

шоков. Решение – необходимо увеличить размер помощи, одновременно установив условия участия в трудовой деятельности для тех, кто может работать, и определив социальные услуги для выполнения получателями пособия как часть их взаимной ответственности;

- нежелание работодателей принимать на работу инвалида из-за неуверенности работодателя в том, что такой работник сможет работать не хуже своего здорового коллеги. Одним из путей решения проблем занятости для инвалидов I и II групп с глубокими нарушениями здоровья может быть создание специальных «социальных» предприятий для их трудоустройства.

### **Библиографические ссылки**

1. Социальная защита. Национальный статистический комитет Республики Беларусь : сайт. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/socialnaya-sfera/sotsialnaya-zaschita-nseleniya/> (дата обращения: 28.04.2021).

2. Сколько убыточных организаций в Беларуси : сайт. URL: <https://www.belnovosti.by/ekonomika/v-belarusi-za-2020-god-uvlechilos-kolichestvo-ubytochnyh-organizacij> (дата обращения: 21.04.2021).

3. Бюллетень Национального банка Республики Беларусь : сайт. URL: <https://www.nbrb.by> (дата обращения: 30.04.2021).

4. Об утверждении Государственной программы о социальной защите и содействии занятости населения на 2016–2020 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30.01.2016 № 73 // Консультант Плюс: Беларусь / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. Минск, 2021.

5. Статистический ежегодник Республики Беларусь 2021. Минск: Национальный статистический комитет, 2021. 685с.

*УДК 336.71:331.101.3-057.86*

## **ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

**Н. С. Черевко<sup>1)</sup>, С. Н. Костюкова<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup> студентка 4-го курса, экономический факультет, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: [nikolcherevko@gmail.com](mailto:nikolcherevko@gmail.com)*

*<sup>2)</sup> кандидат экономических наук, доцент, кафедра корпоративных финансов, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: [svet222011@ya.ru](mailto:svet222011@ya.ru)*

На основе изучения зарубежного опыта мотивации персонала, разработан финансовый механизм мотивации специалистов белорусских банков. Финансовый механизм представлен в виде поэтапного алгоритма действий топ-менеджеров банков. Это позволит установить, с одной стороны, прозрачную систему мотивации для специалистов коммерческого банка, ориентированную на достижение финансового результата банка и его структурных подразделений, с другой стороны – обеспечить достижение запланированных финансовых результатов в разрезе отдельного специалиста.

**Ключевые слова:** мотивация; финансовая мотивация; розничный бизнес; корпоративный бизнес; финансовый механизм мотивации; банк.

## **INSTRUMENTATION OF THE FINANCIAL MECHANISM OF MOTIVATION OF COMMERCIAL BANK SPECIALISTS**

**N. S. Cherevko<sup>1)</sup>, S. N. Kostjukova<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup> 4th year Student, Faculty of Economics, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: [nikolcherevko@gmail.com](mailto:nikolcherevko@gmail.com)*

*<sup>2)</sup> PhD in Economics, Associate Professor, Department of Corporate Finance, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: [svet222011@ya.ru](mailto:svet222011@ya.ru)*

Based on the study of foreign experience in personnel motivation, a financial mechanism for motivating specialists of Belarusian banks has been developed. The financial mechanism is presented in the form of a phased algorithm of actions of top managers of banks. This will make it possible to establish, on the one hand, a transparent system of motivation for specialists of a commercial bank, focused on achieving the financial result of the bank and its structural divisions, on the other hand, to ensure the achievement of the planned financial results in the context of an individual specialist.

**Keywords:** motivation; financial motivation; retail business; corporate business; financial motivation mechanism; bank.

Мотивация персонала является одной из актуальных тем для всех субъектов хозяйствования, в т. ч. и для банковского сектора. Эффективность функционирования организации и достижение поставленных ею целей определяется работающим в ней персоналом. Регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, их подлинных мотивов поведения, ведущих интересов и выбор соответствующих методов объединения отдельных индивидуумов в высокоэффективный, работоспособный коллектив позволяет руководителям в итоге решать сложные производственные задачи.

Эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных банков, поскольку от эффективности деятельности специалистов будет зависеть степень достижения, как стратегических, так и тактических целей коммерческого банка.

В банковской сфере стран Западной Европы и США 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 отдельности. В [1] представлена авторская методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка. Вместе с тем, особый практический интерес вызывает финансовый механизм мотивации специалистов банков. Речь идет о возможном внедрении финансового механизма мотивации специалистов в деятельность белорусских банков, где основным стимулом для специалистов будет являться прибыль банка.

Вопрос о внедрении финансового механизма мотивации специалистов банка с их участием в прибыли банка до сих пор является дискуссионным. Более того отсутствует методический инструментарий по практической реализации указанного подхода.

В работе поставлена цель: на основе изучения зарубежного опыта мотивации персонала, разработать финансовый механизм мотивации специалистов белорусских банков с их участием в прибыли.

Для достижения поставленной цели следует изучить зарубежный опыт мотивации персонала, выявить основные концепты, применимые для банковской системы Беларуси.

Российские и отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, которая базируется на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой односторонний подход. Отдельные концепты зарубежной системы мотивации и поощрения вполне применимы и в Беларуси.

По мнению [2] «методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны ... западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса».

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют в компаниях США, Великобритании, Франции. Рассмотрим наиболее эффективные зарубежные системы мотивации, использующие премирование сотрудников в т. ч. за счет прибыли организации.

Согласно французской модели мотивации персонала среди форм индивидуализации отмечено участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж [2].

Отдельные компании Великобритании практикуют долевое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты

(должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу [2].

На основании вышеизложенного авторами выдвинута гипотеза о возможном повышении эффективности работы банка путем внедрения финансового механизма мотивации его специалистов, основанного на участии специалистов в прибыли банка при достижении ими определенных показателей.

Задача каждого банка, действующего на современном рынке банковских услуг – заработать наибольшую прибыль. Достижению этой цели будет способствовать построение эффективной системы финансовой мотивации. Авторами обосновано экономическое содержание данного понятия.

«Финансовая мотивация сотрудников банка представляет собой систему мотивов и стимулов, измеряемых в денежном выражении и выплачиваемых сотрудникам, в результате достижения ими намеченных ключевых показателей эффективности деятельности Банка, положительно влияющих на его финансовый результат».

Финансовая мотивация позволяет оценить эффективность деятельности каждого центра прибыли банка: корпоративного и розничного бизнеса и соответственно вклад каждого специалиста в достижение финансового результата соответствующего центра ответственности (ЦО).

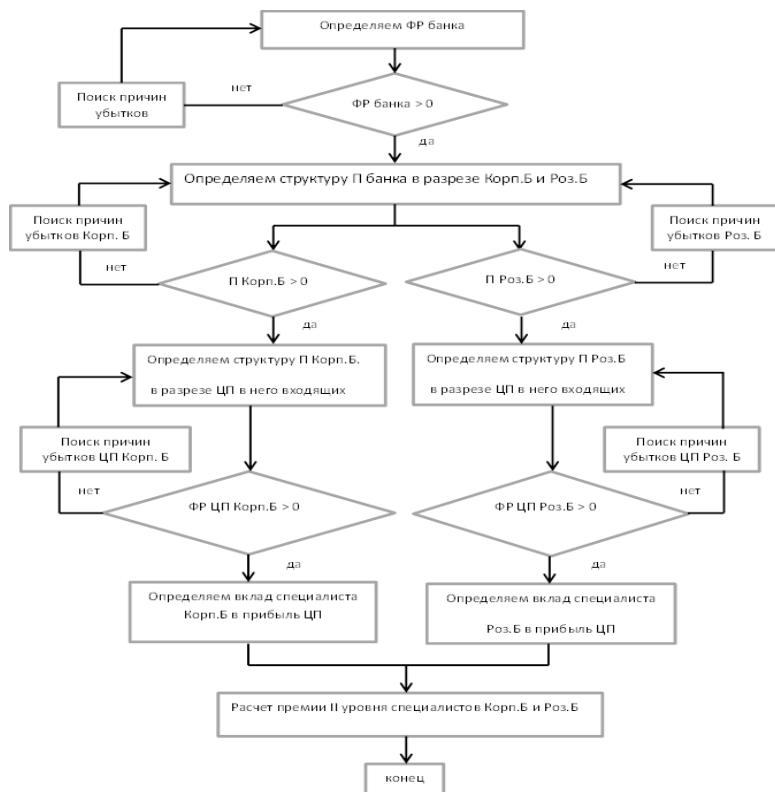
Представим поэтапный алгоритм функционирования финансового механизма мотивации специалистов банка на рис.1.

В основу исследования положена концепция центров ответственности, разработанная Д. Хиггинсом, которая адаптирована 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.

Исследование теоретических подходов, выдвигаемых отечественными и зарубежными учеными, к систематизации ЦО, к организации учета по ЦО, можно сделать вывод о том, что специфике деятельности розничного бизнеса белорусского банка в наибольшей степени соответствует выделение в качестве основных ЦО – центров прибыли, которые представлены корпоративным и розничным бизнесом. В структуре каждого из указанных центров прибыли можно выделить более мелкие центры прибыли, входящие в его структуру.



*Рисунок 1 – Алгоритм финансового механизма мотивации специалистов коммерческого банка*

*Примечание 1* – ФР – финансовый результат; П – прибыль; Корп.Б. – корпоративный бизнес; Роз.Б – розничный бизнес; ЦП – центр прибыли.

*Примечание 2* – Источник: авторская разработка.

В отдельно взятом банке, как правило, конкретный вид центра прибыли занимает наибольший удельный вес в структуре его доходов.

Особенности системы премирования специалистов розничного бизнеса банка представлены в [3].

**Закключение.** Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный финансовый механизм мотивации специалистов розничного бизнеса коммерческого банка приносит положительный эффект не только специалистам, выполнившим план на 101 % и больше, но и банку в целом. В сочетании с мероприятиями по финансовой мотивации специалистов их участие в прибылях повысит

удовлетворенность специалистов в расчете премирования по результатам их работы.

Таким образом, применение разработанного алгоритма по внедрению финансового механизма мотивации специалистов банка будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации его бизнес-процессов, ориентированной на достижение финансового результата конкретного центра ответственности и 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 уровнем мотивации.

### Библиографические ссылки

1. Богатырева В. В., Костюкова С. Н., Черевко Н. С. Методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка // Право. Экономика. Психология. 2020. № 4. С. 29–39.

2. Зарубежный опыт мотивации персонала : сайт компании Searchinform. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата обращения: 18.05.2021).

3. Костюкова С. Н., Черевко Н. С. Особенности системы премирования специалистов розничного бизнеса банка // Новая финансовая модель в условиях развития цифровой экономики: сборник материалов международной онлайн-конференции. Нур-Султан: Евразийский национальный университет им. Л. Н. Гумилева, 2020. С. 425–431.

УДК 332.13(476)

## СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

**Чжан Яо<sup>1)</sup>, Цзинь Хао<sup>2)</sup>, А. Н. Гайшун<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> *соискатель, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: [alexeyk75@mail.ru](mailto:alexeyk75@mail.ru)*

<sup>2)</sup> *соискатель, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: [alexex@mail.ru](mailto:alexex@mail.ru)*

<sup>3)</sup> *аспирант, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: [an\\_shutova@mail.ru](mailto:an_shutova@mail.ru)*

Рассмотрены понятие сущность структурной перестройки промышленности, направления ее реализации. Выявлено, что в современных условиях реализации инновационной политики Китая требуется дальнейшая территориальная и технологическая структурная перестройка промышлен-