

С.Н. Костюкова, канд. экон. наук, доц. (БГУ, Беларусь)

Н.С. Червко (БГУ, Беларусь)

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

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 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. 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 КРІ с учетом специфики банковской деятельности.

В этой связи целью данного исследования является: на основе изучения бизнес-процессов розничного сектора коммерческого банка выделить систему КРІ и расширить их классификацию для построения эффективной системы мотивации его сотрудников.

В результате исследования 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 операции (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация КРІ специалистов розничного сектора коммерческого банка

Признак классификации КРІ	Виды КРІ в соответствии с предлагаемым признаком	Ключевые показатели
1	2	3
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

1	2	3
	Неэффективные	Отказ от кредитования, без повторной продажи, с минимальным чеком или сроком

Источник: авторская разработка

Представленная в таблице 1 расширенная классификация ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизнеса 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 и разработать на этой основе действенную систему мотивации.

Информационные источники:

1. Marr B. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. – 1-st ed. – FT Publishing, 2012. – P. 348
2. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. - P. 233.
3. Клочков А.К. *KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов*. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
5. 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.