

УДК 336.71

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВНЕДРЕНИЯ
СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ
РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Костюкова Светлана Николаевна, к.э.н., доцент

Черевко Николь Сергеевна, студент

Белорусский государственный университет

Kostjukova Svetlana, PhD, svet222011@ya.ru

Cherevko Nikole, student, nicolcherevko@mail.ru

Belarusian State University

Аннотация. Применение разработанного методического инструментария внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизнеса коммерческого банка будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации бизнес-процессов розничного сектора коммерческого банка, ориентированной на достижение финансового результата конкретного структурного подразделения (точки продаж), а также формированию уровня заработной платы специалиста по объективным критериям.

Ключевые слова: система мотивации, ключевые показатели эффективности деятельности, центры ответственности, финансовый результат, коммерческий банк.

Важнейшей задачей, стоящей перед менеджерами коммерческого банка является оценка эффективности функционирования каждого сотрудника и его вклада в достижение общего финансового результата организации.

В банковской сфере зарубежных стран в последнее время особого внимания заслуживает технология мотивации, которая основана на комплексной оценке ключевых показателей эффективности деятельности как всей организации в целом, так и каждого сотрудника в частности. По мнению Дэвида Парментера, популярность такого подхода, называемого Key Performance Indicators (KPI), связана с тем, что в нем соблюдается принцип адекватного вознаграждения за полноценное достижение поставленных целей и выполнение стратегических задач. Это, в свою очередь, позволяет мотивированно и рационально распределить затраты по оплате труда персонала [1]. При этом российскими специалистами в области менеджмента также отмечаются преимущества мотивационной модели на основе системы ключевых показателей, заключающиеся в возможности измерения, анализа и контроля качественных и количественных параметров деятельности сотрудников в различные временные периоды [2].

Проблемами теории стратегического управления и концепции системы ключевых показателей эффективности деятельности занимались такие зарубежные ученые, как Ю. Вебер, М. Веттер, Р. Каплан, Т. Колер, К. Коффман, С. Майерс, Д. Нортон, П. Нивен, Н. Ольве, Ж. Рой, С. Рой и др.

Вместе с тем, специфика деятельности коммерческих банков предопределила необходимость совершенствования системы KPI с учетом специфики банковской деятельности.

В этой связи целью данного исследования является: на основе изучения бизнес-процессов розничного сектора коммерческого банка разработать методический инструментарий внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности его специалистов.

В результате исследования действующей системы мотивации сотрудников белорусских коммерческих банков, были выявлены следующие проблемы:

- доведение плановых показателей до специалистов осуществляется исходя из принципа неравномерности развития структурного подразделения (точки продаж);
- в KPI включены не все основные для банка операции, приносящие доход;
- нет комплексной оценки деятельности сотрудников, а так же не производится оценка вклада каждого сотрудника в финансовый результат структурного подразделения (точки продаж).

Для решения указанных проблем предлагается следующий методический подход, базирующийся на разработанном поэтапном алгоритме:

1) выделение центров доходов и прибылей в розничном секторе коммерческого банка;

2) классификация ключевых показателей деятельности специалистов розничного бизнеса по новым признакам: а) уровень доходности операций для банка; б) степень долгосрочности отношений с клиентом; в) уровень активности клиента; г) эффективность проведенной специалистом сделки;

3) разработка ключевых показателей деятельности специалистов центров доходов и прибылей;

4) доведение плановых показателей до специалистов на принципах справедливости, эффективности и доходности банка, оценки вклада каждого специалиста в финансовый результат точки продаж;

5) выполнение доведенных показателей;

6) оценка эффективности выполнения плановых показателей сотрудниками.

Рассмотрим содержание каждого этапа более подробно.

Исследование особенностей функционирования белорусских коммерческих банков, проведенное авторами в [3], показало, что основная роль по формированию их финансового результата принадлежит двум звеньям: корпоративному и розничному бизнесу. Поэтому в целях организации, планирования и учета затрат и результатов в местах их формирования, достоверного определения вклада каждого специалиста (отдела) в общий финансовый результат подразделения, а также определения полномочий и сферы ответственности менеджеров за результаты их работы, авторами предлагается произвести структурирование розничного сектора коммерческого банка по центрам ответственности (ЦО).

В основу исследования положена концепция центров ответственности, разработанная Д. Хиггинсом, которая адаптирована авторами к специфике деятельности белорусских банков.

По своему экономическому содержанию концепция ЦО рассматривает степень ответственности определенных лиц за финансовые результаты своей работы. В основе классификации центров лежит критерий финансовой ответственности руководителей и основной вид деятельности, которым занимается центр ответственности в соответствии с распределением обязанностей.

Под центром ответственности понимается структурное подразделение, во главе которого стоит менеджер, контролирующий средства, вкладываемые в закрепленный за ним сегмент бизнеса [4].

Исследовав теоретические подходы, выдвигаемые отечественными и зарубежными учеными, к систематизации центров ответственности, к организации учета по центрам ответственности, можно сделать вывод о том, что специфике деятельности белорусского коммерческого банка в наибольшей степени соответствует выделение в качестве основных центров ответственности – центров доходов, центров прибыли (табл. 1).

Таблица 1. – Центры ответственности коммерческого банка

Вид ЦО	Структурные звенья, входящие в ЦО	Вид банковской операции	Вид доходов / прибылей
ЦО Розничный бизнес (центр прибыли)			
Центр доходов	Отдел операционно – кассовой работы	Прием платежей, переводов, пополнение счетов, вкладов, платежных карт, прием выручки, выдача наличных ден. средств.	Комиссионные доходы
		Продажа драг. металлов, коллекционных, памятных монет	Доходы от продажи
	Кредитный отдел	Выдача кредитов, дистанционное банковское обслуживание	Процентные доходы
	Депозитный отдел	Привлечение вкладов (депозитов), дистанционное банковское обслуживание	Процентные расходы
	Отдел по ценным бумагам	Операции с ценными бумагами	Доходы по ценным бумагам
Центр прибыли	Отдел валютно – обменных операций	Валютно-обменные операции	Маржа (прибыль)

Источник: авторская разработка

Таким образом, выделение центров ответственности в коммерческом банке Республики Беларусь позволит руководителям и менеджерам, находящимся на различных уровнях иерархии, и возглавляющим конкретный ЦО, четко понимать сферу своей финансовой ответственности и своих подчиненных; разрабатывать стратегические и тактические планы развития с учетом специфики ЦО.

На втором этапе методики авторами расширена классификация КРІ специалистов розничного сектора коммерческого банка по таким признакам, как степень долгосрочности отношений с клиентом, уровень активности клиента и степени эффективности проведенной специалистом сделки (табл. 1).

Таблица 2. – Классификация КРІ специалистов розничного сектора коммерческого банка

Признак классификации КРІ	Виды КРІ в соответствии с предлагаемым признаком	Ключевые показатели
По уровню риска	С высокой степенью риска	Кредитные операции, оформляемые без поручителей и справок и доходов
	Со средней степенью риска	Кредитные операции, оформляемые со справкой о доходах
	С низкой степенью риска	Кредитные операции, оформляемые с поручительством, залогом, страховкой
	Безрисковые	Комиссионные операции
По степени доходности операций для банка	Высокодоходные	Активные операции
	Средне доходные	Активно-пассивные операции
	Не приносящие доход	Пассивные операции
По степени долгосрочности отношений с клиентом	Долгосрочные	кредитные операции от 5 до 10 лет; депозиты на длительный срок
	Среднесрочные	депозиты, кредиты от года до 5 лет
	Краткосрочные	Краткосрочные кредитные и депозитные операции до 1 года
	Разовые	Разовые кредитные и депозитные операции
По уровню активности клиента	Активные клиенты	Средний чек операций, количество операций за период, долгосрочность операций клиента
	Неактивные клиенты	Разовые (заключение договора без совершения операций по нему)
По степени эффективности проведенной специалистом сделки	Эффективные	Сделка заключена с повторной продажей, с максимальным чеком (рефинансирование кредитов др. банков), на максимальный срок
	Неэффективные	Отказ от кредитования, без повторной продажи, с минимальным чеком или сроком

Источник: авторская разработка

Представленная в таблице 2 расширенная классификация ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизне-

са коммерческого банка позволяет установить взаимосвязи между бизнес-процессом и ключевыми показателями деятельности; установить зависимость между проведенной операцией специалистом и ее влиянием на финансовый результат структурного подразделения. Это позволит разработать на этой основе действенную систему КРІ для каждого центра ответственности, что соответствует третьему этапу методики.

Согласно четвертого этапа следует довести разработанную систему КРІ до специалистов на принципах справедливости, эффективности и доходности для банка, оценки вклада каждого специалиста в финансовый результат точки продаж;

После выполнения доведенных КРІ (этап № 5) требуется произвести оценку эффективности выполнения плановых показателей специалистами и оценить их вклад в финансовый результат точки продаж.

Таким образом, применение разработанного методического инструментария будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации бизнес-процессов розничного сектора коммерческого банка, ориентированной на достижение финансового результата конкретного центра ответственности и структурного подразделения коммерческого банка в целом, созданию кооперации и координации в работе специалистов центров доходов и прибылей, а также формированию уровня их заработной платы по объективным критериям в соответствии с их уровнем мотивации.

Список использованных источников

1. Marr V. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. – 1-st ed. – FT Publishing, 2012. – P. 348; Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. – P. 233.

2. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.; Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.

4. Костюкова, С. Н., Дроздова, О.В. Особенности построения эффективной системы мотивации сотрудников коммерческого банка // С.Н. Костюкова, О.В. Дроздова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сборник статей II междунар. науч.-практ. конф., посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – С. 688-692.

5. Места возникновения затрат и центры ответственности: [Электронный ресурс] – http://www.finansy.ru/st/post_1268116424.html.