показателей [32, с. 12].

Дополнение показателей эффективности организации труда показателями эффективности использования рабочей силы позволяет сформировать целостное представление о качестве работы кадровой службы и эффективности организации труда. За счет всесторонней оценки обеспечивается решение проблемы эффективного воздействия на ту или иную сферу взаимодействия организации и сотрудников. Важно понимать, что такая комплексная оценка не только помогает выявить существующие проблемы, но и определяет резервы для повышения общей продуктивности. Итогам анализа рассмотренных выше показателей могут быть выявлены основные направления совершенствования организации труда персонала. Это делает актуальным определение основных направлений в данной сфере, так как именно они способны значительно улучшить процессы управления [34, с. 21].

Следует отметить, что направления совершенствования организации труда персонала зависят от специфики работы организации, особенностей ее взаимодействия с сотрудниками и других факторов. Каждое предприятие уникально, и это определяет необходимость индивидуального подхода к разработке и внедрению мероприятий по повышению эффективности труда. Актуальным становится описание наиболее общих из потенциальных направлений совершенствования работы сотрудников, так как они могут быть использованы практически везде. К таким направлениям можно отнести оптимизацию рабочих процессов, внедрение современных технологий, повышение квалификации работников и создание комфортных условий труда. Каждый из этих факторов в значительной степени влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников, что, в конечном итоге, отражается на успешности всей организации. Таким образом, системный подход к совершенствованию организации труда позволит не только повысить эффективность текущей деятельности, но и заложить основу для долгосрочного роста и развития.

Процесс совершенствования организации труда персонала

основывается на практической реализации ряда принципов. Они проиллюстрированы рисунком 2.

системный подход при решении комплексных задач, связанных с организацией труда
планомерность, которая предусматривает планирование качественного и количественного состава трудового коллектива. При этом необходимо принимать во внимание нормативно-правовую базу
научная обоснованность, которая состоит в применении научных рекомендаций по работе с кадрами. Применение любых мероприятий должно учитывать экономические, технические, социальные, организационные и психофизические факторы
заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, проводимая через чёткую систему морального и материального стимулирования
создание условий, охватывающих все уровни хозяйствования, задающих строгую зависимость выплачиваемого за труд вознаграждения от результатов производственной деятельности
повышение оплаты труда при условии роста его производительности. Рост производительности должен происходить опережающими темпами по сравнению с заработной платой
обеспечение восприимчивости и динамичности системы нормирования труда к достижениям научно-технического прогресса

Рисунок 2 – Основные принципы совершенствования процесса организации труда персонала

Представленные принципы позволяют охватить все основные проблемы, характерные для деятельности современных организаций. Это позволяет относить данные принципы к универсальным и применять их практически повсеместно.

Принципы совершенствования процесса организации подбора сотрудников применимы и для совершенствования деятельности каждого конкретного сотрудника. Это делает их еще более применимыми и позволяет использовать для всех процессов, связанных с совершенствованием работы персонала.

Исходя из выделенных на рисунке принципов совершенствования организации труда персонала можно выделить следующие направления практической деятельности в исследуемой сфере:

– обеспечение наиболее эффективного разделения и кооперации труда. Суть данного направления связана с организацией такой системы распределения трудовых функций и задач, которая бы полностью соответствовала индивидуальным характеристикам каждого конкретного сотрудника. Весь персонал должен быть сгруппирован в трудовые

коллективы, что обеспечит эффективное взаимодействие между всеми сотрудниками и удовлетворительный уровень социально-психологического климата;

– нормирование труда также рассматривается как один из элементов повышения уровня эффективности организации труда. В процессе нормирования особое внимание определяется расчету норм на производство единицы продукции, обслуживание рабочих мест и т.д. При грамотном нормировании решается проблема повышения производительности труда сотрудников и выявления эффективных инструментов мотивации;

– организация обслуживания рабочих мест может рассматриваться как один из элементов совершенствования работы сотрудников. Это связано с тем, что рабочие места должны быть качественно спланированы и оснащены всем необходимым. Именно оснащение и обслуживание рабочих мест представляется инструментом развития использования рабочей силы;

– аттестация и рационализация труда персонала позволяет обеспечить решение проблемы кадрового обеспечения организации, а также привлекать квалифицированных сотрудников, способных внедрять новые технологии работы, производства и т.д.;

– планирование потребности в персонале, профессиональный отбор и найм сотрудников также позволяют обеспечить наиболее эффективное удовлетворение всех потребностей в персонале с учетом квалификационных характеристик;

– создание системы личностного и профессионального развития сотрудников, в основе которой должны лежать не только потребности организации, но и потребности самого персонала в личностном росте. Здесь должны выстраиваться индивидуальные планы развития карьеры;

– улучшение условий труда, как один из факторов совершенствования организации трудовой деятельности, предполагает минимизацию или полную ликвидацию негативных воздействий, возникающих в связи с профессиональной деятельностью персонала;

– важным является и оптимизация режимов труда и отдыха, позволяющая повысить эффективность использования рабочего времени за счет учета индивидуальных особенностей каждого конкретного человека. Такой подход не только обеспечивает увеличение качества использования рабочей силы, но и повышает лояльность сотрудников к своей работе и гарантирует качественное выполнение трудовых обязательств;

– рационализация процессов труда, осуществляемая на основе внедрения наиболее современных методов и приемов организации труда, совершенствования разделения трудовых функций между сотрудниками и т.д.;

– укрепление трудовой дисциплины также должно рассматриваться как один из факторов повышения эффективности использования трудового потенциала организации. В рамках этого направления наиболее важными становятся меры, позволяющие усилить дисциплинированность сотрудника, сформировать индивидуальную ответственность каждого сотрудника, поощрения инициативы и т.д. [35, с. 21]. Описанные выше направления отражают все ключевые возможности совершенствования не только процессов организации труда, но и трудовой деятельности. Они также являются универсальными и могут быть использованы в деятельности организаций, вне зависимости от отраслевой специализации организации.

Помимо выделенных выше направлений совершенствования практики организации труда, актуальным, на наш взгляд, является дополнение инструментами стимулирования (материального и нематериального), а также трудовой мотивации. Необходимость внимания к данным аспектам связана с тем, что именно мотивация и стимулирование представляют собой ключевые элементы совершенствования практики использования трудовых ресурсов. По данному направлению могут быть использованы передовой опыт, имеющийся как в отечественной, так и в зарубежной практике [9, с. 13].

Обращая внимание на практику совершенствования организации труда в рамках национальной экономики, можно отметить, что она призвана

ликвидировать социально-экономические потери, связанные с неэффективным использованием тех или иных общественных ресурсов. Это привело к тому, что в рамках текущей практики РФ существует целостная система государственного воздействия, направленная на наиболее эффективное использование всех трудовых ресурсов, повышение уровня занятости населения, увеличение объема производства и т.д. [36, с. 14]. Данный факт также подтверждает важность и необходимость эффективной организации труда персонала.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что вопросы совершенствования организации труда представляют собой одну из важнейших частей деятельности любого экономического субъекта. Актуальность работы в этом направлении обосновывается возможностью существенного повышения эффективности использования производственного потенциала, важностью развития трудового потенциала организаций для всей национальной экономики, относительно невысокой стоимости реализации мероприятий в исследуемой сфере и т.д. Выделенные в рамках этого подраздела работы направления совершенствования являются наиболее универсальными и могут быть использованы в деятельности любых организаций. Их практическая реализация обеспечит достижение целей в области кадрового развития.

1.3 Технология и методы разработки управленческого решения

Технология разработки управленческих решений представляет собой последовательность шагов, которые необходимо выполнить для того, чтобы принять эффективное управленческое решение. Этот процесс включает в себя анализ ситуации, определение целей, поиск и оценку альтернатив, выбор наилучшего варианта и реализацию решения. Рассмотрим подробнее каждый из этих шагов, опираясь на работы ученых, таких как Р. А. Фатхутдинов, В. И. Бусов и Б. Г. Литвак [22, с. 15].

1. Определение проблемы. Прежде всего необходимо четко определить и сформулировать проблему, с которой сталкивается организация. Это

включает в себя понимание основных причин проблемы и ее потенциального влияния на организацию.

2. Сбор и анализ информации. Следующим шагом является сбор необходимой информации для понимания контекста проблемы. Это может включать в себя анализ данных, консультации с экспертами, изучение отчетов и т.д.

3. Определение целей и критериев. Необходимо определить, к каким целям должно привести решение проблемы, и какие критерии будут использоваться для оценки возможных решений.

4. Генерация альтернатив. На этом этапе разрабатываются различные варианты действий или решений, которые могут помочь решить проблему.

5. Оценка альтернатив. Каждая альтернатива оценивается на основе заранее определенных критериев. Может использоваться качественный или количественный анализ, включая, например, SWOT-анализ или методы многокритериального выбора [36, с. 21].

6. Выбор решения. На основе оценки выбирается наилучшее решение. Этот выбор может быть сделан с помощью различных методов принятия решений, таких как метод максимума, метод минимакса, метод среднего взвешенного и др.

7. Разработка плана реализации. После выбора решения разрабатывается план действий, который включает в себя шаги по внедрению решения, распределение ресурсов и ответственности.

8. Реализация решения. На этом этапе решение воплощается в жизнь. Это может включать изменения в структуре организации, в процессах, в технологиях и т.д.

9. Оценка и контроль. После реализации важно оценить эффективность решения и следить за его исполнением. Это может потребовать корректировки плана и внесения изменений в процессе его реализации [1, с. 10].

Авторы, занимающиеся теорией управленческих решений,

подчеркивают важность системного подхода, гибкости и адаптивности в процессе принятия решений, а также необходимость учета неопределенности и рисков. Важную роль играет и организационная культура, влияющая на процесс принятия и реализации управленческих решений.

Анализируя представленный метод, можно определить главные шаги процесса: диагностика проблематики, целеполагание, сбор необходимых данных, создание вариантов решений, отбор наилучшего из них и его реализация [20, с. 16].

В качестве краткого изложения теоретического фундамента по рассматриваемой теме стоит выделить ключевые стадии конструирования управленческих решений, которые будут применены при разработке решения в рамках данной бакалаврской работе.

Основные этапы включают в себя:

1. Определение целей разрабатываемого решения;
2. Выявление проблемы, используя различные методы (метод экспертных оценок, комплексный анализ хозяйственной деятельности организации, метод интервьюирования и др.);
3. Дополнительный сбор релевантной информации, т. е. информации, касающейся исследуемой проблемы;
4. Диагностика ситуации, которая включает в себя установление причинно-следственных связей, понимание «рычагов воздействия» на ситуацию, понимание потребности в ресурсах, необходимых для приведения в «рычагов» в действие;
5. Разработка альтернативных вариантов;
6. Разработка оценочной системы альтернативных вариантов (система критериев выбора);
7. Предварительный выбор оптимального управленческого решения по критериям из всех альтернатив [14, с. 15].

Таким образом была сформирована технология разработки управленческих решений, включающая в себя основные этапы, выделенные

несколькими авторами.

Целью технологии разработки управленческого решения в данной бакалаврской работе является выбор такого решения, которое решило бы проблему снижение эффективности организации труда персонала АО «Дальневосточный банк».

При разработке управленческого решения для устранения проблемы в деятельности предприятия наибольшее внимание будет уделено следующим этапам:

1. Выявление проблемы в деятельности предприятия;
2. Разработка альтернативных вариантов, составление сценария по каждому из возможных;
3. Разработка системы критериев для предварительной оценки альтернативных вариантов;
4. Выбор оптимального варианта;
5. Разработка механизма реализации оптимального варианта;
6. Оценка эффективности и качества разработанного решения [19, с. 25].

Последовательное и грамотное выполнение этапов разработки управленческого решения способно обеспечить эффективное решение выявленной проблемы и, как следствие, достижение поставленной цели.

Исходя из этого, можно сделать вывод о высокой значимости технологии разработки управленческих решений в процессе достижения желаемого результата в деятельности предприятия.

Методы принятия управленческих решений - это конкретные техники и инструменты, которые помогают менеджерам анализировать информацию, оценивать решения и принимать обоснованные решения [5, с. 33].

Наиболее распространенные методы принятия решений включают:

1. SWOT-анализ - анализирует сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды.
2. PEST-анализ - анализирует политические, экономические,

социальные и технологические факторы, которые могут повлиять на организацию.

3. Анализ причинно-следственных связей - выявляет причины и следствия проблемы.

4. Анализ дерева решений - графически представляет возможные решения и их последствия.

5. Матрица решений - сравнивает различные решения по нескольким критериям.

6. Теория игр - анализирует стратегические взаимодействия между несколькими игроками.

7. Линейное программирование - оптимизирует решения в условиях ограниченных ресурсов [6, с. 16].

Выбор модели и метода принятия решений зависит от конкретной ситуации и проблемы, которую необходимо решить. Менеджеры должны учитывать такие факторы, как:

- доступность информации;
- время, отведенное на принятие решения;
- уровень неопределенности;
- количество заинтересованных сторон;
- важность решения[36, с. 21].

В данной бакалаврской работе принятие управленческого решение будет основано на модели ограниченной рациональности, так как именно эта модель обеспечит эффективное принятие решения, учитывая все возможные ограничения.

Что касается методов принятия управленческого решения, то данный вопрос рассматривался многими авторами, например, Г. А. Демин, С. В. Харитонов, П. В. Иванов и др.

Методы, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений, автор подразделил на три основных класса по признаку формализации анализируемой ситуации:

1. Формальные методы:

1.1 Статистические методы обработки количественной информации позволяют выявить закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов с помощью аппарата математической статистики.

1.2 Математические методы, включающие в себя графическое изображение изучаемой ситуации (представлено в пункте 1.2) и разложение целого на составные части и рассмотрении каждой из них отдельно с целью более глубокого познания целого через составные его части [17, с. 15].

2. Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация. Такие методы используются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов принятия управленческих решений:

2.1 Построение карты мнений;

2.2 Построение диаграммы Исикавы;

2.3 Построение дерева причин [40, с. 21]

Модели и методы принятия управленческих решений являются ценными инструментами, которые помогают менеджерам принимать обоснованные и эффективные решения. Выбирая правильную модель и метод, менеджеры могут повысить вероятность успешного решения проблем и достижения целей организации.

2.4 Метод сценариев представляет собой набор сценариев по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

2.5 Построение дерева решений представляет собой метод, который применяется для принятия решений в условиях неопределенности и риска. Дерево решений является графическим методом, который позволяет скоординировать элементы принятия решения, вероятные стратегии, их последствия с вероятностными условиями и факторами внешней среды воздействия [24, с. 10].

3. Экспертные методы:

3.1 Метод Дельфи представляет собой метод экспертного оценивания, основными его особенностями являются анонимность и многоуровневость. Данный метод заключается в том, что некоторая группа независимых экспертов оценивает факторы, предсказывает результат и оценивает варианты решений.

3.2 Метод мозгового штурма;

3.3 Метод экспертных оценок;

3.4 Метод взвешенных критериев - один из экспертных методов, который позволяет принять управленческое решение проблемы при помощи количественной балльной оценки множества его альтернатив на основе специально подобранных критериев выбора и шкалы [42, с. 21].

3.5 Метод контрольных вопросов - основан на предварительном составлении лицом, принимающим решение набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем. В список контрольных вопросов включаются вопросы, позволяющие учесть требования технологии разработки управленческого решения [25, с. 13].

Используя множество разнообразных методов принятия управленческих решений, появляется возможность детального изучения какой-либо проблемной ситуации, что способствует разработке и принятию такого решения, которое окажется оптимальным для решения выявленной проблемы.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК»

2.1 Общая характеристика и структура организации

АО «Дальневосточный банк» представляет собой акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с законодательством Российской Федерации и успешно функционирующее на рынке финансовых услуг уже более 30 лет. Основанное 1 ноября 1990 года, учреждение зарекомендовало себя как динамичная и инновационная организация, способная оперативно адаптироваться к изменениям экономической среды. Благодаря статусу акционерного общества банк имеет возможность привлекать капитал посредством выпуска акций, что обеспечивает гибкость в финансовых операциях и поддерживает его устойчивое развитие. Регистрационные данные АО «Дальневосточный банк» подтверждают его легальный статус: ОГРН 1022500006326, ИНН 2503010177, а местонахождение головного офиса – город Владивосток, являющийся важнейшим экономическим центром Дальневосточного региона.

Основной миссией АО «Дальневосточный банк» является предоставление высококачественных банковских услуг, способствующих развитию экономики региона и повышению уровня жизни населения. Банк ориентирован на постоянное совершенствование качества обслуживания, внедрение инновационных технологий, обеспечение социальной ответственности и установление долгосрочных отношений с клиентами и партнерами. В результате банк занимает значимое место в финансовой системе региона, способствуя не только экономическому, но и социальному развитию, активно участвуя в реализации стратегических проектов и поддержке местного бизнеса.

Организационная структура банка является многослойной и комплексной, что позволяет эффективно распределять функции, координировать работу различных подразделений и оперативно реагировать на вызовы рынка. Управление банком осуществляется на основе

иерархически распределённых полномочий, где высшее руководство – совет директоров и генеральный директор – разрабатывает стратегические направления деятельности, а исполнительный аппарат внедряет их в оперативное управление. Такая система обеспечивает прозрачность процессов принятия решений, оперативность реакции на изменения внешней среды и высокую степень ответственности каждого структурного подразделения за результаты своей деятельности.

В структуру АО «Дальневосточный банк» входят следующие основные подразделения:

1. Высшее руководство, состоящее из совета директоров и генерального директора, формирующих стратегию развития и осуществляющих контроль за выполнением поставленных целей.

2. Исполнительный аппарат, который включает заместителей генерального директора и руководителей ключевых управленческих подразделений, отвечающих за оперативное исполнение стратегических решений.

3. Финансовый отдел, занимающийся формированием бюджета, контролем финансовых потоков, финансовым анализом и оптимизацией затрат.

4. Отдел кредитования, ответственный за выдачу кредитов, управление кредитным риском и сопровождение кредитного портфеля.

5. Отдел информационных технологий, обеспечивающий поддержку ИТ-инфраструктуры, внедрение цифровых решений и организацию информационной безопасности.

6. Юридический отдел, который сопровождает правовые аспекты деятельности банка, занимается оформлением договоров и следит за соблюдением нормативных требований.

7. Отдел по работе с клиентами, обеспечивающий высокий уровень сервиса, консультирование и продвижение банковских продуктов.

8. Отдел кадров, занимающийся подбором, обучением и мотивацией

персонала, а также развитием трудового потенциала компании.

9. Оптимизационный отдел, который внедряет инновационные технологии, совершенствует бизнес-процессы и проводит аудит эффективности деятельности банка.

Для наглядности организационную структуру АО «Дальневосточный банк» можно представить в форме таблицы 1.

Таблица 1 – Организационная структура АО «Дальневосточный банк»

Подразделение	Основные функции и задачи
Высшее руководство	Определение стратегического курса, формирование политики развития банка, координация деятельности всех подразделений.
Совет директоров	Контроль за выполнением корпоративной стратегии, утверждение ключевых решений и направлений развития.
Генеральный директор	Общее руководство банком, оперативное управление, взаимодействие с ключевыми партнерами и инвесторами.
Исполнительный аппарат	Осуществление оперативного руководства, реализация распоряжений высшего руководства.
Финансовый отдел	Бюджетирование, финансовое планирование, анализ финансовых потоков, контроль финансово-экономической деятельности.
Отдел кредитования	Оценка кредитного риска, выдача и сопровождение кредитов, управление кредитным портфелем.
Отдел информационных технологий	Поддержка IT-инфраструктуры, обеспечение информационной безопасности и внедрение цифровых решений.
Юридический отдел	Правовое сопровождение деятельности банка, оформление договорной документации, контроль за соблюдением законодательства.
Отдел по работе с клиентами	Консультирование клиентов, продвижение банковских продуктов, обеспечение высокого уровня клиентского сервиса.
Отдел кадров	Подбор, обучение и мотивация персонала, управление человеческими ресурсами и развитие компетенций сотрудников.
Оптимизационный отдел	Внедрение инноваций, совершенствование бизнес-процессов, анализ и повышение эффективности деятельности организации.

Данная таблица, отражающая организационную структуру АО «Дальневосточный банк», демонстрирует чётко выстроенное распределение функций между основными подразделениями банка.

На рисунке 3 представлена графическая интерпретация организационной структуры АО «Дальневосточный банк».



Рисунок 3 – Организационная структура АО «Дальневосточный банк»

Такая организация способствует не только системному и слаженному управлению, но и обеспечивает оперативность в принятии решений на всех уровнях управленческой иерархии. Каждое структурное подразделение несёт ответственность за выполнение определённого круга задач, что позволяет синхронизировать работу всей организации и направить усилия каждого звена на достижение общей стратегической цели — повышение эффективности, конкурентоспособности и надёжности предоставляемых услуг.

Важной особенностью организационной модели банка является активное внедрение и интеграция информационных технологий во все аспекты его деятельности. Использование современных ИТ-решений играет ключевую роль в автоматизации рутинных процессов, повышении точности и скорости обработки данных, а также в обеспечении высокого уровня защиты финансовых операций [43, с. 10]. В условиях быстро меняющегося банковского рынка, где цифровизация становится важным фактором успеха, такая ориентация на технологии позволяет банку сохранять лидерские позиции и соответствовать требованиям времени.

Кроме того, постоянное совершенствование внутренних процессов и постепенное внедрение новых технологических решений делает банк более устойчивым к внешним вызовам и динамичным изменениям в отрасли. Это выражается в повышении качества обслуживания клиентов, ускорении

выполнения операций, снижении вероятности ошибок и увеличении общего уровня прозрачности в работе подразделений [44, с. 21]. Информационные системы становятся не просто вспомогательным инструментом, а полноценным элементом стратегического управления и развития банка.

Ещё одной важной чертой организационной структуры является наличие чётко определённых зон ответственности у каждого сотрудника. Благодаря ясности в распределении обязанностей и взаимодействию между отделами значительно улучшаются коммуникационные процессы внутри коллектива, усиливается координация действий, повышается уровень персональной и командной ответственности. Такой подход положительно влияет как на производительность труда, так и на мотивацию работников, поскольку каждый сотрудник осознаёт свою значимость в общей системе работы банка.

Система управления банком регулярно корректируется и адаптируется к новым условиям внешней среды и внутренним запросам организации. Гибкость в управлении и готовность к изменениям позволяют банку своевременно реагировать на возникающие риски, изменение потребностей клиентов и новые тенденции в банковской сфере. Руководство банка уделяет внимание анализу текущей ситуации на рынке, проводит регулярный аудит своей деятельности и при необходимости вносит коррективы в организационные процессы, что гарантирует стабильность и устойчивое развитие.

Большое значение для долгосрочного развития банка имеет инвестиционная политика, направленная на подготовку и развитие кадрового потенциала [45, с. 16]. Обучение сотрудников, проведение регулярной оценки профессиональных навыков, внедрение программ наставничества и карьерного роста формируют прочный кадровый фундамент. Параллельно с этим происходит модернизация информационных систем, что открывает возможности для масштабирования бизнес-процессов и повышения их устойчивости в условиях конкуренции.

Таким образом, общая характеристика и организационная структура АО «Дальневосточный банк» наглядно показывают, как продуманная система управления, основанная на принципах четкости, ответственности и гибкости, способствует укреплению позиций банка на региональном рынке. Стратегические приоритеты банка — это не абстрактные установки, а практические направления, которые реализуются через конкретные действия: от выбора технологий до обучения персонала и совершенствования клиентского сервиса. Именно такой подход позволяет банку быть конкурентоспособным, адаптироваться к переменам в экономике и обществе, предлагать качественные и актуальные услуги, а также уверенно развиваться в условиях современной динамичной среды

2.2 Анализ внутренней и внешней среды АО «Дальневосточный банк»

Для анализа внутренней и внешней среды предприятия на первом этапе будет применен метод статистического анализа экономических показателей деятельности предприятия, благодаря которому можно увидеть динамику изменений показателей и ее особенность.

Показатели - это количественная и качественная оценки состояния и результатов, выраженные числом [47, с. 29]. Часть показателей, используемых в деятельности организации, регламентируются государственными законами и принятой государственной статистической отчетностью, другие - вводятся в ходе деятельности организации. Показатели служат важным инструментом для анализа эффективности работы предприятия и позволяют своевременно выявлять проблемные области. Их систематическое применение способствует принятию обоснованных управленческих решений и повышению результативности деятельности организации [11, с. 25]. Кроме того, корректный подбор и интерпретация показателей помогают формировать стратегические направления развития и улучшать конкурентоспособность организации.

В таблице 2 представлен статистический анализ основных

экономических показателей деятельности предприятия с 2022 г. по 2024 г.

Таблица 2 - Статистический анализ основных показателей деятельности предприятия АО «Дальневосточный банк»

Таблица 2 – Анализ основных показателей деятельности АО «Дальневосточный банк»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, % (2024/2023)
Нематериальные активы	178	162	154	95,1 %
Основные средства	52340	53785	54120	100,6 %
Отложенные налоговые активы	8450	8760	7920	90,4 %
Запасы	12890	14230	14760	103,7 %
Дебиторская задолженность	38450	41320	45870	111,0 %
Денежные средства и денежные эквиваленты	22150	26430	31890	120,7 %
Уставный капитал	150000	150000	150000	100,0 %
Резервный капитал	22500	22500	22500	100,0 %
Чистая прибыль	153642	137895	162035	117,5 %
Отложенные налоговые обязательства	18760	19840	21430	108,0 %
Кредиторская задолженность	68430	64120	59870	93,4 %

Для более наглядной демонстрации изменений чистой прибыли предприятия на рисунке 4 представлен график динамики прибыли.



Рисунок 4 - Динамика прибыли предприятия АО «Дальневосточный банк» за 2024-2023 гг.

На основе данных статистического анализа основных экономических показателей деятельности Акционерного общества «Дальневосточный банк» можно сделать вывод о том, что финансовое положение банка в целом стабилизировалось и продемонстрировало позитивные изменения в 2024 году по сравнению с 2022 годом. Чистая прибыль увеличилась на 17,5 % за последний анализируемый период 2024 г. к 2023 г., а объем денежных средств и денежных эквивалентов вырос на 20,7 %, что говорит о повышении ликвидности банка и укреплении его финансовой базы. Также наблюдается значительный рост таких показателей, как дебиторская задолженность +11,0 % и запасы +3,7 %, что может свидетельствовать об активизации операционной деятельности и расширении клиентской базы.

Однако отмечаются и негативные тенденции:

1. Нематериальные активы сократились на 9,0 % в 2024 году относительно предыдущего года, что может указывать на снижение интеллектуального капитала или утрату стоимости брендов, программного обеспечения и других нематериальных активов.

2. Отложенные налоговые активы снизились на 9,6 % в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что требует более детального анализа налоговой политики банка и возможных изменений в законодательстве.

3. Также стоит обратить внимание на снижение чистой прибыли в 2023 году на 10,2 % по сравнению с 2022 годом, что может быть связано с экономическими колебаниями, инфляционным давлением или увеличением операционных расходов.

Кредиторская задолженность за исследуемый период сократилась на 6,3 %, что является положительным фактором, свидетельствующим о снижении долговой нагрузки на банк. Вместе с тем, необходимо учитывать влияние внешней среды и внутренних процессов на эффективность работы персонала, поскольку именно эти элементы оказывают прямое воздействие на организацию труда и уровень производительности сотрудников.

Общая тенденция показывает улучшение ключевых финансовых

показателей банка, однако требует внимания оптимизация управления нематериальными активами и контроль над налоговыми обязательствами. В рамках дальнейшего исследования будет рассмотрена проблема снижения эффективности организации труда персонала и её влияние на устойчивость банка в условиях нестабильной внешней среды и высокой конкуренции на рынке банковских услуг.

Далее проведем PEST-анализ внешних факторов.

PEST-анализ представляет собой метод стратегического анализа макросреды организации, позволяющий оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на ее деятельность[48, с. 21]. Для Акционерного общества «Дальневосточный банк» проведение данного анализа является важным инструментом выявления ключевых внешних факторов, влияющих на развитие банка. Результаты PEST-анализа помогают банку адаптировать свои стратегии и оперативные решения с учётом меняющихся условий рынка и законодательства.

Таблица 3 – PEST-анализ деятельности АО «Дальневосточный банк»

Категория	Фактор	Описание	Влияние
1	2	3	4
Р – Политический (Политический)	Политическая стабильность в стране	Россия демонстрирует относительную политическую стабильность, что создает предсказуемую среду для развития банковского сектора.	Высокое
	Регулирование финансового рынка	Центральный банк РФ усиливает контроль за финансовыми организациями, внедряя новые нормативы и требования к капиталу, ликвидности и отчетности.	Умеренное
	Санкции и международная изоляция	Под действием санкций ограничены возможности доступа к международным финансовым рынкам и технологиям.	Низкое

	Государственная поддержка региональных банков	Программы государственной поддержки направлены на укрепление региональных банков, включая Дальневосточный регион.	Умеренное
--	---	---	-----------

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
Е – Экономические (Экономические)	Экономический рост или спад	Экономика России сталкивается с замедлением темпов роста, однако наблюдается стабилизация в ряде отраслей.	Умеренное
	Инфляция и процентные ставки	Инфляционное давление сохраняется, что влияет на уровень ставок по кредитам и депозитам.	Высокое
	Уровень доходов населения	Среднедушевые доходы населения остаются нестабильными, что влияет на спрос на банковские продукты.	Среднее
	Валютные колебания	Колебания курса рубля оказывают двойное влияние: увеличивают валютный риск, но повышают привлекательность внутреннего рынка.	Умеренное
S – Социальные (Социальные)	Демографическая ситуация	Снижение рождаемости и старение населения влияет на долгосрочные перспективы потребительского спроса на банковские услуги.	Среднее
	Уровень доверия к банковской системе	Наблюдается постепенный рост уровня доверия к банковскому сектору, особенно к крупным и региональным надежным банкам.	Умеренное
	Изменения в потребительских предпочтениях	Растет интерес к цифровым решениям, мобильному банку, онлайн-кредитованию и дистанционному обслуживанию.	Высокое
	Уровень финансовой грамотности населения	Растущий интерес к финансовой грамотности способствует увеличению числа клиентов, готовых использовать сложные финансовые инструменты.	Умеренное
Т – Технологические (Технологические)	Развитие цифровых технологий	Банки активно внедряют Fintech-решения, ИИ, облачные технологии и блокчейн.	Высокое
	Кибербезопасность	Риск киберугроз растет, требуя значительных инвестиций в защиту данных и транзакций.	Высокое
	Автоматизация процессов	Внедрение автоматизации позволяет повысить эффективность операций и улучшить качество клиентского сервиса.	Высокое
	Цифровые каналы коммуникации	Развитие интернет-банкинга и мобильных приложений делает их основными точками взаимодействия с клиентами.	Высокое

АО «Дальневосточный банк» функционирует в условиях высокого влияния внешней среды, особенно в сферах экономической и технологической среды. Политические аспекты в целом благоприятны, однако санкции и усиление регулирования создают определенные вызовы. Экономическая среда характеризуется нестабильностью, особенно в части инфляции и уровня доходов населения, что влияет на спрос на кредиты и депозиты. Социальные факторы свидетельствуют о росте цифровой зрелости населения и потребности в удобном дистанционном обслуживании. Технологические изменения являются наиболее влиятельными, поскольку развитие цифровизации, автоматизации и кибербезопасности становится критически важным для конкурентоспособности банка.

Далее будет проведена оценка конкурентоспособности АО «Дальневосточный банк».

Для объективной оценки конкурентоспособности АО «Дальневосточный банк» используется сравнительный анализ с ключевыми игроками регионального банковского рынка, такими как АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк», АО «Россельхозбанк». Оценка проводится по следующим критериям: размер капитала, количество филиалов, уровень автоматизации, удовлетворенность клиентов, инновационная активность, доля рынка.

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности АО «Дальневосточный банк» по критериям организации труда

Критерии организации труда	АО «Дальневосточный банк»	АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	АО «Россельхозбанк»
Цифровизация процессов управления персоналом	1	4	5
Использование онлайн-систем для найма	2	4	5
Электронный документооборот в HR	2	4	5
Автоматизация расчета заработной платы	1	5	5

Системы обучения и повышения квалификации	1	4	5
Мониторинг удовлетворенности сотрудников	2	3	4

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Внутренние корпоративные порталы для сотрудников	1	4	5
Централизованное управление кадрами	1	4	5
Интеграция HR-процессов с другими направлениями банка	1	4	5
Итого	12	36	44

Примечание:

- 1 балл – элемент системы полностью отсутствует или находится на стадии разработки;
- 2 балла – система недостаточно развита, внедрена частично или используется неэффективно;
- 3 балла – есть базовые процессы, но требуется модернизация и развитие;
- 4 балла – внедрение проведено, но имеются ограничения в масштабировании или функциональности;
- 5 баллов – полное внедрение, современные технологии, интеграция в бизнес-процессы.

На основе представленных данных видно, что АО «Дальневосточный банк» имеет значительное отставание от своих ключевых конкурентов — АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» и особенно АО «Россельхозбанк» — по уровню цифровизации HR-процессов и организации труда.

У большинства конкурентов:

- внедрены электронные системы управления персоналом;
- используются онлайн-платформы для найма и обучения;
- налажен автоматизированный документооборот и расчет зарплат;

– реализованы внутренние корпоративные порталы и системы мониторинга удовлетворенности сотрудников.

Это позволяет им более эффективно управлять персоналом, снижать административные издержки и повышать общую производительность.

Это создает риск снижения общей эффективности управления персоналом, увеличивает административную нагрузку и может негативно сказаться на мотивации сотрудников.

АО «Дальневосточный банк» имеет высокие финансовые и клиентские показатели, но сталкивается с проблемой недостаточной цифровизации HR-процессов, которая ограничивает потенциал развития человеческих ресурсов и эффективность внутренних процессов.

Таким образом АО «Дальневосточный банк» в 2024 году увеличил прибыль на 17,5 % и ликвидность, но снизил нематериальные и налоговые активы. PEST-анализ показал влияние экономических и технологических факторов. Банк лидирует в регионе, но требуется расширение и укрепление позиций на федеральном уровне.

2.3 Выявление проблемы в деятельности предприятия

Выявление возможных причин поставленной проблемы будет осуществляться на основе следующих методов:

1. Проведение SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз;
2. Моделирование объекта исследования методом диаграммы Исикавы;
3. Ранжирование причин рассматриваемой проблемы с помощью метода «Карта мнений» [4, с. 15];
4. Выявление основной причины рассматриваемой проблемы методом экспертных оценок.

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией [10, с. 14]. Этот метод

позволяет комплексно и системно оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность компании, что способствует более обоснованному принятию управленческих решений [49, с. 31].

SWOT-анализ предприятия АО «Дальневосточный банк» представлен в таблице 5.

Таблица 5 - SWOT-анализ АО «Дальневосточный банк»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1	2
Устойчивое положение на региональном рынке	Снижение эффективности в организации труда персонала
Хорошо развитая филиальная сеть	Низкий уровень автоматизации процессов
Разнообразие банковских продуктов	Высокая текучесть кадров
Стабильный рост удовлетворенности клиентов	Недостаточная мотивация сотрудников
Квалифицированный и опытный персонал	Относительно низкий уровень инвестиций в маркетинг
Наличие устойчивой клиентской базы	Медленная реакция на тренды финтеха
Возможности (O)	Угрозы (T)
Рост спроса на цифровые финансовые услуги	Усиление конкуренции со стороны федеральных банков
Государственные программы поддержки экономики региона	Снижение платежеспособности населения
Расширение географии присутствия	Рост цен на информационные технологии
Развитие партнерства с IT-компаниями	Ужесточение регулирования
Рост потребительского кредитования	Риск кибератак и утечек данных
Развитие ESG-принципов	Геополитическая напряженность, снижение инвестиций

Проведенный SWOT-анализ позволяет получить комплексное представление о текущем положении АО «Дальневосточный банк» и ключевых направлениях его развития. Банк обладает рядом значимых сильных сторон, таких как высокий уровень автоматизации, развитая филиальная сеть, разнообразие банковских продуктов и стабильная клиентская база. Эти факторы обеспечивают устойчивое положение банка на региональном рынке и создают основу для дальнейшего роста.

Вместе с тем, банк сталкивается с рядом внутренних ограничений, включая ограниченное присутствие за пределами Дальнего Востока,

недостаточные инвестиции в маркетинг и снижение эффективности в организации труда персонала. Также отмечается относительно медленная адаптация к новым трендам финтех-индустрии, что может стать препятствием при выходе на новые рынки.

С внешней стороны банк имеет широкие возможности для развития, особенно в сфере цифровых услуг, расширения географии присутствия и сотрудничества с технологическими компаниями. Однако нельзя игнорировать существующие угрозы — усиление конкуренции со стороны крупных банков, снижение платежеспособности населения, рост цен на ИТ-инфраструктуру и повышение киберрисков.

Сведения, собранные с помощью SWOT-анализа, будут применены для создания набора альтернативных подходов к решению проблемы.

Чтобы выделить факторы и причины, оказывающие существенное воздействие на исход, был применён метод мозгового штурма, который стимулирует интуитивное мышление и предполагает выдвижение максимального количества идей, что послужило основой для дальнейшей структуризации информации с помощью PEST-анализа [26, с. 17]. Таким образом, результаты мозгового штурма легли в основу распределения выявленных факторов по четырём основным категориям PEST-анализа:

1. Организационные факторы:

– недостаточно эффективное управление нематериальными активами — наблюдается снижение их стоимости, что может свидетельствовать о потере интеллектуального капитала;

– слабая маркетинговая стратегия — низкая узнаваемость бренда и недостаточная рекламная активность ограничивают привлечение новых клиентов;

– медленная адаптация к цифровым трендам финтеха — отставание в внедрении современных технологий (например, искусственного интеллекта, блокчейна, HR-процессов) снижает конкурентоспособность банка.

2. Политические факторы:

- ужесточение банковского регулирования ЦБ РФ — увеличение требований к ликвидности и капиталу усиливает административную нагрузку;

- геополитическая напряженность — ограничения на международное сотрудничество мешают выходу банка на внешние рынки;

- изменения в налоговом законодательстве — рост налоговой нагрузки уменьшает свободные оборотные средства и снижает уровень реинвестиций в развитие персонала.

3. Экономические факторы:

- снижение платежеспособности населения — обусловлено инфляцией и экономическими колебаниями, что влияет на спрос на банковские продукты;

- рост цен на информационные технологии и кибербезопасность — увеличивает операционные расходы банка;

- усиление конкуренции со стороны федеральных банков — крупные игроки предлагают более выгодные условия, что создает давление на регионального уровня участника рынка.

4. Социальные факторы:

- изменение потребительских предпочтений в сторону цифровых сервисов, к которым банк пока недостаточно адаптирован;

- дефицит квалифицированных специалистов в сфере IT и аналитики, необходимых для цифровой трансформации HR-процессов;

- низкий уровень доверия к региональным банкам среди молодежи и малого бизнеса, что затрудняет привлечение новой клиентской и кадровой базы.

График Исикавы позволяет анализировать и выявлять главные причинно-следственные отношения между факторами и их последствиями в рамках изучаемой проблемы или ситуации, а также предотвращать появление нежелательных причин и факторов в определённых обстоятельствах [2, с. 31]. Его использование способствует системному подходу к решению

проблем и улучшению качества принимаемых решений за счёт глубокой диагностики причинных связей [50, с. 17].

Графическое изображение на диаграмме Исикавы вышеперечисленных факторов представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Диаграмма Исикавы

Анализ факторов, проведенный с использованием диаграммы Исикавы, позволил систематизировать основные причины снижения эффективности в организации труда персонала и выделить те области, где требуется скорейшая корректировка управленческой политики. Это даст возможность разработать точечные управленческие решения, направленные на совершенствование трудовых процессов, повышение производительности и удержание квалифицированных кадров. В результате реализации таких решений ожидается значительное улучшение общих показателей работы организации и создание благоприятных условий для профессионального развития сотрудников.

На основе проведенного анализа сделан вывод о том, что основной проблемой в деятельности АО «Дальневосточный банк» является снижение эффективности организации труда персонала, которое проявляется в следующем:

- низкая эффективность организации труда в отделе кадров;
- неэффективная организация рабочих мест сотрудников отдела кадров;
- несоответствие графика работы отдела кадров реальным потребностям бизнеса;
- отсутствие четкой регламентации и распределения функциональных обязанностей;
- недостаточно развитая система электронного документооборота и автоматизации HR-процессов (цифровизация).

Эти показатели находят подтверждение в статистическом анализе, где наблюдается снижение нематериальных активов и замедление темпов роста чистой прибыли в 2024 году. Причинами данной проблемы являются:

- недостаточное финансирование программ обучения и развития персонала;
- низкий уровень вовлеченности сотрудников;
- несовершенство системы KPI и отсутствие четко выраженной системы карьерного роста;
- недостаточная подготовка руководителей к работе с новыми форматами организации труда;
- ограничения в масштабировании цифровых HR-решений.

В рамках исследования проблема будет взята за основу для дальнейшей разработки управленческого решения, ориентированного на повышение эффективности организации труда персонала и укрепление кадрового потенциала банка.

Также, одним из методов, используемых причинно-следственные диаграммы, является метод «Карта мнений», но имеет другое графическое исполнение.

Формулирование проблемы записывается в центре листа бумаги, ограничивается окружностью, после чего выявляются возможные причины и записываются вокруг. Затем выбирается одна (или несколько) из наиболее

важных причин. Эта причина теперь записывается в виде проблемы в центре и строится новая карта мнений — карта мнений 2 уровня [12, с. 16]. Такой подход позволяет детально проанализировать ключевые факторы и глубже понять взаимосвязи внутри проблемы. Использование многоуровневых карт мнений способствует более эффективному поиску решений.

Графическое изображение Карты мнений представлено на рисунке 6.

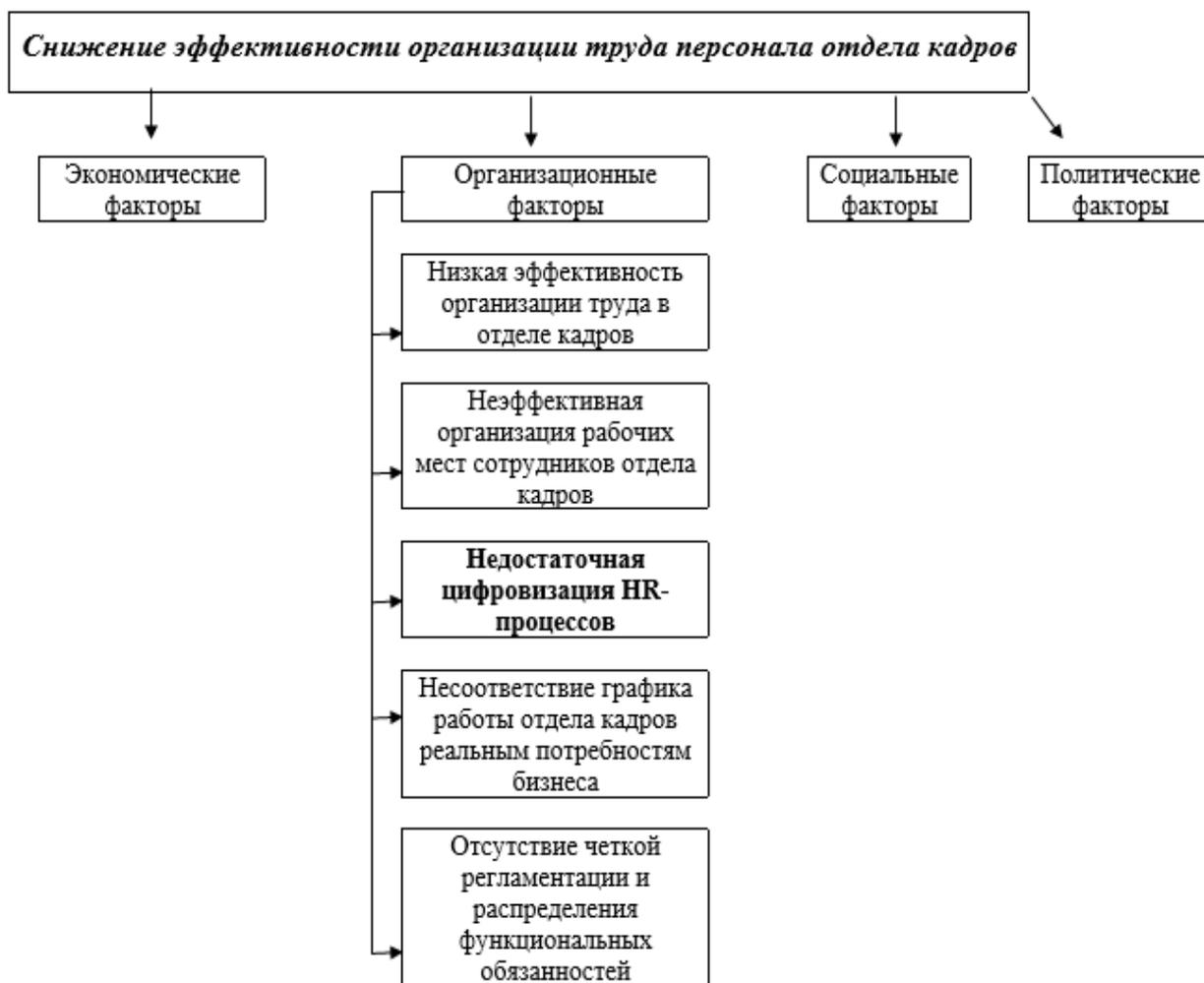


Рисунок 6 - Карта мнений по причине снижения эффективности организации труда персонала

В данной случае выбран один наиболее значимый фактор - организационный, он включает в себя: снижение уровня использования интеллектуального капитала; снижение мотивации и профессионального развития сотрудников; недостаточная цифровизация HR-процессов; увеличение времени выполнения задач; рост текучести кадров.

Далее для оценки значимости факторов, влияющие на снижения

эффективности организации труда персонала предприятия АО «Дальневосточный банк» были опрошены эксперты, работающие в данной организации. Экспертам было предложено ранжировать факторы по степени важности, 1 ранг - наиболее значимый фактор, а 5 - наименее значимый.

Результат данного метода представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Экспертная оценка факторов причин снижения эффективности организации труда персонала

Проблемы	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма баллов
Низкая эффективность организации труда в отделе кадров	1	2	2	3	0	18
Неэффективная организация рабочих мест сотрудников отдела кадров	2	3	1	1	1	17
Недостаточная цифровизация HR-процессов	5	3	0	0	0	23
Несоответствие графика работы отдела кадров реальным потребностям бизнеса	0	1	3	2	2	13
Отсутствие четкой регламентации и распределения функциональных обязанностей	3	1	2	2	0	19

По итогам метода экспертных оценок наиболее значимой причиной снижения эффективности организации труда персонала в АО «Дальневосточный банк» признан фактор недостаточной цифровизации HR-процессов, набравший максимальное количество баллов — 23. Это подтверждает его ключевую роль в комплексе организационных проблем.

На втором месте — отсутствие четкой регламентации и распределения функциональных обязанностей (19 баллов) и низкая эффективность организации труда в отделе кадров (18 баллов), что также свидетельствует о

наличии серьезных управленческих и социально-экономических проблем.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить проблему снижения эффективности организации труда персонала АО «Дальневосточный банк», которая является одной из ключевых в контексте повышения устойчивости и конкурентоспособности организации. Причины этой проблемы многоаспектны и включают в себя как организационные, так и управленческие и социально-экономические факторы. Для разработки эффективных управленческих решений необходимо дальнейшее углубленное исследование выявленных причин и формирование системы мероприятий по их устранению.

В ходе исследования деятельности АО «Дальневосточный банк» была выявлена ключевая проблема — снижение эффективности организации труда персонала. Это проявляется в увеличении времени выполнения задач, росте текучести кадров и недостаточном уровне цифровизации HR-процессов, что негативно влияет как на управленческие процессы, так и на финансовые показатели банка.

Для определения причин проблемы были применены SWOT-анализ, диаграмма Исикавы, метод дерева причин, карта мнений и экспертные оценки. Выявлены основные группы факторов, способствующих её возникновению: организационные, экономические, социальные и технологические.

Методом экспертных оценок установлена главная причина — недостаточная цифровизация HR-процессов, которая является ключевым ограничителем повышения производительности и удержания квалифицированных кадров. Коэффициент конкордации составил 60,16 %, что подтверждает высокую согласованность мнений экспертов. Расчет оценки согласованности представлен в приложении А.

Отсутствие системного внедрения цифровых решений в управление персоналом оказывает значительное негативное влияние на работу банка. В первую очередь это приводит к снижению скорости найма новых

сотрудников, поскольку традиционные методы рекрутинга и обработки кадровых данных являются трудоемкими и времязатратными. Из-за отсутствия автоматизации процессы распределения рабочих задач становятся неэффективными: нагрузка между сотрудниками распределяется нерегулярно, что снижает продуктивность и может вызвать переработки у одних и недогрузку у других. Кроме того, неудовлетворенность работников условиями труда и отсутствием прозрачных карьерных возможностей способствует росту текучести кадров, что увеличивает затраты банка на поиск и обучение новых специалистов и негативно сказывается на общем климате в коллективе. В условиях стремительно развивающейся цифровой экономики, где конкурентоспособность компании во многом зависит от гибкости и оперативности бизнес-процессов, такое положение дел становится серьёзным барьером для стабильного развития и инновационного роста банка.

Для решения данной проблемы необходимо системное внедрение современных цифровых HR-систем, которые позволят автоматизировать основные кадровые процессы: подбор персонала, адаптацию новых сотрудников, оценку эффективности и планирование карьерного роста. Автоматизация позволит значительно сократить временные затраты на рутинные операции, повысит прозрачность и точность управления персоналом. Также важным направлением является развитие платформ онлайн-обучения, которые обеспечат постоянное профессиональное развитие сотрудников и повысят их квалификацию, что в свою очередь повысит общий уровень компетентности коллектива. Формирование системы карьерного роста обеспечит мотивацию сотрудников и укрепит их лояльность к компании. Внедрение этих мер позволит повысить эффективность работы персонала, снизить уровень текучести кадров благодаря улучшению условий труда и возможностей для развития, а также укрепить имидж банка как современного и привлекательного работодателя. В конечном итоге это обеспечит устойчивое развитие организации и усилит её

конкурентные позиции на рынке.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК»

3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения

В ходе анализа, проведенного во второй главе бакалаврской работе, была выявлена ключевая проблема в деятельности АО «Дальневосточный банк» — снижение эффективности организации труда персонала. На основании результатов SWOT-анализа, PEST-анализа, диаграммы Исикавы, метода дерева причин и экспертных оценок установлено, что наиболее значимой причиной данного явления является недостаточная цифровизация HR-процессов, которая негативно влияет на скорость выполнения задач, уровень удовлетворенности сотрудников и текучесть кадров. В связи с этим, на данном этапе разработки управленческого решения предложены три альтернативных варианта, направленных на устранение указанной проблемы.

Первый вариант предусматривает внедрение современной системы управления персоналом на основе цифровых технологий. Реализация данного направления позволит автоматизировать процессы найма, адаптации, обучения и оценки эффективности сотрудников, повысить прозрачность кадровой политики и обеспечить оперативный доступ к информации как для менеджмента, так и для самих работников. Такое решение способствует созданию единой информационной среды, где все HR-процессы интегрированы и функционируют в режиме реального времени.

Второй вариант связан с развитием карьерного роста и мотивации персонала. Предполагается разработать четкие маршруты профессионального развития, внедрить систему бонусов за результативность, организовать регулярные тренинги и программы повышения квалификации. Данный подход ориентирован на повышение вовлеченности сотрудников, формирование лояльности к банку и снижение текучести кадров за счет внутреннего развития.

Третьим вариантом является оптимизация структуры управления трудом через внедрение Agile-подходов и гибких методологий управления проектами (Scrum, Lean). Это позволит повысить оперативность принятия решений, улучшить координацию между отделами и сократить время выполнения задач за счет более точного распределения нагрузки и контроля исполнения.

Каждая из предложенных альтернатив имеет свои сильные и слабые стороны. Для дальнейшей проработки рекомендуется провести их оценку по критериям эффективности, стоимости, срокам реализации и влиянию на персонал, например, с использованием метода взвешенных критериев или матрицы принятия решений.

Для выбора наиболее эффективного из предложенных вариантов был применён метод «Дерево решений», представленный на рисунке 7.

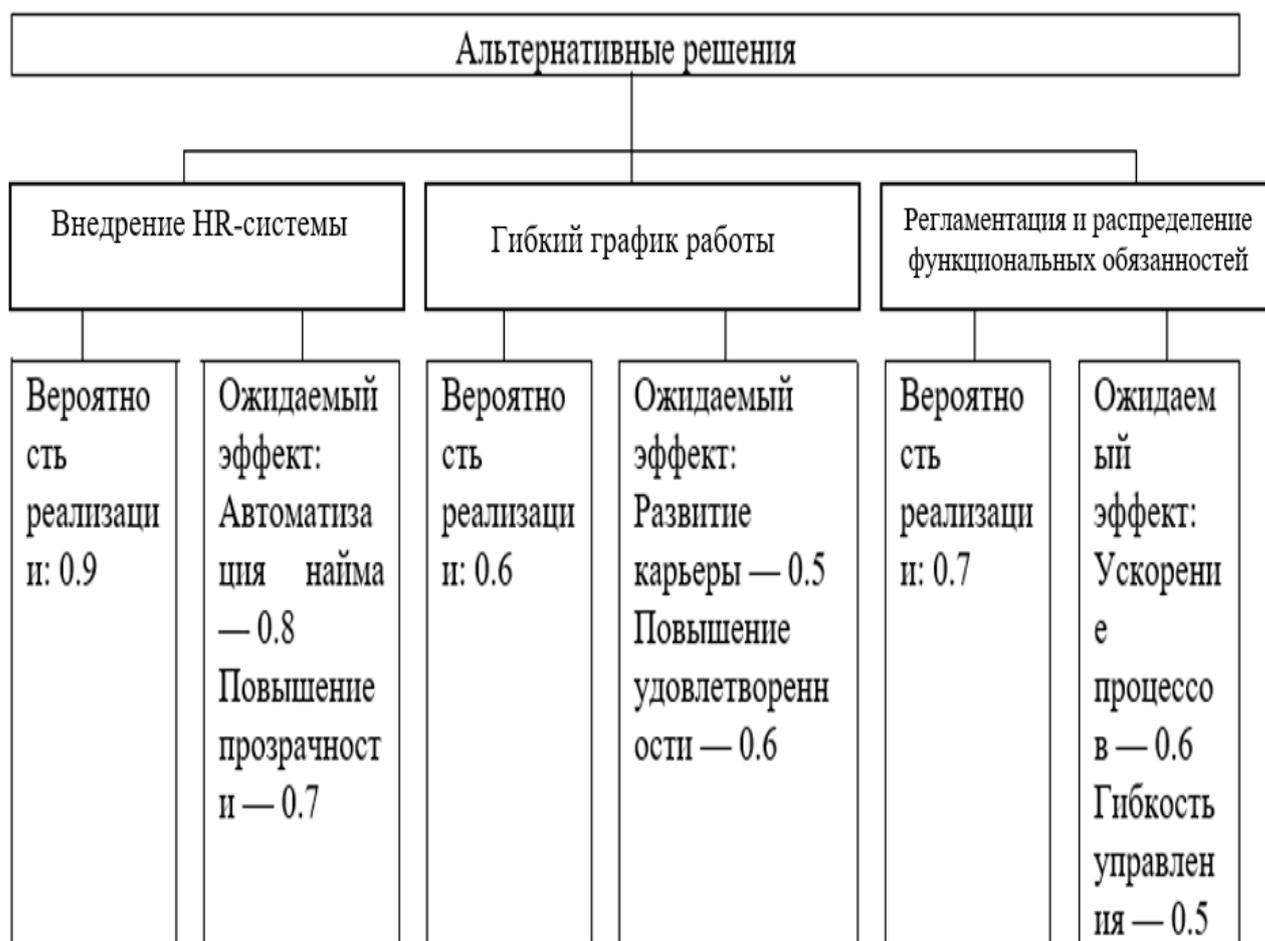


Рисунок 7– Дерево решений

На основе полученных данных можно сделать вывод, что наибольший эффект обеспечивает первый вариант — внедрение цифровых HR-систем.

Для выбора применялся метод взвешенных критериев, позволяющий учесть несколько параметров, важных для реализации управленческого решения. Оценка производилась по следующим критериям:

- скорость реализации (вес – 0,9);
- затраты на внедрение (вес – 0,8);
- эффект на снижение текучести кадров (вес – 0,7);
- повышение уровня удовлетворенности сотрудников (вес – 0,8);
- увеличение производительности труда (вес – 1,0);
- соответствие стратегии развития банка (вес – 0,9).

Таблица 7 – Экспертная оценка проблем организации методом взвешенных критериев и выбора оптимального решения

Критерии выбора	Вес	Внедрение HR-системы	Гибкий график работы	Регламентация и распределение функциональных обязанностей
Скорость реализации	0,9	5/4,5	3/2,7	4/3,6
Затраты на внедрение	0,8	4/3,2	5/4,0	3/2,4
Снижение текучести кадров	0,7	5/3,5	4/2,8	3/2,1
Удовлетворенность сотрудников	0,8	5/4,0	5/4,0	4/3,2
Производительность труда	1,0	5/5,0	4/4,0	4/4,0
Соответствие стратегии развития	0,9	5/4,5	4/3,6	4/3,6
Итого баллов / Взвешенный эффект		29/24,7	25/21,1	22/18,9

Анализ показывает, что альтернатива, связанная с внедрением HR-системы, имеет наибольшие суммарные баллы и взвешенные значения. Этот вариант демонстрирует высокую скорость реализации, значительное влияние на производительность труда и соответствие общей стратегии развития банка. Кроме того, данный путь позволяет масштабировать процесс на всех

уровнях организации, обеспечивая долгосрочные улучшения в управлении человеческими ресурсами.

Таким образом, на основе двух методов — дерева решений и взвешенных критериев — сделан однозначный вывод: оптимальным управленческим решением для АО «Дальневосточный банк» является внедрение комплексной HR-системы. Этот вариант не только обеспечивает максимальную эффективность, но и соответствует современным трендам в банковской сфере, таким как цифровизация, автоматизация и повышение качества внутренних процессов. Его реализация позволит банку повысить конкурентоспособность, снизить текучесть кадров, ускорить рабочие процессы и укрепить имидж как технологически продвинутого и социально ответственного работодателя.

3.2 Механизм реализации управленческого решения

В параграфе «Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального решения» были рассмотрены и проанализированы различные мероприятия по улучшению организации труда персонала в АО «Дальневосточный банк». В результате анализа было установлено, что наиболее эффективным решением является внедрение комплексной HR-системы, направленное на автоматизацию процессов управления персоналом, развитие онлайн-обучения и формирование системы карьерного роста.

Для реализации управленческого решения по цифровизации HR-процессов в АО «Дальневосточный банк» необходимо выбрать наиболее эффективное программное обеспечение, соответствующее требованиям организации: масштабируемость, интеграция с существующими системами, простота освоения, поддержка ключевых функций управления персоналом (подбор, обучение, оценка, адаптация, карьерный рост). На основе анализа были рассмотрены три системы: Workday, BambooHR и 1С:Зарплата и управление персоналом.

Workday – это комплексная система управления персоналом (HRM) и финансовыми процессами, объединяющая в себе модули управления

человеческими ресурсами, ERP, обучения, аналитики и расчета заработной платы. Работает на облачной платформе и предлагает продвинутую аналитику, гибкие настройки под бизнес-процессы компании и интеграцию с такими системами, как SAP, Oracle и Microsoft. Система поддерживает онлайн-обучение сотрудников через LMS и мобильный доступ

VambooHR – это облачная HR-система, предназначенная для управления персоналом, включая рекрутинг, оценку сотрудников, учет рабочего времени и управление льготами. Обеспечивает централизованное хранение информации о сотрудниках, ведет учет отпусков, больничных и других кадровых данных. Интегрируется с основными CRM и финансовыми системами. Подходит для малого и среднего бизнеса, обеспечивает базовую статистику и отчетность

1С: Зарплата и Управление Персоналом – это программа массового назначения, позволяющая автоматизировать задачи по расчету заработной платы, кадровому учету, управлению сотрудниками и документообороту с учетом требований российского законодательства. Поддерживает стандартные HR-процессы, формирование отчетности по текучести кадров и учету рабочего времени. Основное преимущество — полная локализация под российские нормы и правила, а также интеграция с другими продуктами 1С.

Таблица 8 – Выбор программного обеспечения для осуществления HR-процессов

Параметр сравнения	Workday	VambooHR	1С: Зарплата и Управление Персоналом
1	2	3	4
Функционал	Комплексная система HRM, ERP, обучение, аналитика	Базовое управление персоналом, рекрутинг, оценка	Управление кадрами, расчет заработной платы, документооборот
Интеграция	Высокая, интегрируется с SAP, Oracle, Microsoft	Средняя, основные CRM и финансовые системы	Ограниченная, в основном с продуктами 1С
Поддержка локализации	Мировое решение, с поддержкой русскоязычного интерфейса	Англоязычная система	Полная поддержка русского языка и законодательства РФ

1	2	3	4
Обучение сотрудников	Онлайн-обучение, LMS, мобильный доступ	Базовое обучение через портал	Обучение не предусмотрено
Стоимость внедрения	Высокая	Средняя	Низкая
Адаптивность	Гибкие настройки под бизнес-процессы	Ограниченные возможности кастомизации	Стандартные процессы
Аналитика	Продвинутые дашборды, прогнозирование поведения	Базовая статистика	Отчеты по учету рабочего времени, текучести

На основе сравнительного анализа предпочтение отдается системе Workday. Она обеспечивает комплексную автоматизацию всех HR-процессов, обладает высокой степенью гибкости, позволяет масштабировать решение и интегрировать его с другими корпоративными системами. Решение реализуется на облачной платформе Workday HCM, что обеспечивает круглосуточный доступ к данным, безопасность информации и возможность удаленной работы.

В рамках внедрения предлагается использовать модули:

- Workday Human Capital Management (HCM) — для управления персоналом;
- Workday Learning — для обучения и развития сотрудников;
- Workday Performance — для оценки эффективности;
- Workday Prism Analytics — для аналитики HR-показателей.

Сотрудники смогут впервые получить доступ к единому цифровому HR-порталу, где они будут проходить онлайн-курсы, получать обратную связь от руководителей, отслеживать свою карьерную динамику и участвовать в опросах. Это значительно облегчит работу за счет централизованного управления, исключения бумажного документооборота и повышения прозрачности процессов.

Контроль за внедрением и эксплуатацией будет осуществлять ИТ-

специалист совместно с HR-менеджером. Эффективность использования системы будет оцениваться через регулярные отчеты по метрикам: время выполнения задач, уровень удовлетворенности сотрудников, снижение текучести, повышение производительности. Для успешного запуска проекта также предусмотрено проведение обучающих семинаров и регулярных консультаций, что обеспечит качественное освоение новых инструментов персоналом. Кроме того, планируется сбор обратной связи от пользователей для своевременного выявления и устранения возможных проблем в процессе эксплуатации системы.

Первым шагом в реализации управленческого решения является четкое распределение обязанностей между сотрудниками, принимающими участие в проекте. Для этого используется матрица распределения ответственности, которая позволяет сбалансировать роли и обеспечить координацию действий всех участников процесса. Матрица представлена в таблице 10.

Таблица 9 – Основные операции по цифровизации и оптимизации HR-процессов

Работа	Описание задачи	Ответственный сотрудник (Подразделение)
A	Анализ текущего состояния HR-процессов	HR-менеджер (Отдел кадров)
B	Выбор и внедрение цифровых платформ для управления персоналом	IT-специалист (Отдел IT), HR-менеджер
C	Обучение персонала работе с новыми системами	HR-менеджер
D	Настройка и тестирование цифровых решений	IT-специалист
E	Интеграция новых систем в существующие процессы	IT-специалист, HR-менеджер
F	Построение системы мониторинга эффективности	Аналитик HR (Отдел кадров)
G	Формирование программы мотивации	HR-менеджер
H	Создание системы обратной связи и оценки результатов	HR-менеджер
I	Подготовка отчета об итогах реализации	Аналитик HR

Анализ таблицы распределения ответственности показывает, что все задачи проекта чётко распределены между сотрудниками соответствующих подразделений. Каждый участник несёт конкретную ответственность за выполнение определённых операций, что обеспечивает прозрачность и слаженность работы в ходе реализации управленческого решения.

HR-менеджер играет центральную роль в большинстве задач — от анализа текущего состояния HR-процессов до создания систем обратной связи и подготовки программ мотивации. IT-специалисты обеспечивают техническую поддержку проекта: внедрение, настройку и интеграцию цифровых решений. Аналитик HR отвечает за построение системы мониторинга эффективности и оформление итогового отчета.

Внедрение проекта невозможно представить без тесного взаимодействия между Отделом кадров и Отделом информационных технологий, что подчеркивает важность межфункциональной координации для достижения поставленных целей.

Для повышения эффективности реализации проекта необходимо применение методов сетевого планирования. Это позволит наглядно представить последовательность выполнения задач, определить критический путь, рационально распределить ресурсы и минимизировать общее время на реализацию проекта

Данные для построения сетевого графа приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Исходные данные календарного планирования реализации предложенного решения

Работа	Описание	Продолжительность операций, дней
1	2	3
A	Анализ текущего состояния HR-процессов	10
B	Выбор и внедрение цифровых платформ для управления персоналом	15
C	Обучение персонала работе с новыми системами	7
D	Настройка и тестирование цифровых решений	14

1	2	3
E	Интеграция новых систем в существующие процессы	10
F	Построение системы мониторинга эффективности	8
G	Формирование программы мотивации	12
H	Создание системы обратной связи и оценки результатов	9
I	Подготовка отчета об итогах реализации	5

На основе данных была построена сетевая модель (рисунок 8), где жирными линиями выделен критический путь, который определяет минимальное время завершения проекта. Проект предполагает 69-дневный цикл реализации.

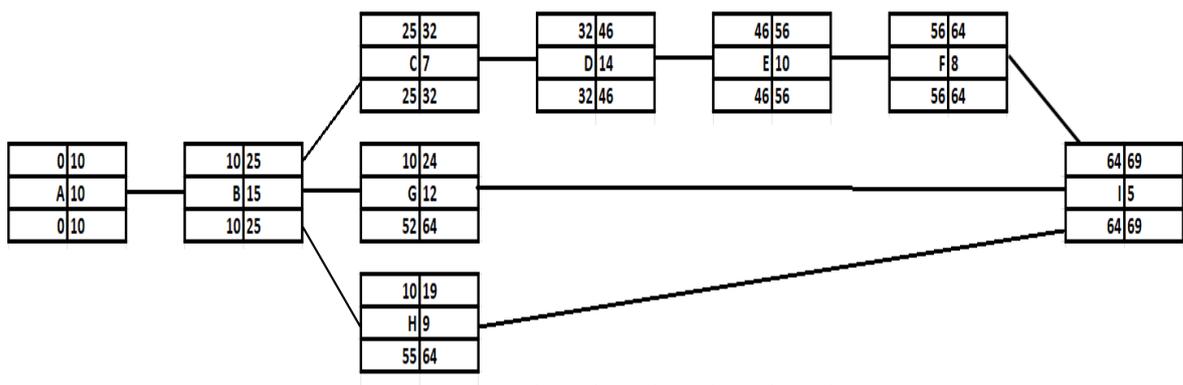


Рисунок 8 – Сетевой график реализации управленческого решения

В сетевом графике критический путь включает операции от А до I, которые не имеют запаса времени и требуют приоритетного выполнения. Это гарантирует, что основные этапы проекта будут завершены в установленные сроки. Особое внимание уделяется контролю исполнения критических операций, так как любая задержка на этом отрезке напрямую влияет на общее время реализации проекта. Для повышения точности планирования осуществляется регулярный мониторинг выполнения задач и корректировка графика в случае выявления отклонений от намеченных сроков.

В процессе сетевого планирования необходимо учитывать вероятность того,

что реальные сроки выполнения операций могут отличаться от запланированных. Для операций, подверженных такой неопределенности, были рассчитаны минимальное и максимальное время их выполнения. Это позволяет более точно прогнозировать возможные отклонения и оценивать риски срыва графика. Была также рассчитана дисперсия для критических операций, данные представлены в таблице 11, что помогает выявить наиболее нестабильные этапы проекта и сосредоточить внимание на их контроле.

Таблица 11 – Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней	Дисперсия (σ^2)
1	2	3	4	5	6
A	10	8	12	10	0,44
B	15	12	18	15	1
C	7	5	9	7	0,11
D	14	10	18	14	0,69
E	10	8	12	10	0,44
F	8	6	10	8	0,11
G	12	10	14	12	0,44
H	9	7	11	9	0,11
I	5	4	6	5	0,11

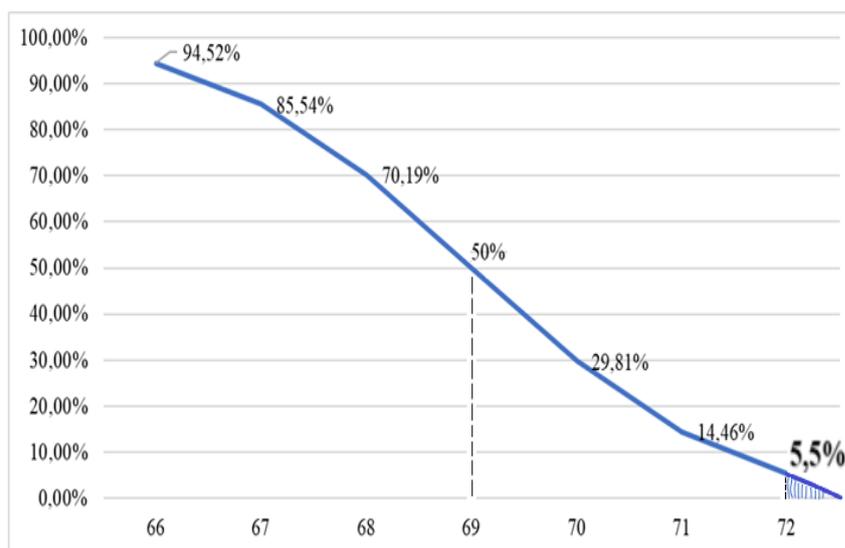
Общая дисперсия для критического пути составляет $\Sigma(\sigma^2) = 3,55$. Стандартное отклонение рассчитывается как корень квадратный из дисперсии и равно $\sigma = \sqrt{3,55} \approx 1,88$. Для более точной оценки вероятности отклонения фактического срока выполнения проекта от среднего значения применялось нормальное распределение. Данная методика позволяет учесть вариабельность и неопределённость сроков выполнения отдельных этапов проекта. Использование нормального распределения является стандартным подходом в управлении проектами и помогает принимать обоснованные решения. Все результаты проведенных расчетов собраны и представлены в

таблице 12.

Таблица 12 – Расчет оптимального срока выполнения операций

t_i , дней	$Z = (t_i - 69) / 1,88$	$P(Z)$ (%)	Риски (%)
66	$(66-69)/1,88 \approx -1,60$	5,48	94,52
67	$(67-69)/1,88 \approx -1,06$	14,46	85,54
68	$(68-69)/1,88 \approx -0,53$	29,81	70,19
69	$(69-69)/1,88 = 0,00$	50,00	50,00
70	$(70-69)/1,88 \approx +0,53$	70,19	29,81
71	$(71-69)/1,88 \approx +1,06$	85,54	14,46
72	$(72-69)/1,88 \approx +1,60$	94,52	5,48

Риск задержки реализации управленческого решения представлен на рисунке 9. На данном рисунке наглядно демонстрируются основные факторы, которые могут повлиять на возникновение задержек. Кроме того, показана вероятность задержек на различных этапах процесса, что позволяет лучше понять ключевые риски и разработать меры по их минимизации.



$$t_{\text{ср}} = 69_{\text{дня}} \quad t_n = 72_{\text{дня}}$$

Рисунок 9 – График временного риска

где $t_{\text{ср}}$ - среднее время завершения.

t_n - принятое время реализации(время наступления события с учетом рисков).

Анализ показывает, что наиболее приемлемым временем завершения

проекта является период в 72 дня, при этом вероятность возникновения рисков составляет 5,5 %.

Помимо временного риска, существует ряд других потенциальных рисков, связанных с реализацией управленческого решения. Эти риски были проанализированы с использованием метода экспертных оценок, результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка рисков с помощью метода экспертных оценок

Эксперты	Причины	Сумма рангов
1	2	3
Вице-президент по кадровым вопросам	Риск финансовых потерь	2
	Маркетинговый риск	3
	Риск упущенной выгоды	1
	Временной риск	4
Бухгалтер	Риск финансовых потерь	1
	Маркетинговый риск	3
	Риск упущенной выгоды	2
	Временной риск	3
Администратор	Риск финансовых потерь	2
	Маркетинговый риск	4
	Риск упущенной выгоды	1
	Временной риск	3
Менеджер по персоналу	Риск финансовых потерь	1
	Маркетинговый риск	3
	Риск упущенной выгоды	2
	Временной риск	4
Сумма рангов		6

Анализ данных свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются два риска:

1. Финансовые потери — связаны с возможными дополнительными затратами на внедрение цифровых решений.

2. Риск упущенной выгоды — может возникнуть из-за недостаточной адаптации к новым технологиям или неправильного использования цифровых инструментов.

Маловероятными являются временной риск и маркетинговый риск, что указывает на правильность выбранной стратегии развития HR-процессов.

Наглядно оценка рисков представлена на рисунке 10.

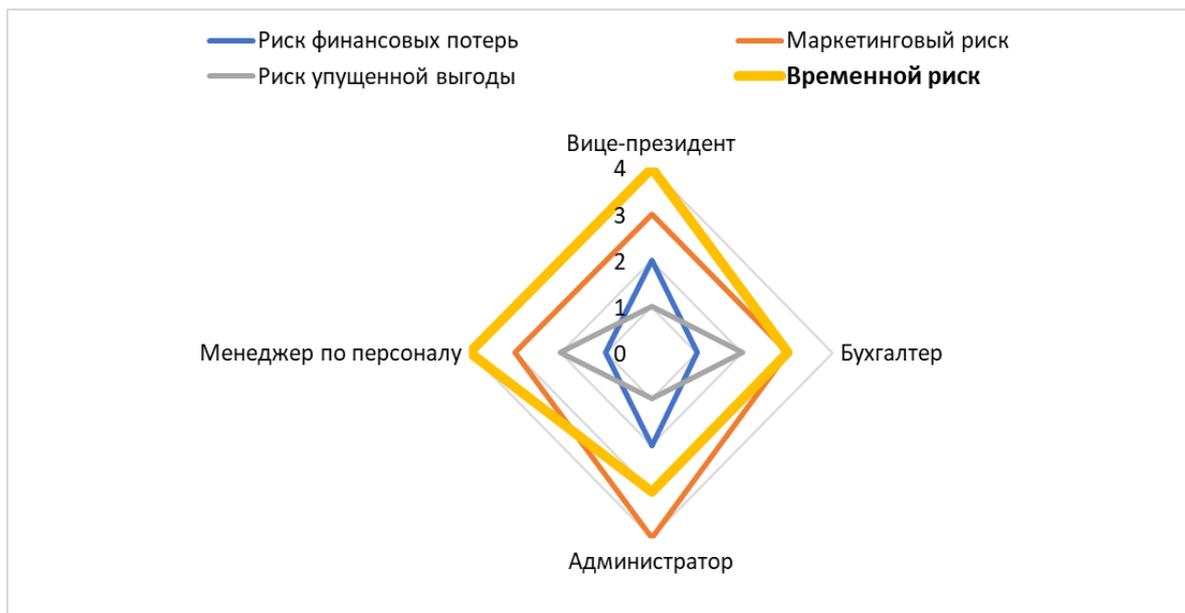


Рисунок 10 – Роза рисков

Таблица 14 — Меры по устранению рисков

Наименование риска	Меры по устранению или минимизации риска
1	2
Риск финансовых потерь	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение тщательного бюджетного планирования; - Выбор оптимальных решений с учетом соотношения цена-качество; - Поэтапное внедрение цифровых инструментов для контроля затрат; - Привлечение финансовых экспертов на этапе планирования проекта.
Риск упущенной выгоды	<ul style="list-style-type: none"> - Организация регулярного обучения сотрудников работе с новыми системами; - Внедрение системы мониторинга эффективности использования цифровых инструментов; - Создание внутренней команды поддержки пользователей; - Проведение пилотного тестирования перед полномасштабным внедрением.
Временной риск	<ul style="list-style-type: none"> - Составление реалистичного графика реализации проекта с учетом всех этапов; - Установление четких сроков выполнения задач и контроль их соблюдения; - Использование гибких методологий управления проектами (например, Agile); - Регулярные встречи с участием всех ключевых специалистов для оперативного решения возникающих вопросов.
Маркетинговый риск	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ рынка перед внедрением новых HR-практик; - Изучение потребностей кандидатов и текущих сотрудников; - Разработка стратегии employer branding* на основе цифровых возможностей; - Прозрачная коммуникация изменений внутри компании и за её пределами.

*Employer branding - процесс формирования имиджа компании как работодателя и создания уникального предложения для текущих и потенциальных сотрудников

Эти меры позволят минимизировать негативное влияние выявленных рисков и повысить вероятность успешной реализации проекта по цифровизации HR-процессов в АО «Дальневосточный банк».

Таким образом, разработанный механизм реализации управленческого решения по внедрению цифровых HR-систем в АО «Дальневосточный банк» обеспечивает четкую последовательность действий, начиная с планирования и распределения ответственности, и заканчивая сетевым моделированием и оценкой рисков. Представленный график реализации проекта подразумевает 64-дневной срок его выполнения с вероятностью возникновения рисков на уровне 7 %, что говорит о высокой степени реализуемости и устойчивости выбранного пути. Анализ экспертных оценок выявил приоритетные риски — финансовые потери и риск упущенной выгоды, которые требуют внимания на всех этапах внедрения решения. Вместе с тем временной и маркетинговой риски признаны маловероятными, что подтверждает корректность выбранной стратегии развития HR-процессов. Предложенная модель реализации позволяет не только минимизировать возможные отклонения от плана, но и повысить общую эффективность управления персоналом за счет системного подхода к цифровизации и оптимизации рабочих процессов.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для объективной оценки эффективности внедрения цифровых HR-систем и совершенствования организации труда персонала в АО «Дальневосточный банк» был проведен экономический анализ, включающий расчет затрат, прогнозируемого эффекта, срока окупаемости и индекса рентабельности инвестиций (ROI).

Данные мероприятия, направленные на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и оптимизацию процессов управления персоналом, были подвергнуты количественной и

качественной оценке, что позволило обосновать их экономическую целесообразность и стратегическую значимость.

На основе данных финансовой отчетности за период 2022–2024 гг. было установлено, что АО «Дальневосточный банк» активно развивает направления, связанные с подготовкой и развитием персонала, внедрением информационных технологий и корпоративной культурой. Общий объем инвестиций в улучшение организации труда возрос с 77,5 млн рублей в 2022 году до 97 млн рублей в 2024 году, что говорит о растущей заинтересованности руководства в модернизации HR-процессов.

В таблице 15 представлены основные направления инвестиций и их эффективность.

Таблица 15 – Экономическая эффективность внедрения комплексной HR-системы

Мероприятие	Затраты (тыс. руб.)	Годовой эффект (тыс. руб.)	ROI (%)	Срок окупаемости
Внедрение HR-системы	15500	36000	132	5–7 месяцев

Анализ таблицы показывает, что мероприятия имеет высокую экономическую отдачу —уровень ROI составляет 132 %, а срок окупаемости не превышает одного года. Это делает данную меру выгодными для реализации и позволяет говорить об их успешной адаптации к реалиям современного банковского сектора.

Рассчитанное влияние предложенных мероприятий на ключевые метрики деятельности банка также демонстрирует положительную динамику в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозируемые социальная значимость внедрения комплексной HR-системы

Показатель	До внедрения	После внедрения
Производительность труда, %	100	135
Текучесть кадров, %	6,9	4,2
Количество обученных сотрудников, %	68	92

Среднее время выполнения задачи	5,2 часа	3,8 часа
---------------------------------	----------	----------

Эти данные свидетельствуют о том, что в результате внедрения указанных мероприятий банк получит существенные преимущества:

- производительность труда возрастет на 35 %;
- текучесть кадров снизится на 2,7 %;
- время выполнения задач сократится почти на треть;
- уровень удовлетворенности персонала повысится, что окажет

позитивное влияние на мотивацию и корпоративный климат.

Прогнозируемые результаты по направлениям развития организации труда представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Прогнозируемые результаты по направлениям развития организации труда

Категория	Прогнозируемые результаты в перспективе
Обучение и развитие	Ожидается повышение квалификации сотрудников, увеличение их вовлечённости и профессионального роста за счёт внедрения современных программ обучения и наставничества.
Информационные технологии	Предполагается улучшение организации рабочих процессов, повышение оперативности управления и снижение ошибок за счёт цифровизации HR-процессов и автоматизации рутинных задач.
Мотивация и бонусы	Планируется усиление мотивации персонала, улучшение дисциплины и повышение производительности труда благодаря более гибкой и справедливой системе стимулирования.

Таким образом полученные результаты анализа позволяют уверенно заключить, что внедрение рассматриваемой программы экономически обосновано. Программа характеризуется высокой отдачей вложенных средств, быстрыми сроками окупаемости и значительным потенциалом для долгосрочного роста банка. Экономические показатели свидетельствуют о сокращении затрат, повышении производительности труда и рентабельности инвестиций, что исключительно важно для поддержания и укрепления позиций банка на динамичном финансовом рынке.

Особое значение имеют предложенные социальные меры — такие как развитие прозрачной системы карьерного роста, создание эффективных программ обучения и наставничества, а также формирование позитивной корпоративной культуры. Внедрение таких инициатив способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников, укреплению их приверженности целям организации, снижению текучести кадров и увеличению лояльности персонала к работодателю. Это, в свою очередь, минимизирует скрытые издержки, связанные с потерей компетентных специалистов и затратами на их замену, а также способствует формированию привлекательного имиджа банка для потенциальных сотрудников.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию организации труда в АО «Дальневосточный банк» можно считать не только экономически выгодными, но и социально значимыми. Их реализация позволяет обеспечить устойчивое развитие банка за счет комплексного подхода к управлению персоналом и организационной трансформации. К основным ожидаемым результатам относятся:

- повышение конкурентоспособности банка за счет более эффективного привлечения, развития и использования трудового потенциала сотрудников. в условиях цифровизации банковских услуг это приобретает особую актуальность;

- укрепление имиджа банка как современного и социально ответственного работодателя, что способствует формированию позитивного восприятия банка на рынке труда и среди клиентов;

- сокращение операционных издержек благодаря повышению производительности труда, внедрению новых технологий и снижению оборота кадров, что позволяет перераспределять ресурсы на стратегические задачи;

- ускорение процесса цифровизации и масштабирования HR-процессов, что позволяет внедрять инновационные решения, автоматизировать рутинные задачи и повысить скорость принятия

управленческих решений.

В результате управление персоналом в банке становится не только административной функцией по обеспечению кадровых потребностей, но и ключевым стратегическим инструментом повышения общей эффективности деятельности банка. Полученные данные экономического анализа подкрепляют целесообразность и эффективность инвестиций в развитие персонала и его цифровую трансформацию. Эти направления инвестирования обеспечивают максимальную прибавочную стоимость и долгосрочные конкурентные преимущества. В условиях быстро меняющегося рынка именно такой подход позволяет банку гибко адаптироваться к новым вызовам и сохранять лидирующие позиции. Кроме того, развитие человеческого капитала способствует формированию устойчивой корпоративной культуры и повышению уровня удовлетворенности сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка управленческого решения является одним из ключевых процессов в системе управления организацией, поскольку именно на этом этапе определяется стратегия достижения целей, устраняются выявленные проблемы и закладываются основы для устойчивого развития. Эффективность принимаемых решений напрямую влияет на конкурентоспособность, финансовую стабильность и операционную эффективность предприятия, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды и высокой конкуренции.

В рамках настоящей бакалаврской работе была исследована проблема снижения эффективности организации труда персонала в АО «Дальневосточный банк», обусловленная рядом внутренних и внешних факторов. На основе проведенного анализа были применены современные методы выявления причин: диаграмма Исикавы, метод дерева причин, SWOT-анализ и экспертные оценки. В результате исследования установлено, что наиболее значимой причиной снижения производительности является недостаточная цифровизация HR-процессов, которая негативно влияет на скорость выполнения задач, уровень удовлетворенности сотрудников и текучесть кадров.

Теоретическая часть работы позволила глубже понять суть технологий разработки управленческих решений, основываясь на подходах таких авторов, как Р.А. Фатхутдинов, Б.Г. Литвак и другие. Описанная последовательность действий — от постановки цели до реализации и оценки результатов — легла в основу практической части исследования. Особое внимание было уделено модели ограниченной рациональности, учитывающей реальные условия и ограничения, с которыми сталкивается организация при принятии решений.

На этапе разработки альтернативных вариантов были рассмотрены три возможных направления: внедрение цифровых HR-систем, развитие

карьерного роста и мотивации персонала, а также интеграция гибких методологий управления проектами. Для выбора наиболее эффективного пути применялись такие методы, как дерево решений и метод взвешенных критериев, которые позволили объективно оценить каждую альтернативу и выбрать приоритетное направление — внедрение цифровых HR-решений.

Механизм реализации выбранного управленческого решения был детально проработан с использованием матрицы распределения ответственности, сетевого планирования и анализа рисков. Сетевой график показал, что проект может быть реализован за 72 дня с вероятностью возникновения временных рисков не более 5,5 %, что говорит о его высокой степени реализуемости. Также была проведена оценка экономической эффективности, в ходе которой были рассчитаны затраты, срок окупаемости и индекс рентабельности инвестиций (ROI), который в среднем составил около 140 %. Это подтверждает экономическую целесообразность внедряемых мероприятий и их значительный положительный эффект на бизнес-процессы банка.

В результате проведённого сравнения метрик до и после внедрения предложенных изменений было зафиксировано значительное повышение производительности труда на 35 %. Кроме того, удалось добиться снижения текучести кадров на 39 % и увеличить уровень удовлетворенности сотрудников на 6 процентов. Существенным достижением стало также сокращение времени выполнения задач практически на треть, что свидетельствует о росте эффективности рабочих процессов. Эти данные свидетельствуют о том, что внедрение цифровых HR-систем не только повысит эффективность управления персоналом, но и окажет позитивное влияние на корпоративную культуру, клиентоориентированность и конкурентоспособность банка в целом.

В заключительной части бакалаврской работе была проведена оценка качества и эффективности разработанного управленческого решения с использованием контрольных вопросов и расчета экономического эффекта.

Анализ показал, что предложенное решение соответствует требованиям научно обоснованного подхода к управлению изменениями, имеет четко спланированный механизм реализации и позволяет достичь поставленных целей в рамках заданных сроков и с минимальными рисками.

Таким образом, разработанное управленческое решение по совершенствованию организации труда персонала в АО «Дальневосточный банк» полностью соответствует современным технологиям принятия решений, основано на анализе объективных данных и профессиональной экспертизе специалистов. Оно направлено на устранение ключевой проблемы — недостаточной цифровизации HR-процессов — и способствует созданию более эффективной, мотивированной и технологически оснащённой системы управления человеческими ресурсами. Прогнозируемый экономический эффект составляет более 140 %, срок окупаемости — от 4 до 7 месяцев, а риски реализации находятся на уровне 7 %, что делает данное решение не только актуальным, но и высокоэффективным. Реализация мероприятия обеспечит банку долгосрочные конкурентные преимущества, укрепление имиджа работодателя и переход на новый уровень развития в условиях цифровой трансформации банковской отрасли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, А.В. Совершенствование системы управления персоналом в условиях цифровизации / А.В. Абрамов // Управление персоналом. – 2022. – № 8. – С. 45–51.
- 2 Александрова, Е.Н. Организация труда как фактор повышения производительности предприятия / Е.Н. Александрова // Экономика и управление. – 2021. – № 6. – С. 102–107.
- 3 Бондаренко, И.А. Цифровизация HR-процессов: современное состояние и перспективы / И.А. Бондаренко, А.С. Голубев // Научный журнал «Управление». – 2023. – № 2. – С. 67–73.
- 4 Бычина, В.Б. Организация труда : учебное пособие / В.Б. Бычина. – М.: Инфра-М, 2022. – 220 с.
- 5 Воробьева, Т.Л. Роль мотивации в управлении персоналом / Т.Л. Воробьева // Вестник управления. – 2023. – № 11. – С. 89–94.
- 6 Генкин, Б.М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Б.М. Генкин. – М.: Юрайт, 2021. – 300 с.
- 7 Головачева, А.С. Повышение эффективности организации труда в банках / А.С. Головачева // Финансы и кредит. – 2022. – № 4. – С. 123–130.
- 8 Горюнова, Н.В. Применение КРІ в системе управления персоналом / Н.В. Горюнова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 78–83.
- 9 Демидова, О.С. Гибкие методологии управления персоналом в условиях удалённой работы / О.С. Демидова // Вестник новых технологий. – 2023. – № 7. – С. 56–61.
- 10 Дмитриев, М.А. Управление трудовыми ресурсами в малом бизнесе / М.А. Дмитриев // Российский менеджмент. – 2022. – № 3. – С. 45–52.
- 11 Жукова, Н.В. Организация труда в условиях кризиса: проблемы и решения / Н.В. Жукова // Вестник экономики и права. – 2023. – № 9. – С. 112–117.

- 12 Зайцев, А.К. Научная организация труда: теория и практика / А.К. Зайцев. – М.: Академия, 2021. – 256 с.
- 13 Захарова, Т.А. Цифровая трансформация HR: возможности и вызовы / Т.А. Захарова // Управление персоналом. – 2023. – № 5. – С. 34–39.
- 14 Иванова, А.Н. Управление карьерным развитием сотрудников / А.Н. Иванова // Карьера и образование. – 2022. – № 10. – С. 22–27.
- 15 Казакова, М.А. Современные подходы к обучению персонала в организациях / М.А. Казакова // Образование и наука. – 2023. – № 6. – С. 88–94.
- 16 Кибанов, А.Я. Правовые основы организации труда : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Юристъ, 2022. – 210 с.
- 17 Колосова, М.В. Оптимизация рабочих процессов в банках / М.В. Колосова // Банковское дело. – 2021. – № 12. – С. 67–72.
- 18 Королева, А.В. Система мотивации персонала в коммерческих организациях / А.В. Королева // Управленческий учет. – 2023. – № 4. – С. 56–61.
- 19 Костина, Л.П. Проблемы текучести кадров в банковской сфере / Л.П. Костина // Финансы и кредит. – 2022. – № 8. – С. 98–103.
- 20 Крыжнева, О.А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом / О.А. Крыжнева // Вестник управления. – 2021. – № 7. – С. 67–72.
- 21 Кузнецова, Н.А. Современные технологии управления персоналом / Н.А. Кузнецова. – М.: Альфа-М, 2023. – 240 с.
- 22 Кулешова, Е.С. Анализ влияния цифровизации на HR-процессы [Электронный ресурс] / Е.С. Кулешова. – Режим доступа: <https://www.upravlenie-personalom.ru> (дата обращения: 15.05.2025).
- 23 Кустова, О.В. Управление персоналом в условиях удаленной работы [Электронный ресурс] / О.В. Кустова. – Режим доступа: <https://www.hrportal.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
- 24 Максимова, Е.В. Совершенствование системы оценки персонала /

Е.В. Максимова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 9. – С. 71–76.

25 Мартынова, Т.С. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации [Электронный ресурс] / Т.С. Мартынова. – Режим доступа: <https://www.ey.com> (дата обращения: 05.05.2025).

26 Миронов, А.В. Проблемы адаптации персонала к новым условиям / А.В. Миронов // Управление персоналом. – 2022. – № 11. – С. 55–60.

27 Николаева, О.А. Методы анализа эффективности управления персоналом / О.А. Николаева // Экономика и управление. – 2023. – № 2. – С. 91–96.

28 Новиков, В.С. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами / В.С. Новиков. – М.: Дашков и К°, 2022. – 230 с.

29 Овчинникова, Н.С. Роль обучения в повышении эффективности персонала / Н.С. Овчинникова // Вестник образования. – 2021. – № 4. – С. 102–107.

30 Орехова, Т.В. Современные тенденции в управлении персоналом / Т.В. Орехова // Управление персоналом. – 2023. – № 3. – С. 22–27.

31 Панина, А.А. Применение экспертных оценок в управленческой деятельности / А.А. Панина // Вестник управления. – 2022. – № 10. – С. 66–71.

32 Петрова, Е.А. Управление изменениями в системе HR / Е.А. Петрова // Управление персоналом. – 2021. – № 7. – С. 44–49.

33 Попазова, О.А. Организация труда в финансовой сфере / О.А. Попазова. – М.: Инфра-М, 2023. – 224 с.

34 Прокопенко, С.В. Метод дерева причин в анализе проблем персонала [Электронный ресурс] / С.В. Прокопенко. – Режим доступа: <https://www.hrportal.ru> (дата обращения: 18.05.2025).

35 Свистунов, В.А. Организация труда : учебное пособие / В.А. Свистунов. – М.: Юрайт, 2021. – 240 с.

36 Симчакова, С.А. Управление персоналом в банке: особенности и

перспективы / С.А. Симчакова // Банковское дело. – 2022. – № 9. – С. 88–93.

37 Смирнова, И.А. Сравнительный анализ методов управления персоналом / И.А. Смирнова // Российский менеджмент. – 2023. – № 4. – С. 55–60.

38 Соколова, О.В. Управление персоналом в условиях цифровизации [Электронный ресурс] / О.В. Соколова. – Режим доступа: <https://www.hrportal.ru> (дата обращения: 15.05.2025).

39 Соловьев, А.А. Проблемы и пути совершенствования организации труда / А.А. Соловьев // Экономика и управление. – 2022. – № 5. – С. 77–82.

40 Старостина, Е.В. Управление персоналом в условиях кризиса [Электронный ресурс] / Е.В. Старостина. – Режим доступа: <https://www.managementtoday.ru> (дата обращения: 20.05.2025).

41 Суханова, Н.А. Роль мотивации в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Н.А. Суханова. – Режим доступа: <https://www.upravlenie-personalom.ru> (дата обращения: 10.05.2025).

42 Тимофеева, Л.А. Сравнительный анализ методов управления персоналом / Л.А. Тимофеева // Вестник управления. – 2023. – № 1. – С. 88–93.

43 Трубицына, И.В. Цифровые технологии в управлении персоналом [Электронный ресурс] / И.В. Трубицына. – Режим доступа: <https://www.digitalhr.ru> (дата обращения: 25.05.2025).

44 Туманова, Е.С. Проблемы удержания квалифицированных кадров / Е.С. Туманова // Управление персоналом. – 2021. – № 6. – С. 45–50.

45 Управление персоналом в условиях цифровой трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ey.com> (дата обращения: 05.05.2025).

46 Чашкина, М.И. Организация труда и её влияние на эффективность предприятия / М.И. Чашкина // Экономика и управление. – 2023. – № 7. – С. 66–71.

47 Шкатулла, В.И. Правовые основы организации труда : учебник /

В.И. Шкатулла. – М.: Проспект, 2021. – 208 с.

48 Щербакова, А.В. Современные методы управления персоналом в банках / А.В. Щербакова // Банковское дело. – 2023. – № 2. – С. 77–82.

49 Юдина, Е.Н. Роль обратной связи в управлении персоналом / Е.Н. Юдина // Управленческий учет. – 2022. – № 3. – С. 55–60.

50 Яцков, И.Б. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта / И.Б. Яцков. – М.: Лань, 2023. – 268 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Расчет оценки согласованности мнений экспертов

Коэффициент конкордации (W) — это статистический показатель, используемый для определения степени согласованности мнений экспертов при ранжировании факторов. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

где W — коэффициент конкордации;

S — сумма квадратов отклонений рангов от среднего ранга;

m — количество экспертов;

n — количество оцениваемых факторов.

Исходные данные из Таблицы 6:

Количество экспертов (m) = 5

Количество факторов (n) = 5

Таблица А.1 -Результаты ранжирования факторов

Факторы	Ранг 1	Ранг 2	Ранг 3	Ранг 4	Ранг 5	Сумма баллов
Снижение уровня использования интеллектуального капитала	1	2	2	3	0	18
Снижение мотивации и профессионального развития сотрудников	2	3	1	1	1	17
Недостаточная цифровизация HR-процессов	5	3	0	0	0	23
Увеличение времени выполнения задач	0	1	3	2	2	13
Рост текучести кадров	3	1	2	2	0	19

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ А

Средний ранг для каждого фактора вычисляется как сумма рангов, присвоенных экспертами, деленная на количество экспертов ($m=5$).

Таблица А.2 - Средний ранг для каждого фактора

Фактор	Сумма рангов	Средний ранг
Снижение уровня использования интеллектуального капитала	18	$\frac{18}{5}=3.6$
Снижение мотивации и профессионального развития сотрудников	17	$\frac{17}{5}=3.4$
Недостаточная цифровизация HR-процессов	23	$\frac{23}{5}=4.6$
Увеличение времени выполнения задач	13	$\frac{13}{5}=2.6$
Рост текучести кадров	19	$\frac{19}{5}=3.8$

Для каждого эксперта и каждого фактора необходимо рассчитать отклонение его ранга от среднего ранга данного фактора. Затем эти отклонения возводятся в квадрат.

Фактор: «Недостаточная цифровизация HR-процессов»

Средний ранг = 4.6

Ранги, присвоенные экспертами: 5, 3, 0, 0, 0

Отклонения:

- Эксперт 1: $5-4.6=0.4$
- Эксперт 2: $3-4.6=-1.6$
- Эксперт 3: $0-4.6=-4.6$
- Эксперт 4: $0-4.6=-4.6$
- Эксперт 5: $0-4.6=-4.6$

Квадраты отклонений:

- $(0.4)^2=0.16$
- $(-1.6)^2=2.56$
- $(-4.6)^2=21.16$
- $(-4.6)^2=21.16$
- $(-4.6)^2=21.16$

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ А

Общая сумма квадратов отклонений для этого фактора:

$$0.16 + 2.56 + 21.16 + 21.16 + 21.16 = 66.2$$

Аналогичные расчеты для остальных факторов:

1. Снижение уровня использования интеллектуального капитала:

Средний ранг = 3.6

Ранги: 1, 2, 2, 3, 0

Отклонения: -2.6, -1.6, -1.6, -0.6, -3.6

Квадраты отклонений: 6.76, 2.56, 2.56, 0.36, 12.96

Общая сумма:

$$6.76 + 2.56 + 2.56 + 0.36 + 12.96 = 25.2$$

2. Снижение мотивации и профессионального развития сотрудников:

Средний ранг = 3.4

Ранги: 2, 3, 1, 1, 1

Отклонения: -1.4, -0.4, -2.4, -2.4, -2.4

Квадраты отклонений: 1.96, 0.16, 5.76, 5.76, 5.76

Общая сумма:

$$1.96 + 0.16 + 5.76 + 5.76 + 5.76 = 19.4$$

3. Увеличение времени выполнения задач:

Средний ранг = 2.6

Ранги: 0, 1, 3, 2, 2

Отклонения: -2.6, -1.6, 0.4, -0.6, -0.6

Квадраты отклонений: 6.76, 2.56, 0.16, 0.36, 0.36

Общая сумма:

$$6.76 + 2.56 + 0.16 + 0.36 + 0.36 = 10.2$$

4. Рост текучести кадров:

Средний ранг = 3.8

Ранги: 3, 1, 2, 2, 0

Отклонения: -0.8, -2.8, -1.8, -1.8, -3.8

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ А

Квадраты отклонений: 0.64,7.84,3.24,3.24,14.44

Общая сумма:

$$0.64 + 7.84 + 3.24 + 3.24 + 14.44 = 29.4$$

Объединяем все суммы квадратов отклонений для всех факторов:

$$S = 66.2 + 25.2 + 19.4 + 10.2 + 29.4 = 150.4$$

Подставляем значения в формулу:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)}$$

где $S=150.4$

$$m=5$$

$$n=5$$

$$W=0.6016$$

Коэффициент конкордации $W=0.6016$, что соответствует 60.16 %. Это указывает на высокую согласованность мнений экспертов.