

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*С.Н. Костюкова
Минск, БГУ*

Важнейшей задачей, стоящей перед менеджерами, является оценка эффективности функционирования каждого сотрудника, отдела и структурного подразделения в целом, находящегося на соответствующем уровне иерархии, а также его вклада в достижение общего финансового результата организации. Вместе с тем специфика деятельности коммерческого банка требует разработки прикладных инструментов, удовлетворяющих указанным задачам.

Цель: разработать методику построения эффективной системы мотивации специалистов коммерческого банка.

Материал и методы. В основу научного исследования положены труды российских (В.Б. Ивашкевич) [1] и зарубежных ученых (Д. Хиггинс) [2]. В исследовании использованы следующие общенаучные методы: познание, анализ и синтез, сравнительный анализ.

Результаты и их обсуждение. Исходя из особенностей, присущих коммерческим банкам, изложено в [3], разработка методики предполагает проведение следующих этапов:

1. Определить иерархию управления структурными подразделениями коммерческого банка, изложено в [3];
2. В каждом подразделении выделить центры ответственности;
3. Разработать для каждого подразделения систему ключевых показателей деятельности;
4. Произвести классификацию ключевых показателей деятельности по различным критериям с позиции их влияния на эффективность деятельности подразделения коммерческого банка.

В этой статье будет уделено внимание раскрытию первых двух этапов методики.

Исследование особенностей функционирования коммерческого банка показало, что основная роль по формированию его финансового результата принадлежит двум звеньям: корпоративному и розничному бизнесу. Такое деление наиболее часто встречается в региональных отделениях (филиалах) коммерческого банка и его структурных подразделениях. 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, предлагается произвести структурирование коммерческого банка по центрам ответственности (табл.1).

Таблица 1 – Центры ответственности (ЦО) коммерческого банка

Вид ЦО	Структурные звенья, входящие в ЦО	Вид банковской операции	Вид доходов/прибылей
(Центр консолидации)	Региональное отделение (филиал)		
ЦО Корпоративный бизнес (центр прибыли)			
Центр прибыли	Кредитный отдел	Выдача кредитов	Процентные доходы
	Отдел лизинга, факторинга	Лизинговые и факторинговые операции	Процентные доходы
	Депозитный отдел	Привлечение вкладов	Процентные расходы
	Отдел по ценным бумагам	Операции с ценными бумагами	Доходы по операциям с ценными бумагами
	Отдел валютно-обменных операций	Валютно-обменные операции	Маржа (прибыль)
Центр доходов	Отдел транзакционного бизнеса	Обслуживание корпоративных платежных карточек, открытие, переоформление, закрытие и обслуживание счетов юр. лиц и ИП, дистанционное банковское обслуживание	Комиссионные доходы

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

Концепция центров ответственности, разработанная Д. Хиггинсом, получила достаточное развитие, однако требует привязки к специфике банковской деятельности.

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 [2].

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 коммерческого банка в наибольшей степени соответствует выделение в качестве основных центров ответственности – центров доходов, центров прибыли (табл. 1).

Что касается центров затрат (расходов) в коммерческом банке, то к ним можно отнести следующие отделы: отдел бухгалтерского учета и отчетности, отдел безопасности и контроля, отдел материально-технического, хозяйственного обеспечения и обслуживания, отдел программного обеспечения и администрирования банковского бизнеса и другие отделы во главе которых стоит менеджер, отвечающий исключительно за затраты (расходы) отдела.

Заключение. Таким образом, можно заключить, что раскрытие двух этапов предложенной методики построения эффективной системы мотивации специалистов коммерческого банка позволит руководителям и менеджерам, находящимся на различных уровнях иерархии, и возглавляющих конкретный ЦО, четко понимать сферу своей финансовой ответственности и своих подчиненных; разрабатывать стратегические и тактические планы развития с учетом специфики ЦО, осуществлять эффективный контроль достижения плановых показателей, что в итоге позволит разработать эффективную систему мотивации персонала коммерческого банка.

1. Концепция "центров ответственности / Бухгалтерский словарь. Электронный ресурс. Режим доступа: https://buhgalterskiy_slovar.academic.ru. Дата доступа : 04.01.2019 г.
2. Понятие и классификация центров ответственности. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://helpiks.org/9-48195.html>. Дата доступа: 05.01.2019 г.
3. 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.