

СИСТЕМА КРІ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И НЕДОСТАТКИ

© 2020 Рамзаева Е.П.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассмотрены особенности системы ключевых факторов эффективности, недавно внедренной в российский банковский сектор. Получили авторскую оценку основные методики использования данной системы. Выявлены положительные и отрицательные последствия использования системы в кредитных организациях.

Ключевые слова: кредитная организация, банк, эффективность бизнеса, система мотивации персонала, стратегические цели.

Прогрессирующий в последнее десятилетие уровень развития банковского менеджмента привел кредитные организации к осознанию того, что необходимо переходить от интуитивной методики оценки деятельности к максимально точным показателям, которые будут предельно понятны не только высшему руководству, но и рядовым менеджерам. Зарекомендовавшая себя система оценки эффективности банковского бизнеса западных компаний не так давно внедрилась в сферу российских кредитных организаций. Первой кредитной организацией в России, внедрившей новшество, стал ПАО Сбербанк в 2011 году [4]. Ключевые показатели эффективности (KPI – key performance indicator) – группа показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей на каждом уровне финансовой ответственности предприятия, являющихся основой формирования системы сбалансированных показателей. Главной целью KPI является максимально точная оценка эффективности персонала и всех бизнес-процессов организации. Внедрить систему оценки эффективности в кредитную организацию с помощью ключевых показателей несложно, соблюдая все принципы построения бизнес-процессов и правильно выставив стратегические цели и задачи, исходя из миссии компании. К основным этапам построения системы можно отнести:

- выделение структурных подразделений для разработки индивидуальных KPI;

- разработку перечня бизнес-процессов кредитной организации;

- проведение анализа соответствия корпоративных стратегических целей и KPI;

- разработку и внедрение процессов мониторинга работы структурных подразделений на основе KPI;

- разработку и внедрение системы мотивации сотрудников структурных подразделений на основе KPI [2].

Система KPI разрабатывается для каждого подразделения банка отдельно в соответствии с особенностями деятельности, что позволяет достичь максимального эффекта. Обращаясь к зарубежному опыту крупных финансовых компаний, можно увидеть до 200-250 показателей оценки эффективности деятельности, что требует колоссальных финансовых и временных затрат. Однако, как видно по опыту внедрения системы KPI в российский рынок, на каждом организационном уровне достаточно по 5-10 показателей, иначе контроль их выполнения бизнес-подразделениями будет затруднен [3].

Современные кредитные организации для построения и успешного развития бизнеса используют множество методов по разработке системы KPI. К наиболее известным и зарекомендовавшим себя можно отнести метод, основанный на мировом опыте, и метод, связанный с особенностями развития конкретной кредитной организации. Первый метод связан с использованием мировых атласов

КРІ. Преимуществами метода являются относительная простота использования и невысокая стоимость, однако недостатков метода гораздо больше. Первый из них - это невозможность на данном этапе развития российского банковского бизнеса работать в условиях максимальной прозрачности, однако это скорее недостаток системы банковского бизнеса в России, чем метода КРІ. Российским кредитным организациям, желающим приблизиться к мировому уровню банковского сектора, необходимо регулярно повышать уровень информационной прозрачности, тем самым привлекая новых клиентов - ключевых игроков финансовой системы. Вторым недостатком метода является наличие существенных различий между стратегическими целями зарубежных организаций и российского банковского сектора, в связи с чем система показателей оценки эффективности организации, разработанная для западных банков, совершенно не актуальна для реалий российских банков.

Согласно второму методу каждая кредитная организация разрабатывает собственную систему ключевых показателей бизнеса, которая максимально адаптирована под ее специфику. С одной стороны, организация получает систему, отвечающую сформулированным стратегическим целям, что является несомненным плюсом и одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность кредитной организации [6]. С другой стороны, следует помнить, что разработка такой системы требует существенных временных, а также финансовых затрат. Банкам приходится обращаться к сторонним организациям, которые занимаются разработками систем КРІ, или нанимать высококвалифицированных сотрудников, имеющих большой опыт и стоящих на рынке финансовых услуг немалых денег.

Система КРІ строится на принципах понятности, логичности и прозрачности. Принцип логичности реализуется в том, что все уровни системы связаны друг с другом, и каждый вышестоящий уровень показателей должен в полном объеме детализировать предыдущий.

Принцип прозрачности в первую очередь заключается в том, что модель КРІ банка является основой системы мотивации банковского персонала. Соблюдение данного принципа - ключ к эффективному банковскому менеджменту, способному максимально стимулировать сотрудников для достижения поставленных целей. Персонал демонстрирует наиболее высокие показатели, когда знает о цели, стоящей перед каждым сотрудником, о том, какой план ставится перед подразделением и каким образом выполнение плана может повлиять на финансовые результаты кредитной организации. Одним из приоритетных вопросов при формировании модели остается целевой уровень КРІ. Практика показывает, что опытные банковские структуры разрабатывают два сценария КРІ: базовый и с опережением. Работа строится по принципу - от наиболее высоких показателей к более низким. Таким образом, если подразделение не достигло наивысших показателей, оно всегда выполнит минимально необходимый для успешного финансового развития план.

Стоит отметить и тот факт, что в процессе внедрения системы КРІ существенно возрастает степень удовлетворенности клиентов кредитной организации. Это обусловлено тем, что топ-менеджментом банка проводится тщательный анализ клиентской среды, сегментирование рынка с целью выявления группы лояльных, а также системно-значимых для кредитной организации клиентов, изучение финансового состояния и маркетинговой стратегии банков-конкурентов, выявление в группе лояльных клиентов актуальных потребностей в продуктах и услугах банка. Все мероприятия направлены на разработку линейки уникальных инновационных продуктов и услуг кредитной организации, обладающих высокой степенью финансовой привлекательности. Менеджерам банка гораздо проще предлагать продукты и продавать услуги банка, максимально адаптированные под потребности и ожидания клиентов, что приводит к увеличению показателей продаж, а также зачастую перевыполнению личного КРІ сотрудника.

Остановимся подробнее на системе мотивации персонала согласно системе KPI как на наиболее значимом элементе. Система мотивации персонала в банке выполняет несколько важных функций:

- контроль за достижением долгосрочных и оперативных результатов организации;
- мониторинг личной эффективности каждого сотрудника;
- оперативная система управления фондом оплаты труда банка;
- регулярные тренинги по развитию профессиональных качеств персонала.

Основой системы мотивации является расчет показателей план/факт каждого сотрудника банка. Выполнение плана от 50% до 90% говорит о низкой эффективности деятельности, от 90% до 100% - говорит о выполнении плана, свыше 101% - речь идет об эффективном сотруднике с четкими лидерскими качествами [5].

Существует агрессивная форма формирования бонусной части зарплаты, когда она во много раз превышает окладную часть, и стандартная, когда бонусная часть равна или меньше оклада. Обе формы зависят от множества факторов: финансовой успешности кредитной организации на рынке, стадии жизненного цикла продукта (услуги), стоимости внедрения продуктовой линейки, периода окупаемости.

На протяжении долгого времени кредитные организации рассматривали показатели KPI как единственный объективный метод оценки эффективности работы персонала. Однако последние исследования выявили, что система KPI зачастую работает против организации. Было выявлено множество фактов нерационального завышения показателей, практически недостижимых сотрудниками.

Многочисленные мониторинги иностранных компаний показали неэффективность системы и заставили руководителей отказаться от листов оценки сотрудников. Первая причина отказа - это несбалансированная система похвалы и порицания сотрудников. Так, например, руководители структурных подразделений при подведении ежемесячных итогов в большинстве случаев делали упор не на эффективных менеджеров, выполнивших

личный план и улучшивших показатели финансовой эффективности подразделения, а на сотрудников, не достигших показателей 90%-100%. Это привело к тому, что неэффективные менеджеры стали считать стоявшие перед ними планы нереальными и перестали улучшать свои показатели [1].

Второй причиной отказа от использования мотивационной составляющей системы KPI стал ее формализованный подход. Система KPI строится только на цифрах, исключая человеческий фактор. Система зачастую не может объективно оценить эффективность работы множества структурных подразделений банка, не относящихся к бизнес-центрам, таких как служба маркетинга, внутренняя бухгалтерия, кадровая служба, отдел анализа и отчетности и многих других.

Формальный подход к формированию и применению системы KPI в кредитных организациях показал следующие негативные тенденции:

- сосредоточение сотрудников банка только на результатах выполнения плана;
- отсутствие интереса к реальным потребностям клиентов;
- искусственное завышение показателей выполнения KPI, зачастую нелегальными способами;
- сокращение объемов продаж банковских продуктов и услуг в связи с нежеланием сотрудников продавать дорогие услуги клиентам.

Подводя итоги, следует отметить, что при грамотно построенном банковском менеджменте система KPI является одной из эффективнейших методик оценки достижения стратегических целей кредитной организации. Система позволяет топ-менеджменту банка оперативно следить и корректировать выполнение ключевых финансовых показателей и производить своевременную оценку соответствия показателей бизнеса стратегическим целям банка. Наиболее успешным способом оценки ведения банковского бизнеса в России на современном этапе может стать комбинированная система оценки, включающая в себя не только широкий спектр расчетных показателей, но и интуитивный подход к принятию решений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. - М.: Эксмо, 2010.
2. Ровенский Ю.А., Русанов Ю.Ю. Банковский менеджмент. - М.: Проспект, 2016.
3. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. - М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Баранова В.В., Дроздова Н.О. Современная трансформация банковской системы и её влияние на финансирование экономики// Вестник Международного института рынка. – 2019 - №1. - С.15-21.
5. Быков А.П., Павлович В.Е. Экономические и финансовые аспекты повышения работоспособности персонала на рабочих местах//Вестник Международного института рынка. - 2016. - №1. - С.17-20.
6. Горбунова О.А., Кравченко О.В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации: управленческий и финансовый аспекты // В сборнике VII Всероссийской научно-практической конференции: «Российская наука: актуальные исследования и разработки», 2019. - С. 127-131.

KPI COMMERSIAL BANKS: ADVANTEGES AND DISADVANTAGES

© 2020 Ekaterina P. Ramzaeva

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

The article is devoted to KPI features newly introduced in Russian banking sector. Main techniques of KPI system received an author's rating. The article identifies positive and negative consequences of the KPI system in banking sector.

Keywords: credit organization, bank, business performance, staff motivation, strategic goal.