

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

Инновационные кадровые технологии в управлении персоналом
на примере ПАО Банк «ФК Открытие»,
интегрированного в банк ВТБ (ПАО)

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 391 группы

направления (специальности) 43.04.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Зимнуховой Вероники Дмитриевны

Научный руководитель

доцент, к.с.н.

_____ К.М. Керими

Зав. кафедрой

д.э.н., профессор

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время кадровые технологии, используемые в управлении персоналом, не выполняют необходимые задачи и функции, которые призваны решать. Кадровые технологии зачастую не соответствуют новым условиям развития общества, излишне субъективны, используются не столько для оценки продуктивности деятельности, сколько для оценки формальных знаний, поведения, лояльности, дисциплинированности. Карьерный рост сотрудников и достижение успеха не всегда увязывается с такими качествами, как профессионализм, усердность, исполнительность.

Актуальность. В современном мире, где динамика изменений в правовом, финансовом, социальном и информационном секторах становится все более интенсивной, организациям необходимо адаптироваться и совершенствовать свои кадровые процессы. Это включает в себя не только улучшение профессиональных навыков сотрудников, но и формирование эффективной командной работы. Важнейшими аспектами данного процесса являются создание системы детального анализа квалификаций работников и применение персонализированных подходов к их развитию.

Не менее значимой является функция мониторинга результатов работы, основанная на объективных критериях оценки, что позволяет оперативно реагировать на изменения в трудовой активности и эффективности каждого члена коллектива. Посредством создания четкой и прозрачной системы поощрений и взысканий возможно стимулировать трудовую мотивацию, повышая таким образом уровень ответственности и заинтересованности работников в достижении высоких результатов. Успешная кадровая политика требует комплексного подхода, объединяющего стратегическое планирование, тщательный отбор, а также профессиональную подготовку персонала, что в итоге способствует созданию высокопрофессиональной и сплоченной команды, способной эффективно реагировать на вызовы времени. Таким образом, важным

инструментом проведения этой работы является именно использование инновационных кадровых технологий в системе оценки персонала.

Система оценки, которая действует в организации, должна быть направлена на повышение эффективности деятельности всех сотрудников. Именно оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить аспекты работы сотрудников, которым необходимы улучшения. Процесс оценки дает возможность выявить личные проблемы сотрудника и общие, которые характерны для всего коллектива. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения новых подходов к системе оценки персонала, формирования новых критериев для оценки персонала организаций, которые будут оценивать сотрудников на основании четких и объективных критериев.

Теоретическую и методологическую базу исследования выпускной квалификационной работы составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, а также интернет-источники. Методологическая база исследования основана на структурном и логическом анализе, классификации, сравнительном анализе, индуктивно-дедуктивном методе.

Теоретическими исследованиями, посвященными рассмотрению кадровых технологий в управлении персоналом занимались многие ученые. Среди отечественных исследователей большое внимание использованию кадровых технологий в оценке персонала уделяли Астахов Ю.В.¹,

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография. Белгород, 2010. С. - 26.

Карманова А.В.², Кибанов А.Я.³, Курбатова М.Б.⁴, Магура М.И., Чижов Н.А.⁵, В их работах отмечается, что кадровые технологии являются важной частью при проведении оценки персонала на предприятии сферы сервиса, исследуются ключевые параметры, применяющиеся для оценки эффективности работы сотрудника. Свирина И.В. в своей работе отразила, что система кадровой технологизации предусматривает определение целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей структурных подразделений и сотрудников в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В трудах И.В. Магура и Курбатовой М.Б.⁶ подробно проанализирован порядок проведения оценки и аттестации персонала.

Цель магистерской работы – на основе изучения теоретических основ инновационных кадровых технологий проанализировать систему оценки персонала ПАО Банк «Открытие», интегрированного в банк ВТБ (ПАО), и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

На основе поставленной цели выделены следующие задачи:

1. Исследовать инновационные кадровые технологии в сервисной организации;
2. Изучить подходы, принципы и методы системы оценки персонала в сервисной организации;
3. Рассмотреть российские и зарубежные инновационные кадровые технологии в системе оценки персонала сервисной организации;

² Карманова, А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А. В. Карманова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 9 (143). — С. 409-411.

³ Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 458.

⁴ Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и аттестация. - М.: Интел-Интез. 2002. - 176 с.

⁵ Чижов Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии: Учеб. пособие. М., 2010. С. 27.

⁶ Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и аттестация. - М.: Интел-Интез. 2002. - 176 с.

4. Дать общую характеристику деятельности ПАО Банк «Открытие», интегрированного в банк ВТБ (ПАО), г.Саратов;
5. Исследовать кадровые технологии ПАО Банк «Открытие»;
6. Проанализировать систему оценки персонала ПАО Банк «Открытие»;
7. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала ПАО Банк «Открытие»;
8. Провести оценку эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ПАО Банк «Открытие».

Объектом магистерской работы являются инновационные кадровые технологии в управлении персоналом. **Предметом** - система оценки персонала в сервисной организации на примере ПАО Банк «Открытие», интегрированного в банк ВТБ (ПАО), г. Саратов.

Аналитическая часть авторского исследования включает применение таких инструментов как:

- PESTEL-анализ для определения ключевых факторов, влияющие на бизнес-среду ПАО Банк «Открытие»;
- Анализ 5 сил Портера с целью выявления сильных и слабых сторон деятельности ПАО Банк «Открытие» и определения возможностей для улучшения конкурентной позиции на рынке;
- SWOT-анализ для оценки внутренних и внешних факторов, оказывающие влияние на развитие ПАО Банк «Открытие»;
- Бенчмаркетинг с целью изучения ключевых процессов, происходящих на рынке банковских услуг.

Эмпирическая база магистерской работы включает в себя следующее: методы структурного, функционального, информационного и параметрического анализа/синтеза системы оценки персонала ПАО Банк «Открытие», ныне интегрированного в банк ВТБ (ПАО).

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ПАО Банк

«Открытие», интегрированного в банк ВТБ (ПАО), г. Саратов и оценка их результативности.

Магистерская работа состоит из введения, первой главы, содержащей теоретическую основу исследования, второй главы, включающей аналитическую часть исследования и третьей главы, содержащей практическую часть исследования, заключения, списка использованной литературы и приложения. Первая глава посвящена теоретическим и прикладным аспектам инновационных кадровых технологий. В главе раскрывается понятие кадровых технологий и системы оценки персонала, подробно говорится о подходах, принципах и методах системы оценки персонала в сервисной организации.

Во второй главе анализируется система оценки в ПАО Банк «Открытие», подробно исследуется хозяйственная деятельность в ПАО Банк «Открытие» и дается ее характеристика, проводится SWOT-анализ предприятия, в ходе которого выявляются сильные и слабые стороны «Открытия», исследуются методы оценки, применяемые в организации, и виды оценки, анализируется система оценки в ПАО Банк «Открытие».

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы оценки в ПАО Банк ФК «Открытие», такие как: развитие автоматизированных информационных систем управления, технологии HRM и ERP, система «Атрибут», при помощи которых систему оценки персонала организации можно вывести на новый более высокий уровень. В главе подробно разбираются существующие методы, их достоинства и недостатки, предлагаются пути решения проблемных моментов. Проводится оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы аттестации в ПАО Банк ФК «Открытие».

Апробация работы. Результаты магистерской работы обсуждались и докладывались на:

– Всероссийской студенческой научно-практической конференции «Цифровизация – основа трансформации индустрии туризма и сервиса» с докладом на тему «Инновационные IT-решения для оценки персонала сервисной

организации» (г. Саратов, СГУ, ИиМО, 25 ноября 2022 года);

– LXV Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Новый Век: человек, общество, история глазами молодых» с докладом на тему «Инновационные подходы к системе оценки персонала сервисной организации» (Саратов, СГУ имени Н.Г. Чернышевского, 28 апреля 2023 года);

– Всероссийской студенческой стратегической сессии «СТУДЕНЧЕСКИЙ ТУРИЗМ – БУДУЩЕЕ ТУРИЗМА» с докладом на тему «Особенности трудовой деятельности молодых сотрудников в банковской сфере» (СГУ имени Н.Г. Чернышевского, 17 ноября 2023 г.);

– Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Туризм и сервис: от будущего к настоящему» с докладом на тему «Особенности оценки персонала в коммерческом банке (на примере ПАО Банк «ФК Открытие», г. Саратов)» (СГУ имени Н.Г. Чернышевского, 19 апреля 2024 г.).

Основные публикации:

– Зимнухова В.Д., Керими К.М. Инновационные IT-решения для оценки персонала сервисной организации. Цифровизация – основа трансформации индустрии туризма и сервиса: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции / под ред. Т.В.Черевичко и др. – Саратов: Саратовский источник, 2023. – 138 с. С. 24-29.

– Зимнухова В.Д., Керими К.М. Особенности оценки персонала в коммерческом банке (на примере ПАО Банк «ФК Открытие», г. Саратов)». Сборник научных трудов по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Туризм и сервис: от будущего к настоящему», Саратов, СГУ имени Н.Г. Чернышевского, 19 апреля 2024 года (в печати).

Структура работы. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические и прикладные аспекты инновационных кадровых технологий» было исследовано понятие, сущность и содержание кадровых технологий, их

классификация и уровни, а также система оценки персонала, ее задачи, функции, подходы, принципы и методы. Кадровые технологии — это особая часть социальных технологий, без применения которых невозможно осуществлять современное управление в различных организациях и обеспечивать процессы преобразований, модернизации российского общества. В общетеоретическом понимании социальная технология — это набор последовательных приемов (действий, операций) воздействия на социальные свойства объекта управления для достижения им нового социального качества. Процесс использования тех или иных инновационных кадровых технологий требует постоянного анализа эффективности их внедрения. Для этого организация должна использовать в своей работе определенную систему оценки персонала.

Система оценки в управлении персоналом — это комплекс мероприятий (процессов), которые носят систематический характер и являются частью системы управления персоналом. В настоящее время существует большое количество методов оценки персонала, но в практической деятельности чаще всего применяются следующие:

1. Рейтинговый метод. Он предполагает, что сотрудники оцениваются по заданному критерию с определенной шкалой.
2. Письменный метод.
3. Сравнительный метод.
4. Поведенческие рейтинговые шкалы BARS (Behaviorally anchored rating scales).
5. Метод управление по целям МВО (Management By Objectives).
6. Метод «360 градусов» или многореспондентная обратная связь.
7. Система грейдов.

Использование инновационных кадровых технологий при проведении оценки персонала организации сферы сервиса позволяет распознать сильные и слабые стороны сотрудников организации, повысить уровень знаний работников, а также выявить уязвимые места организации, над которыми необходимо будет провести работы по улучшению. Система оценки занимает

особое место в системе управления персоналом. Оценка дает возможность провести диагностику персонала, другими словами, получить информацию о работниках, выявить «болевые точки», моменты, которые затрудняют работу персонала, и своевременно решить эти проблемы. Успех данных мероприятий напрямую зависит от уровня подготовки руководящих кадров, проводящих оценку.

Во второй главе «Анализ системы оценки персонала и применяемых инновационных кадровых технологий на примере ПАО Банк «Открытие», интегрированного в банк ВТБ (ПАО) исследованы характеристика хозяйственной деятельности и кадровые технологии банка «Открытие». По характеру своей экономической деятельности ПАО Банк «Открытие» является универсальным банком. Основными направлениями хозяйственной деятельности банка выглядят следующим образом:

- Корпоративная;
- Инвестиционная;
- Розничная;
- Private Banking.

При проведении аналитической работы были использованы такие методы, как: PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, бенчмаркетинг, исходя из чего можно сделать вывод, что несмотря на трудности, возникшие в связи с санкционными ограничениями после февраля 2022 года, ПАО Банк «Открытие» продолжает исполнять все принятые показатели по нормативам ликвидности и полноте капитала, что говорит о довольно высокой степени финансовой устойчивости банка. В ходе исследования системы оценки персонала банка ПАО Банк «Открытие» были использованы следующие методы: структурный анализ и синтез, функциональный анализ и синтез, информационный анализ и синтез, параметрический анализ и синтез, выявлены их сущность и варианты применения. Была рассмотрена система оценки персонала в ПАО Банк «Открытие», которая охватывает две категории

сотрудников: сотрудников, устраивающихся на работу и работающих сотрудников.

Помимо стандартного собеседования, процесс отбора сотрудников в ПАО Банк «Открытие» включает в себя прохождение тестов, призванных выявить интеллектуальные и личностные особенности нанимающегося. Для оценки результата деятельности сотрудников в рамках осуществления оценки персонала ПАО Банк ФК «Открытие» применяется метод балльной оценки. Еще один из используемых методов представляет собой оценку выполнения поставленных задач, этот метод также частично используется при балльной оценке. С точки зрения формального наполнения, для осуществления оценки ПАО Банк «Открытие» использует в общей сложности две формы:

- 1) Личные цели;
- 2) Система грейдов.

Можно прийти к выводу, то, что научно-методическое обеспечение технологии оценки службы персонала в банке «Открытие» не вполне соответствует текущим требованиям (в том числе и на этапе отбора). Необходима разработка единой унифицированной системы управления персоналом, отвечающей стратегическим задачам банка «Открытие» и регламентирующей деятельность в области управления человеческими ресурсами.

В третьей главе «Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ПАО Банк «Открытие» были выявлены недостатки системы оценки персонала и предложены рекомендации по ее совершенствованию. Текущая система оценки результатов деятельности персонала в ПАО Банк «Открытие» нуждается в дальнейшем совершенствовании. Это необходимо для того, чтобы достигнуть тех показателей эффективности, которых стремится достигнуть организация, а также повысить уровень ее корпоративной культуры. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персонала является повышение эффективности работы всех категорий работников.

Одним из таких возможных решений является развитие автоматизированных информационных систем управления. Достоинство системы данного типа состоит в том, что она позволяет в полной мере автоматизировать процесс проведения оценки и обучения персонала при использовании текущего комплекса кадровых технологий организации. В 2019 году началась работа по внедрению автоматизированной системы андеррайтинга и верификации «Атрибут». Одним из свойств «Атрибута» является автоматизированный поиск и анализ данных. Следовательно, ключевым вопросом является выделение необходимого массива данных и определение критериев для их анализа. Перепрофилирование системы может быть проведено совместными усилиями отдела кадров (отвечает за критерии анализа) и отдела ИТ (отвечает за работу с данными).

Среди дальнейших шагов стоит отметить совершенствование механизма тестирования, поскольку именно оно позволяет в конечном счете не только более точно охарактеризовать не только самого работника, но его цели в ПАО Банк ФК «Открытие». Соответственно, на результатах подобных тестов можно будет корректировать систему мотивации персонала.

В качестве дополнения к предлагаемой методике совершенствования аттестации персонала в ПАО Банк ФК «Открытие» предлагается:

- Организовать курсы повышения квалификации для сотрудников, осуществляющих оценку эффективности кандидатов и действующих работников предприятия.

Перейдем к оценке эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала ПАО Банк «Открытие». Исходя из расчетов, применение метода оценочных центров может дать выручку 2,178 млрд. руб. (исходя из формулы расчета экономической эффективности). Оценка экономической эффективности развития автоматизированной системы андеррайтинга и верификации «Атрибут» с целью использования ее для оценки сотрудников показывает, что повышение эффективности работы отдела кадров на 20% может дать 4% повышения прибыли ПАО Банк «Открытие».

Экономическая эффективность предложенного решения составит 1,145 млрд. руб.

По предварительным расчетам, стоимость организации курсов повышения квалификации для сотрудников, осуществляющих оценку эффективности работников предприятия, составляет 360 тыс. руб. Если провести этот курс в каждом отделении (которых по всей стране насчитывается 410), мы получим сумму, равную 147,6 млн. руб. Ожидаемое повышение эффективности деятельности сотрудников составляет 10%. Используя упомянутое выше соотношение, получим увеличение прибыли ПАО Банк «Открытие» на 586 млн. руб. Отнимем от этого количества затраты и получим экономическую эффективность в размере 488,4 млн. руб. Суммарная экономическая эффективность предложенных мероприятий – 4, 653 млрд. руб. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО Банк «Открытие» демонстрирует, что данные мероприятия выгодны и, следовательно, могут быть внедрены.

Заключение. Итак, система оценки представляет собой важную часть работы с персоналом организации. В основе любого управления лежит обратная связь, которая включает в себя различные способы измерения и сравнения. При управлении персоналом обратная связь осуществляется посредством проведения оценки кадров, т.е. определения количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности продвижения по карьерной лестнице.

Эффективная оценка персонала играет значительную роль в управлении им и является основой большого количества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного сотрудника и

приобретет неспособного. Система оценки позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Решение, принятое по результатам оценки, является более взвешенным, обдуманым и объективным и снижает уровень конфликтных ситуаций, чем негласно принятое решение.

Система оценки является мощным фактором мотивации. Сотруднику дается возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки, а также пути их преодоления. Оценка предоставляет возможность донести до каждого работника планы организации и обсудить с ним эти планы. Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т. е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее. Оценка дает возможность собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. Так, увольняющие, увольняемый и коллеги будут ясно понимать причины. Это, в свою очередь, позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения — сотрудники смогут понять, что считается неудовлетворительной работой. Оценка является своеобразным ключом к построению эффективной схемы мотивации для каждой должности и призвана учитывать различные аспекты деятельности каждого сотрудника, такие, как «размер» должности, результаты труда и компетенции должности.

Проанализировав систему оценки персонала ПАО Банк ФК «Открытие», интегрированного можно сделать выводы, что, обладая достаточным количеством достоинств, в то же время система оценки содержит достаточно недостатков. Данные недостатки снижают эффективность проверки сотрудников и соответствующим образом влияют на уровень эффективности деятельности компании. В работе были предложены варианты по усовершенствованию данной системы таким образом, чтобы, сохранив свои достоинства и сильные стороны, она одновременно оказалась бы избавлена от выявленных недостатков и слабых сторон.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги и учебные пособия

1. Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография. Белгород, 2010. С. - 26.
2. Чижов Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии: Учеб. пособие. М., 2010. С. 27.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 458.
4. Карманова, А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А. В. Карманова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 9 (143). — С. 409-411.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и аттестация. - М.: Интел-Интез. 2002. - 176 с.
6. Свирина И. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной службы // Власть. 2011. №7.
7. Черепанов В. В. , Иванов В. П. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. Пособие. - М.: Юнити-Дана: закон и право, 2007. С. – 469.
8. Захаров В.М. региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления// Управленческий голод в России и его традиции: Сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного выступления. 2-е изд., перераб. и доп./ Отв. ред. А.Н. Бердник.- Белгород, 2001.
9. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационно-социальная психология. СПб.: Речь, 2000. С. 180-181.
10. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 194.
11. У. Бирли, Д. Джонс, Т. Козуб. Оценка 360° – М.: Эксмо, 2009. – 336 с.
12. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007.

13. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития : исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и циклов конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. - 455 с.

Электронные ресурсы

14. ht-lab.ru. Лаборатория «Гуманитарные технологии». «Методы оценки персонала: виды и система оценки сотрудников в организации» [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/metody-ocenki-personala/> (дата обращения: 25.12.2023). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

15. NNRE-библиотека. «Аттестация персонала: методы аттестации» [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p32.php (дата обращения: 25.12.2023). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

16. Банк «Открытие» представил Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса. – <https://finance.rambler.ru> – Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/business/43008317-bank-otkrytie-predstavil-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa/> (дата обращения: 13.05.2024).

17. Официальный сайт ПАО Банк «Открытие». – [open.ru](https://www.open.ru) – Режим доступа: <https://www.open.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).

18. ВТБ покупает банк «Открытие». – www.ntv.ru. – Режим доступа: <https://www.ntv.ru/novosti/2739553/> (дата обращения: 15.05.2024).

19. ЦБ становится основным инвестором банка «ФК Открытие». – <https://www.banki.ru>. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9973022> (дата обращения: 18.05.2024).

20. ЦБ начал прием заявок на покупку банка «Открытие». – <https://www.banki.ru>. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10950828> (дата обращения: 06.12.2024).

21. ВТБ становится владельцем банка «Открытие». – <https://translated.turbopages.org>. – Режим доступа: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ada6db0c-67587273-5f96e855-74722d776562/https/tass.com/economy/1556249 (дата обращения: 06.12.2024).

22. Официальный сайт ПАО Банк «Открытие». – open.ru – Режим доступа: <https://www.open.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).

23. Официальный сайт ПАО Банк «Открытие». – open.ru – Режим доступа: <https://www.open.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).

24. Евросоюз заморозил активы ВТБ, «Открытия» и Совкомбанка. – <https://www.rbc.ru>. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/08/04/2022/625085139a7947671566725f> (дата обращения: 15.06.2024).

25. Ключевая ставка Банка России. – <https://cbr.ru>. – Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 14.06.2024).

26. Кредитная активность россиян: мониторинг. – <https://wciom.ru>. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kreditnaja-aktivnost-rossijan-monitoring> (дата обращения: 17.06.2024).

27. Оформление кредита для иностранных граждан в 2024 году. – <https://bankiros.ru>. – Режим доступа: <https://bankiros.ru/wiki/term/kredit-dla-inostrannyh-grazdan> (дата обращения: 20.06.2024).

28. Шокурова Е. Что происходит с рынком ERP-систем после ухода западных игроков. – www.rbc.ru – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/04/2024/66195bd99a7947014aef7e02 (дата обращения: 05.06.2024).

29. Минсельхоз: погибшие из-за заморозков посевы будут пересеяны. – <https://www.bfm.ru>. – Режим доступа: <https://www.bfm.ru/news/549911> (дата обращения: 21.06.2024).

30. ЦБ опубликовал Положение о платформе цифрового рубля. – <https://its.1c.ru>. – Режим доступа: <https://its.1c.ru/db/newscomm#content:485890:hdoc> (дата обращения: 22.06.2024).

31. Банк «Открытие» внедрил уникальный продукт резидента «Сколково» по управлению операционными рисками. – <https://sk.ru>. – Режим доступа: <https://sk.ru/news/bank-otkrytie-vnedril-unikalnyy-produkt-rezidenta-skolkovo-po-upravleniyu-operacionnymi-riskami/> (дата обращения: 23.06.2024).

32. Курчеева Г.И. Бенчмаркинг как инструмент продвижения инноваций в сфере обслуживания коммерческих банков. – www.cfin.ru. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/practical/2013-08/03.shtml> (дата обращения: 24.06.2024).

33. Анализ и синтез систем управления. – <https://sovman.ru>. – Режим доступа: <https://sovman.ru/articletop/osnovy-upravleniya/issledovaniye-sistem-upravleniya/metodologiya-issledovaniya-sistem-upravleniya/metody-issledovaniya-sistem-upravleniya/logiko-intuitivnyye-metody-issledovaniy/analiz-i-sintez-sistem-upravleniya/> (дата обращения: 27.06.2024).

34. Оптимизация отдела персонала. – <https://www.hr-director.ru> – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66153-qqq-16-m7-14-07-2016-optimizatsiya-otdela-personala> (дата обращения: 23.05.2024).

35. Банк Открытие: о банке, условиях работы и устройства на работу, тестах и собеседовании. – <https://hrlider.ru>. – Режим доступа: <https://hrlider.ru/posts/bank-otkrytie/> (дата обращения: 27.09.2024).

36. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации. – <https://elar.urfu.ru> – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8_2016.pdf (дата обращения: 21.05.2024).

37. Оценка эффективности деятельности банковского персонала. – <https://spravochnick.ru> – Режим доступа: https://spravochnick.ru/menedzhment/ocenka_rezultativnosti_deyatelnosti_bankovskogo_personala/ (дата обращения: 24.05.2024).

38. Пример PESTEL-анализа предприятия. – <https://finzz.ru>. – Режим доступа: <https://finzz.ru/pestle-analiz-factory-primer.html> (дата обращения: 15.06.2024).

39. Что такое грейдинг: где использовать, как внедрять, плюсы и минусы. – <https://mbschool.ru>. – Режим доступа: <https://mbschool.ru/articles/chto-takoe-greiding> (дата обращения: 28.05.2024).

40. Русанов С. О стратегических изменениях в IT-блоке банка «Открытие». – <https://lenta.ru> – Режим доступа:

https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/65853/1/m_th_a.v.uzvovich_2018.pdf (дата обращения: 28.05.2024).

41. Михалевич К. Адаптация персонала в организации. – <https://protrud.by>. – Режим доступа: <https://protrud.by/articles/element/adaptatsiya-personala-v-organizatsii/> (дата обращения: 21.05.2024).

42. Нормативно-правовые акты по трудовому праву. – <https://www.kadrovik-praktik.ru/> – Режим доступа: <https://www.kadrovik-praktik.ru/MatKadr/Zakony/o-materialnoy-otvetstvennosti/perechni-dolzhnostey-i-rabot-zameshchaemykh-i-vypolnyaemykh-rabotnikami-s-kotorymi-rabotodatel-mozhet-zaklyuchat-pismennye-dogovory-o-polnoy-individualnoy-ili-kollektivnoy-materialno> (дата обращения: 31.05.2024).

43. Суховская М. Оценка и аттестация сотрудников. – <https://journal.tinkoff.ru> – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/guide/employee-review/> (дата обращения: 27.05.2024).

44. IT HR решения для управления персоналом. – www.startexam.ru – Режим доступа: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/it-hr-resheniya-dlya-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 04.06.2024).

45. Что такое ERP-системы. – practicum.yandex.ru. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-erp-sistemy/> (дата обращения: 03.06.2024).

46. HRM-системы: <https://www.tadviser.ru>. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:HRMHRM-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B> (дата обращения: 12.06.2024).

47. Шокурова Е. Что происходит с рынком ERP-систем после ухода западных игроков. – www.rbc.ru – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/04/2024/66195bd99a7947014aef7e02 (дата обращения: 05.06.2024).

48. Технологии компании FIS позволили автоматизировать бизнес-процессы банка «Открытие». – <https://fondnid.ru>. – Режим доступа: <https://fondnid.ru/presscenter/tehnologii-kompanii-fis-pozvolili-avtomatizirovat-biznes-processy-banka-otkrytie> (дата обращения: 14.06.2024).

49. Ассесмент-центр для оценки персонала. – <https://www.startexam.ru>. – Режим доступа: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/plyusy-i-minusy-assessment-tsentra/> (дата обращения: 06.06.2024).

50. Ассесмент-центр: кратко о главном. – <https://hr-portal.ru>. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/assessment-centr-korotko-o-glavnom> (дата обращения: 05.06.2024).

51. Школа оценки и развития персонала. – <https://abmgroupru.ru>. – Режим доступа: <https://abmgroupru.ru/shkola-otsenki-razvitiya-personala/> (дата обращения: 12.06.2024).

52. Тестирование сотрудников интернет-магазина: обзор эффективных методик. – <https://www.insales.ru>. – Режим доступа: <https://www.insales.ru/blogs/university/testirovanie-sotrudnikov> (дата обращения: 07.06.2024).

53. Как зарождалась технология ассесмента. – <https://www.mann-ivanov-ferber.ru>. – Режим доступа: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/ocenka-personala/ocenka_mail.pdf (дата обращения: 08.06.2024).

54. Куприянов Е.А. Стоит ли игра свеч: валидность Центров оценки. – <https://orgpsyjournal.hse.ru>. – Режим доступа: https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2011/08/18/1267982185/OrgPsy_2011-1_Kupriyanov_50-58.pdf (дата обращения: 08.06.2024).

55. Прибыль банка «Открытие» по РСБУ за январь-июнь превысила 29 млрд рублей. – <https://finance.rambler.ru>. – Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/business/51049604-pribyl-banka-otkrytie-po-rsbu-za-yanvar-iyun-prevysila-29-mlrd-rublej/> (дата обращения: 12.06.2024).

56. Блищак К.А., Зайцева Т.В. Анализ деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Открытие». – <https://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deyatelnosti-kommercheskogo-banka-na-primere-pao-fk-otkrytie/viewer> (дата образования: 19.05.2024).

57. Оглобина А.В. Разработка предложений по финансовому оздоровлению коммерческих банков на примере ПАО Банк «ФК Открытие». – <https://nauchkor.ru>. – Режим доступа: <https://nauchkor.ru/pubs/razrabotka-predlozheniy-po-finansovomu-ozdorovleniyu-kommercheskih-bankov-na-primere-pao-bank-fk-otkrytie-5f340032cd3d3e0001b7ebfd> (дата обращения: 17.05.2024).

58. Митрохина К.К. Анализ эффективности системы управления персоналом в организации на примере ПАО Банк «ФК Открытие» – <https://cyberleninka.ru> – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii-na-primere-pao-bank-fk-otkrytie> (дата обращения: 26.05.2024).

59. Ильичева Ю.Э., Чистякова М.К. Совершенствование оценки эффективности банковской деятельности // Финансовая грамотность, финансовая безопасность и финансовая стабильность: материалы всероссийской (национальной) конференции 22 января 2021 года. — Орел: ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2021 - С. 110.

Статьи из книг, сборников, продолжающихся или периодических изданий

60. Кряжков А.С. Анализ действующей системы внутреннего аудита и формирование рекомендаций по ее усовершенствованию на примере ПАО Банк «ФК Открытие». <https://esj.today> – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/10FAVN123.pdf> (дата обращения: 25.05.2024).

61. Ильина А.В., Волченко А.М. Система управления по целям: основные принципы и преимущества. – <https://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-po-tselyam-osnovnye-printsipy-i-preimuschestva/viewer> (дата обращения: 29.05.2024).

62. Головина Е.А. Формирование приоритетов развития персонала в автоматизированной системе управления. – cyberleninka.ru. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-prioritetov-razvitiya-personala-v-avtomatizirovannoy-sisteme-upravleniya/viewer> (дата обращения: 01.06.2024).

63. Русанова М.С. Управление персоналом с помощью информационных сетей. – cyberleninka.ru. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrami-s-pomoschyu-informatsionnyh-sistem> (дата обращения: 02.06.2024).

64. Черниенко Е.В. Ассесмент-центр: современный метод оценки персонала. – cyberleninka.ru. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/assessment-tsentr-sovremennyy-metod-otsenki-personala/viewer> (дата обращения: 04.06.2024).

65. Лукьянова К.К., Новикова Д.И. Метод оценки в управлении человеческими ресурсами. – <https://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-tsentrov-otsenki-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami/viewer> (дата обращения: 05.06.2024).

66. Багирова А.П., Дорман В.Н. Социальные технологии в управлении организацией: анализ экономической эффективности проектов. – <https://elar.urfu.ru>. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30201/1/978-5-321-02238-2_2012.pdf (дата обращения: 07.06.2024).

67. Дудкова Н.В., Маркелов А.В., Масленников В.А. Оценка экономической эффективности проектных решений. – <https://ivgpu.ru>. – Режим доступа: <https://ivgpu.ru/images/docs/ob-universitete/instituty-fakultety-kafedry/inpo/adf/aakh/publikatsii/aakh-mu-3.pdf> (дата обращения: 07.06.2024).

68. Кузьмич Н.П., Якимович М.Ф. Влияние кадровой политики на эффективность предприятия. – <https://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kadrovoy-politiki-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 11.06.2024).

69. Василенко О.А. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия. – <https://cyberleninka.ru>. – <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-finansovyh-rezultatov-deyatelnosti-kommercheskogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 11.06.2024).

70. Попов А.В. Анализ влияния материального стимулирования на эффективность труда работников. – <https://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-materialnogo-stimulirovaniya-na-effektivnost-truda-rabotnikov/viewer> (дата обращения: 14.06.2024).