

## АЛГОРИТМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА БАНКА

С.Н. КОСТЮКОВА<sup>1</sup>, Н. С. Черевко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративные финансы»  
Белорусский государственный университет  
г. Минск, Республика Беларусь

<sup>2</sup> студент

Белорусский государственный университет

**Аннотация.** Разработан поэтапный алгоритм процесса внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка. Применение разработанного алгоритма будет способствовать оптимизации бизнес-процессов, ориентированных на достижение финансового результата конкретным центром 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 их уровнем мотивации.

**Abstract.** A step-by-step algorithm for the implementation of an effective motivation system for the bank's retail business specialists has been developed. The application of the developed algorithm will contribute to the optimization of business processes focused on achieving financial results by a specific responsibility center and the bank as a whole, the creation of cooperation and coordination in the work of specialists from the income and profit centers, as well as the formation of the level of their salaries according to objective criteria in accordance with their level of motivation.

**Ключевые слова:** мотивация; ключевые показатели эффективности деятельности; центры доходов и прибылей; алгоритмизация; розничный бизнес банка

**Keywords:** motivation; key performance indicators; centers of income and profits; algorithmization; bank retail business

Мотивация персонала была, есть и остается одной из актуальных тем для всех субъектов хозяйствования, в т. ч. и для банковского сектора. 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. 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].

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 и др. Вместе с тем, специфика деятельности банков предопределила необходимость совершенствования системы KPI и разработки новых, инновационных механизмов мотивации персонала с учетом специфики банковской деятельности.

В то же время следует отметить недостаточный объем исследований, относящихся к мотивации сотрудников банков. Большинство теорий применимо только для предприятий сектора материального производства. Попытка анализа теории мотивации для коммерческих финансово-кредитных учреждений предпринята лишь некоторыми авторами Ивановской Л.А. [3], Ильясовым С.М. [4], Афоной А.С. [5], Воглиной О.Н. [6] и др. Это объясняется существующими особенностями деятельности специалистов банка, которые оказывают услуги финансового характера – оформление депозитов, предоставление кредитов, проведение расчетов и платежей в национальной и международных платежных системах, консультирование, осуществление операций с ценными бумагами и др. Доходы банка по указанным операциям занимают наибольший удельный вес в структуре его доходов, отсюда возникает особый практический интерес к разработке алгоритма процесса мотивации специалистов банка.

На основании вышеизложенного в работе поставлена следующая цель: на основе изучения бизнес-процессов розничного бизнеса банка разработать алгоритм процесса мотивации его специалистов.

В результате исследования действующей системы мотивации специалистов белорусских коммерческих банков, были выявлены следующие проблемы: доведение плановых показателей до специалистов осуществляется исходя из принципа неравномерности развития структурного подразделения (точки продаж); в КРІ 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) банка.

Для решения указанных проблем предлагается следующий методический подход, базирующийся на разработанном поэтапном алгоритме (рисунок 1). Рассмотрим содержание каждого этапа более подробно. Исследование особенностей функционирования белорусских банков, проведенное авторами в [6], 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, автором предлагается произвести структурирование розничного бизнеса банка по центрам ответственности (ЦО).

На основе исследования теоретических подходов, выдвигаемых отечественными и зарубежными учеными к организации учета по центрам ответственности (ЦО), можно сделать вывод о том, что специфике деятельности розничного бизнеса банка в наибольшей степени соответствует выделение в качестве основных центров ответственности – центров доходов и центров прибыли. К центрам доходов можно отнести - отдел операционно - кассовой работы, отдел по ценным бумагам, в то время как к центрам прибыли – кредитно-депозитный отдел, отдел валютно-обменных операций. Это 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 конкретного ЦО.

На втором этапе методики авторами расширена классификация КРІ специалистов розничного сектора банка по таким признакам, как степень долгосрочности отношений с клиентом, уровень активности клиента и степени эффективности проведенной специалистом сделки и др. Вместе с тем используются традиционные признаки классификации – по уровню риска и степени доходности операций для банка, изложено в [7; 8]. Это позволит установить взаимосвязи между проведенной операцией специалистом и ее влиянием на финансовый результат ЦО и разработать на этой основе действенную систему КРІ для каждого специалиста ЦО и определить вес (вклад) конкретного показателя в общий финансовый результат ЦО, что соответствует третьему этапу методики.

Так, в таблице 1 приведен предлагаемый примерный перечень КРІ и их удельный вес в ключевых компетенциях специалиста Департамента розничного бизнеса банка.

**Таблица 1 – Перечень КРІ и их удельный вес в ключевых компетенциях специалиста**

Ключевые показатели эффективности КРІ специалиста	Примерный вес КРІ, %
Сумма выдача кредитов на разные цели	25
Доля повторных продаж (второй продукт к основному)	15
Доля активных кредитных карт (активность за последние 6 месяцев)	15
Сумма привлеченных средств на депозиты	20
Сумма комиссий	20
Количество проданных дебетовых карт	5
Итого	100

*Примечание. Разработка авторов.*

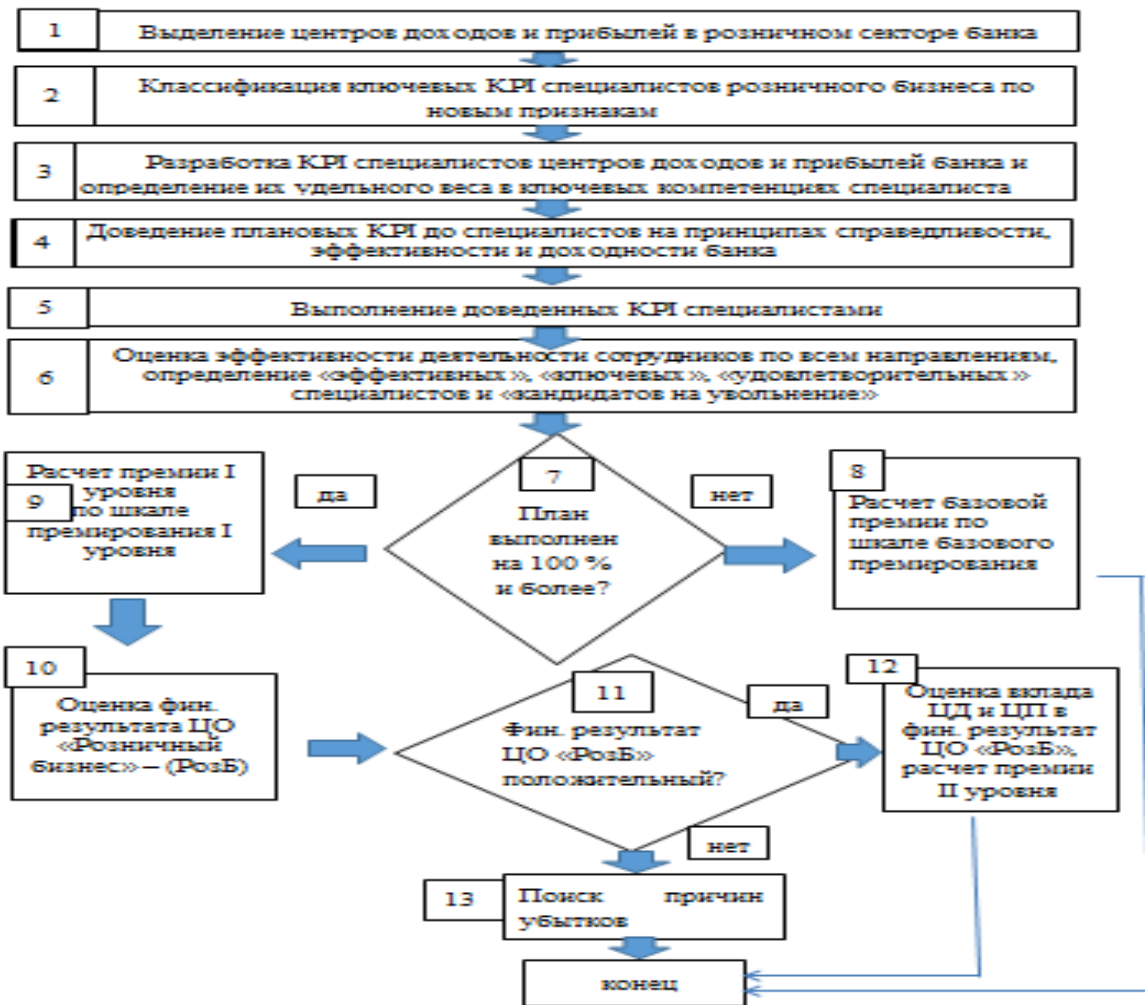


Рисунок 1 – Алгоритм внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка

Следует отметить необходимость установления более высокого веса конкретного показателя не только по важности операции, но и по ее доходности для банка. Каждый менеджер центра ответственности может регулировать как КРІ, так и их веса в соответствии с целями и стратегией развития банка.

Согласно четвертому этапу алгоритма следует довести разработанную систему КРІ до специалистов на принципах справедливости, эффективности и доходности для банка.

На пятом этапе происходит выполнение доведенных показателей специалистами. После выполнения доведенных КРІ требуется произвести оценку эффективности выполнения плановых показателей специалистами и на этапе № 6 произвести ранжирование специалистов розничного бизнеса по результатам их работы в отчетном периоде. Список критериев разрабатывается менеджером соответствующего уровня управления самостоятельно в зависимости от поставленных задач перед специалистами розничного бизнеса банка, в т.ч. по финансовому результату.

Новый способ ранжирования специалистов розничного бизнеса предполагает их деление по следующим группам: «эффективные сотрудники», «ключевые сотрудники», «кандидаты на увольнение». Это позволит выявить наиболее эффективные группы специалистов конкретного ЦО, сформировать из них резерв, как на руководящие должности, так и кандидатов на увольнение, систематизировать информацию о персонале на основе их ранжирования по степени ориентации на достижение финансового результата.

Далее на основании рассчитанного рейтинга конкретного специалиста, следует идентифицировать его принадлежность к конкретной группе по разработанной шкале, представленной в таблице 2.

**Таблица 2 - Шкала отнесения сотрудника к конкретной группе**

Наименование группы сотрудников	«Лучший сотрудник»	«Ключевой сотрудник»	«Удовлетворительный сотрудник»	«Кандидат на увольнение»
Оценка в баллах	12-15	8-11	4-7	0-3
Размер премии, в процентах от оклада	20 %	15 %	10 %	0 %

*Примечание. Разработка авторов.*

На основании полученных баллов сотруднику можно установить размер премии в процентах от оклада.

Для специалиста появится «прозрачность» выполняемой работы и достигнутого результата. Руководители по-настоящему смогут управлять своими сотрудниками. На любом отрезке времени месяца сотрудник сможет увидеть то, что он заработал, и что он должен сделать для того, чтобы заработать больше.

На седьмом этапе производится проверка процента выполнения специалистом доведенных KPI. Если план выполнен специалистом менее, чем на 80 %, то переходим к этапу № 8 и производим расчет премии базового уровня по шкале базового премирования специалистов (разрабатывается руководителем ЦО самостоятельно). Если же специалист выполнил доведенные плановые KPI на 81 % и более, то переходим к этапу № 9 и производим расчет премии I уровня по предлагаемой шкале (табл. 3).

**Таблица 3 – Шкала премирования специалистов I уровня**

Процент выполнения плана	Выполнение плана в пределах 81-90%	Выполнение плана в пределах 91-100%	Выполнение плана более, чем 101%
Размер премии в процентах от оклада	35% от оклада	50 % от оклада	60% от оклада и переход на II уровень премирования

*Примечание. Разработка авторов.*

Далее на этапе № 10 проводится оценка вклада в общий финансовый результат подразделения банка центра ответственности «Розничный бизнес».

В случае внесения положительного финансового результата центром ответственности «Розничный бизнес» в общий финансовый результат подразделения (этап № 11), переходим к этапу № 12 «Оценка вклада конкретного центра доходов (ЦД) или центра прибыли (ЦП) специалиста в финансовый результат ЦО «Розничный бизнес» и производим расчет премии II уровня.

Премия II уровня может быть выплачена специалисту в случае достижения им доведенных плановых показателей на 101 % и более. В данном случае он участвует в распределении сформированного, так называемого фонда премирования специалистов, достигших премирования II уровня. Вознаграждение может быть выплачено только при наличии вклада оцениваемого ЦО, в котором работает специалист в полученный положительный финансовый результат ЦО «Розничный бизнес» банка. Если же оцениваемым центром доходов или прибыли получен отрицательный финансовый результат, то на этапе № 13 следует заняться поиском причин убытков.

Таким образом, применение разработанного алгоритма по внедрению эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации его бизнес-процессов, ориентированных на достижение финансового результата конкретного ЦО 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.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Marr B. 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. Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970> (дата обращения: 07.02.2019).
3. Ильясов С.М., О мотивации персонала коммерческого банка // Банковское дело. — 2010. — № 4. — с.68–71
4. Афонина А.С. Мотивация труда банковских работников // Молодой ученый. — 2013. — №5. — С. 355-356. — URL <https://moluch.ru/archive/52/6878>.
5. Волгина, О.Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях / О.Н. Волгина. — [http://www.cfin.ru/books/examen/descr\\_hr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/descr_hr_in_banks.shtml).
6. Костюкова, С.Н. 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 международной научно-практической конференции, 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.
7. Костюкова, С.Н. Методический инструментарий внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизнеса коммерческого банка / С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сборник научных статей десятой международной научно-практической конференции по вопросам банковской экономики, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск 25 октября 2019 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.] – Пинск: ПолесГУ, 2019. – С. 96-101.
8. Костюкова, С.Н. Классификация ключевых показателей деятельности специалистов розничного бизнеса коммерческого банка / С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Фінансові механізми сталого розвитку України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 18 жовтня 2019 р. / редкол.: О. І. Черевко [та ін.]; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – х.: ХДУХТ, 2019. – С. 58-60.

---

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ БАНКОСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

**И.С. Бичель**

*аспирант экономического факультета Белорусского государственного университета (г. Минск,  
Республика Беларусь)*

**С.Н. Костюкова**

*канд. экон. наук, доцент кафедры корпоративных финансов Белорусского государственного  
университета, (г. Минск, Республика Беларусь)*

**Аннотация.** В современных условиях цифровая трансформация системы кредитования малого бизнеса является неотъемлемой частью процесса становления цифровой экономики любого государства. Сегодня имеются все основания утверждать, что бизнес в эпоху цифровых трансформаций – это новая реальность, в которой функционируют банки и финансово-банковские учреждения. Эта реальность отличается непрерывным характером технологических изменений и бизнес-процессов. Современные бизнес-процессы в банковской и финансовой деятельности в значительной мере уже основаны на использовании возможностей цифровых технологий для реализации концепции клиентоориентированности, включая обеспечение постоянного доступа клиентов к услугам банка. Опыт показывает, что наиболее быстро воспринимаются цифровые технологии в финансово-банковском секторе, который является локомотивом цифровой трансформации государства, мотивируя и подтягивая другие сектора экономики.

**Abstract.** In modern conditions, the digital transformation of the small business lending system is an integral part of the process of formation of the digital economy of any state. Today, there is every reason to say that business in the era of digital transformation is a new reality in which banks and financial and banking institutions operate. This reality is characterized by the continuous nature of technological changes and business processes. Modern business processes in banking and financial activities are already largely based on the use of digital technologies to implement the concept of customer orientation, including ensuring constant access of customers to the Bank's services. Experience shows that digital technologies are most quickly perceived in the financial and banking sector, which is the engine of digital transformation of the state, motivating and pulling other sectors of the economy.

В основу любой трансформации заложены изменения, ключевым аспектом которых является изменение подхода к чему-то привычному. Говоря о трансформации банковской сферы – здесь ключевым аспектом является изменение подхода к ведению бизнеса финансово-банковскими учреждениями.

Традиционно, когда банки под работой с малым бизнесом (далее – МБ) подразумевали только кредитование и операционное обслуживание, вопрос о развитии дистанционных каналов и цифрового