

УДК 336.71

## **ОЦЕНКА ИНТЕГРАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

**Ю.С. Эзрох**

Новосибирский государственный университет экономики и управления,  
г. Новосибирск

В статье проводится анализ интегральной кадровой эффективности российских коммерческих банков, основанный на сегментации кредитных организаций по типу проводимых активных операций; сформулированы основные результаты расчетов по репрезентативной выборке типичных представителей каждого сегмента; выделены наиболее информативные показатели и корреляционные соотношения.

**Ключевые слова:** *коммерческий банк, кадровая эффективность, персонал банка.*

Целью деятельности любого коммерческого банка является извлечение прибыли. Это следует из того, что, согласно ст.1 ФЗ «О банках и банковской деятельности», кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество. Они включают в себя исключительно коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом (ст. 66 ГК РФ). В свою очередь, согласно ст. 50 ГК РФ, они преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

С одной стороны, деятельность коммерческого банка построена на проведении жестко регламентированных банковским законодательством и внутренними правилами процедур оказания различных услуг (кредитование, привлечение средств во вклады, депозиты и т.д.). С другой стороны, эффективность принятия решений по большинству операций (особенно, активных – размещение средств банка в форме кредитов, портфелей ценных бумаг и т.д.), связано во многом с личным профессионализмом и моральными качествами сотрудников. Кадровая эффективность любой большой структуры, а численность персонала даже среднего банка редко бывает меньше 500 человек, можно разделять на составные части: эффективность розничного, корпоративного блока, филиала банка и т.д. Конечным этапом такого деления будет эффективность конкретного работника.

Коммерческий банк является единой организацией, которая по итогам отчетного периода приносит прибыль или убыток своим

владельцам. Конечные собственники (бенефициары) банка не всегда входят в правление кредитной организации, т.е. непосредственно не занимаются руководством текущей деятельности банка. Они не всегда входят и в совет директоров (т.е. наблюдательный орган), на этом месте могут быть представители собственников, т.н. независимые директора. Большинство финансовых организаций имеет географически широкую филиальную сеть, включающую в себя дополнительные офисы, кассы и т.д. Фактически, значимые для банка как самостоятельного коммерческого предприятия решения принимаются людьми, которые не являются владельцами банка, т.е. наемным персоналом. В такой ситуации одним из интегральных инструментов оценки кадров является соотношение выплаченной заработной платы (как вознаграждения за наемный труд) и численности персонала к показателям деятельности и эффективности коммерческого банка. Такой подход соответствует современным представлениям о «продаже» своего труда наемными работниками как экономической основы их взаимодействия с работодателями [1, с. 16-20].

Каким образом интерпретировать полученные оценки, ведь в экономической литературе не существует никаких принятых нормативов? В такой ситуации наиболее обоснованным, по нашему мнению, является расчет и сравнение с подобными показателями ряда банков-конкурентов. Это переводит плоскость исследования не в подсчет массы условных показателей, а в определение занимаемого места исследуемым банком в конкурентной среде. Стоит отметить, что возможные расчетные соотношения оценки кадровой эффективности разных банков могут быть несопоставимы между собой, что объясняется разной бизнес-направленностью банков. Для максимально корректного сравнения необходимо производить сопоставительные расчеты по близким по характеру работы кредитным организациям. Для этого мы выделили четыре основных типа банков по приоритету проведения активных операций:

- с преимущественно корпоративной направленностью (кредитование юридических лиц);
- с преимущественно розничной направленностью (кредитование физических лиц);
- универсальные кредитные организации;
- узкоспециализированные кредитные организации.

Последние созданы преимущественно для осуществления некредитных (расчетных) операций, а также для работы с ценными бумагами различных эмитентов. К их числу относятся средние по размеру банки – Национальный клиринговый центр, Национальный

расчетный депозитарий<sup>1</sup> и т.д. Каким образом определить критерии отнесения того или иного банка? Необходимо проанализировать статистику структуры активов баланса значительного числа кредитных организаций. Согласно проведенных расчетов на 01 2012 года доля ста крупнейших кредитных организациях в совокупных нетто-активах составила 89,4742%<sup>2</sup>. Таким образом, ввиду большой громоздкости расчетов при невысокой степени уточнения (+ 858% расчетов приведет к уточнению 10% данных), считаем достаточным проведение анализа внутри группы TOP-100, ввиду того, что именно эти кредитные организации являются основными участниками конкурентного рынка банковской деятельности в России. При осуществлении типологизации банков нами были применены критерии, указанные в таблице 1.

Таблица 1  
Условные типы и критерии отнесения к ним российских банков по структуре активных операций (TOP-100)<sup>3</sup>

Тип \ Критерий	Количество	Удельный объем кредитного портфеля в нетто-активах, %		
		физических лиц	юридических лиц (кроме банков)	совокупного
Корпоративный	40	<15	≥50	≥30
Розничный	12	≥50	<15	≥30
Узкоспециализированный	12	-	-	< 30
Универсальный	36	банки, не относящиеся к предыдущим типам		

Источник: расчеты автора

В исследовании не будем касаться деятельности узкоспециализированных банков, ввиду того, что они, по большей части, являются лишь финансовым инструментом в деятельности своих собственников (например, Королевский Банк Шотландии, Дойче Банк, Креди Агриколь КИБ и т.д.). Соответственно, критерии их эффективности (в т.ч. персонала) все же не являются чисто коммерческими и не могут быть определены вне бизнес-группы. Большой интерес представляет оценка эффективности других типов российских банков. В группе универсальных банков был произведен отбор десяти типичных представителей, финансово-бухгалтерские данные за 9 месяцев 2012 года по которым были подвергнуты анализу (таб. 2).

<sup>1</sup> На 01 декабря 2012 г. они занимали 35-е и 45-е место по размеру нетто-активов в рейтинге российских банков (175 и 117 млрд. рублей соответственно) [2]. Их актив состоит в основном из высоколиквидных средств, а также вложений в облигации.

<sup>2</sup> В расчете принимали участие показатели по 940 кредитным организациям при общем количестве действующих на соответствующую дату 958 по причине отсутствия данных, причем размер нетто-активов пяти последних не превышал 20 млн. рублей [2].

<sup>3</sup> Определение количественных критериев отнесения исследуемого банка к определенной группе произведено опытным путем, т.е. подбором таким параметров модели, которые описывали бы с наибольшей точностью основное направление деятельности большинства кредитных организаций.

Таблица 2

2.1 Анализ основных показателей оценки кадровой экономической эффективности некоторых универсальных банков<sup>4</sup>

Пок- ль Банк	Среднемесячный показатель, млн. рублей						гр. 2/ гр. 5	гр. 2/ гр.6, т.р.	гр. 4/ гр. 5
	Совок. кред. портф.	нетто- активы	чиста я приб.	ФОТ, млн. р.	кол-во сотруд- ников	средн. з/п, т.р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сбер- банк	8 448 866	11 933 370	29921	12772,0	232 196	55,01	661,51	36 386,8	2,34
Банк Москвы	589 348	1 317 993	2398	759,68	8 819	86,14	775,78	66 827,1	3,16
Росбанк	401 103	656 217	1082	841,87	13 612	61,85	476,44	29 466,9	1,28
Райфф	371 427	622 905	1223	567,31	9 246	61,36	654,71	40 171,7	2,16
МДМ	202 508	362 770	249	383,26	6 294	60,89	528,38	32 174,8	0,65
ХМБ	139 389	241 568	293	217,54	3 650	59,60	640,74	38 188,7	1,35
УБРР	59 581	115 553	108	156,40	4 220	37,06	380,96	14 118,7	0,69
РГС	38 888	99 573	8	132,43	3 059	43,29	293,66	12 712,6	0,06
Балтий- ский	32 577	82 267	18	116,62	3 105	37,56	279,34	10 491,9	0,15
Абсолют	68 830	112 221	202	204,41	2 624	77,90	336,72	26 231,1	0,99

Источник: [2], [3], собственные расчеты

## 2.2 Ранг банков по исследуемым показателям будет равен:

Банк:	гр. 8 табл. 2	гр. 9 табл. 2	гр. 10 табл. 2
Сбербанк	2	4	2
Банк Москвы	1	1	1
Росбанк	6	6	5
Райфф	3	2	3
МДМ	5	5	8
ХМБ	4	3	4
УБРР	7	8	7
РГС	9	9	10
Балтийский	10	10	9
Абсолют	8	7	7

Дополнительным критерием надежности исследования является повсеместная банковская практика по официальному трудоустройству и выплате заработной платы и иных доходов сотрудников полностью официально; аналогичная ситуация и по иным исследуемым бухгалтерским показателям (нетто-активы, кредитный портфель, и, скорее всего, чистая прибыль). Это делает возможным прямое сопоставление расчетных показателей (гр. 8–10). С одной стороны, в среднемесячный ФОТ включена также и заработная плата административно-хозяйственного персонала, непосредственно не

<sup>4</sup> Райфф.- Райффайзенбанк, ХМБ – Ханты-мансийский банк, УБРР – Уральский банк реконструкции и развития.

приносящего доходы банку, фондовых подразделений (по работе с ценными бумагами) операционных подразделений, занимающихся расчетно-кассовым обслуживанием физических и юридических лиц, привлечением и сопровождением вкладов и депозитов и т.д. Многие банки ведут управленческий финансово-бухгалтерский учет, при котором они стараются выделять доходы и расходы различных подразделений. Однако такой подход не всегда корректен, т.к. крайне сложно справедливо разделить общие расходы на подразделения, которые непосредственно приносят прибыль (кредитные, фондовые подразделения) и те, которые участвуют в создании прибыли банка опосредованно. К числу последних могут относиться операционные подразделения, которые приносят комиссии за открытие и ведение счетов, а также формируют платные или бесплатные пассивы для банка (например, депозиты и остатки на счетах соответственно). Также ряд отделов, не принося прямого дохода, участвует в минимизации убытков банка – юридические подразделения, служба безопасности и т.д. С другой стороны, одним из критериев эффективности управления банком являются общие интегральные показатели доходности. Если в целом по банку штатное расписание составлено таким образом, что на одного сотрудника, занятого проведением операций, приносящих непосредственный доход банку, приходится чрезмерное количество других работников, то это будет вполне видно при расчете предложенных коэффициентов.

Для корректности анализа был проведен расчет по итогам 9 месяцев 2012 года среднемесячных показателей кредитного портфеля по формуле:  $\frac{\sum_{k=1}^{10} \text{показатель на 1 число } k\text{-го месяца}}{10}$ ; учет по ряду показателей

(чистая прибыль, заработная плата) ведется накопительно, в связи с чем использовалась формула:  $\frac{\text{показателя на 01 октября 2012 г}}{9}$ . Соотношение совокупного кредитного портфеля и месячного фонда оплаты труда (гр. 8) показывает эффективность использования кадровых ресурсов в денежном выражении. Данный показатель является наиболее информативным, т.к. показывает «чистые» затраты банка, которые он несет для обслуживания кредитного портфеля. Его расчет показывает, какое количество кредитов (в рублях) обслуживается за один рубль выплачиваемой заработной платы<sup>5</sup>. В понятие «обслуживание кредитного портфеля» включается осуществление всей

<sup>5</sup> Понятно, что банк несет дополнительные расходы также по уплате страховых взносов согласно ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования" № 212-ФЗ от 24 июля 2009 г. Однако их величина установлена в процентах от суммы начисляемого дохода, т.е. введение этой поправки не может изменить результатов нашего относительного измерения.

цепочки банковской деятельности от момента сопровождения администратором зала вкладчика к бухгалтеру-операционисту до возможного судебного разбирательства по поводу невыплаченного кредита. Банки, обладающие наиболее высокими показателями – Банк Москвы (775,78 руб.), Сбербанк (661,51 руб.), Райффайзенбанк (654,71 руб.); наиболее низкими: РосгосстрахБанк (293,66 руб.) и Балтийский банк (279,34 руб.). Столь значительная дифференциация (в 2,77 раза), без сомнения не может быть оправдана несовершенством методики, а обусловлена, по нашему мнению, исключительно внутренней неэффективностью использования кадров в банке.

Рассматривая второй показатель – соотношение совокупного кредитного портфеля и числа работников банков, можно отметить, что общая картина оценки эффективности не претерпела существенных изменений. Данный коэффициент показывает, какое количество кредитного портфеля (в рублях) обслуживает один работник банка. Лидерами являются Банк Москвы (66 827,07 т.р.), Райффайзенбанк (40 171,69 т.р.) и Ханты-Мансийский банк (38 188,69 т.р.); банки, показавшие наихудшие результаты: РосгосстрахБанк (12 712,59 т.р.) и Балтийский банк (10 491,94 т.р.). Расчет корреляции (взаимосвязи) показал, что между данными двумя рассмотренными коэффициентами существует практически линейная связь (коэффициент корреляции 0,9189). При этом уровень связи эффективности кадров при обслуживании кредитного портфеля (гр.8 и гр. 9) со средней заработной платой в банке (гр. 7) оказался также сильным (коэффициенты корреляции 0,9038 и 0,9133). Это говорит о том, что более крупные банки, выплачивающие большую заработную плату своим сотрудникам, получают от этого экономический эффект, позволяющий одному работнику, обслуживать больший кредитный портфель за большее вознаграждение.

Третий показатель интегральной эффективности кадров – соотношение чистой прибыли к объему уплачиваемого вознаграждения персоналу – показывает, какое количество чистой прибыли (в рублях) получает банк на один уплаченный рубль своим сотрудникам. Банками с наилучшими показателями являются: Банк Москвы (3,16 руб.), Сбербанк (2,34 руб.) и Райффайзенбанк (2,16 руб.); с наихудшими – те же: Балтийский Банк (0,15 руб.), РосгострахБанк (0,06 руб.). Разница между наибольшими и наименьшими показателями составляет более 52 раз. Стоит отметить, что, по нашему мнению, соотношение объема кредитного портфеля и заработной платы является более значимым показателем, характеризующим объем проводимых работ сотрудниками. Это объясняется тем, что на величину чистой прибыли в значительной мере оказывают влияние расходы на содержание

внутренних структурных подразделений (аренда, собственность<sup>6</sup>), доходы от иных операций (в т.ч. валютные, фондовые сделки) и т.д. Это несколько снижает уровень сопоставимости данного показателя. При этом, уровень взаимосвязи между разными показателями данной системы достаточно высок (коэффициенты корреляции от 0,58 до 0,91), что позволяет говорить об однонаправленных результатах оценки кадровой эффективности, даваемых этой системой показателей.

Перейдем к анализу экономической кадровой эффективности преимущественно корпоративных банках (таб. 3)

Таблица 3

3.1 Анализ основных показателей оценки кадровой экономической эффективности некоторых корпоративных банков<sup>7</sup>

Показатель Банк	Среднемесячный показатель, млн. рублей						гр. 2/ гр. 5	гр. 2/ гр. 6, т.р.	гр. 4 / гр. 5
	Совокуп. кредит. портф.	Нетто-активы	Чистая прибыль	ФОТ	Кол-во сотрудников	Сред. з/п, т.р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВТБ	1 861 300	4 039 840	1 560	1 604,55	11 683	137,34	1160,02	159 316	0,97
Россельхозбанк	992 269	1 497 975	205	1 269,43	31 352	40,49	781,67	31 649	0,16
Альфа-банк	494 629	1 040 749	2 069	1 190,73	17 792	66,93	415,40	27 800	1,74
Юни-кредит	463 252	857 844	1 675	303,08	3 547	85,45	1528,47	130 600	5,53
НОМОС	307 958	502 173	655	468,30	5 109	91,66	657,61	60 277	1,40
Петрокоммерц	126 855	231 098	274	230,95	3 444	67,06	549,27	36 833	1,19
БИН банк	76 295	139 805	196	227,87	3 973	57,35	334,82	19 203	0,86
Аван-гард	59 814	87 772	133	133,49	3 363	39,69	448,07	17 785	0,99
Связь	123 578	241 567	93	194,59	3 266	59,58	635,06	37 837	0,48
МОБ	21 689	31 806	17	178,63	5 665	31,53	121,41	3 828	0,10

Источник: [2], [3], собственные расчеты

<sup>6</sup> Некоторые банки имеют в собственности все используемое недвижимое имущество, другие занимают его на праве аренды, т.е. при равной экономической эффективности персонала, показатели доходности могут варьироваться.

<sup>7</sup>МОБ – Московский областной банк.

3.2. Ранг банков по исследуемым показателям будет равен:

Банк:	гр. 8 табл. 2	гр. 9 табл. 2	гр. 10 табл. 2
ВТБ	2	1	6
Россель-хозбанк	3	6	9
Альфа- банк	8	7	2
Юни-кредит	1	2	1
НОМОС	4	3	3
Петро-коммерц	6	5	4
БИН банк	9	8	7
Аван-гард	7	9	5
Связь	5	4	8
МОБ	10	10	10

В теории основное отличие между универсальными, розничными, а также преимущественно корпоративными банками должно заключаться в большем объеме портфеля, приходящегося на одного сотрудника, а также один рубль передаваемой зарплаты последними. Это обусловлено большим объемом передаваемых ресурсов одним сотрудником при кредитовании юридических лиц, нежели физических<sup>8</sup>. С другой стороны, уровень маржинальности при розничном кредитовании обычно выше, чем при кредитовании предприятий, особенно крупных, где маржа банка может составлять 1-2% годовых и менее. В связи с этим, представляет интерес сопоставление сходных показателей различных по типам коммерческих банков. Для расчетов использована также совокупная величина кредитного портфеля, а не портфель кредитов предприятиям. В России практически нет корпоративных (розничных) банков, совсем не кредитующих физических (юридических) лиц. В первом случае нередко такими клиентами являются VIP-персоны, например директора, собственники предприятий, активно кредитующихся в этих банках. Понятно, что речь обычно идет о значительных суммах, причем риск, ввиду углубленного анализа кредитруемых предприятий и наличия более тесных контактов, конечно существенно ниже среднерыночного. Аналогичная ситуация и у преимущественно розничных банков, когда они могут выдавать кредиты юридическим лицам по решению высшего руководства, например, по чьей бы то ни было протекции и т.д.<sup>9</sup> Соответственно, существующий кредитный портфель необходимо

<sup>8</sup> Понятно, что при кредитовании физических лиц, в зависимости от типа кредита, средняя сумма может составлять 100-200 т.р. , в то время как предприятия заключают договоры на сотни миллионов рублей

<sup>9</sup> Отметим, что кредитный риск существует при любом уровне доверительных отношений, примером чего может являться кредитный портфель юридических лиц банка Русский стандарт, просроченная часть которого увеличилась в июне 2011 г. на 10 525 433% – с 30 млн. руб. до 3,1576 млрд. рублей, которые до сих пор не погашены. Исходя из кратковременности произошедшего, можно предположить об одном таком заемщике (группе взаимосвязанных заемщиков).



комплексно обслуживать, что и учитывается в нашей системе показателей

К числу банков, персонал которых обслуживает наибольший кредитный портфель за одну единицу заработной платы относятся: Юникредитбанк (1528,47 руб.), ВТБ (1160,02 руб.), а также Россельхозбанк (781,67 руб.). Данный показатель корпоративных банков существенно выше, нежели универсальных (на 17–75%), что подтверждает высказанное ранее предположение. Наихудшие результаты показал БИНбанк (334,82 руб.) и Московский областной банк (121,41 руб.), что сопоставимо со средними показателями по универсальным банкам.

Рассматривая удельный кредитный портфель, приходящийся на одного сотрудника банка, банками, показавшими наилучшие результаты, стали ВТБ (159 316,95 руб.), Юникредитбанк (130 600,20 руб.) и НОМОС-Банк (60 277,48 руб.). Как видно, данные значения также существенно выше (до 137%) универсальных банков. Наихудшие результаты данного показателя у банка Авангард (17 785,93 т.р.) и Московского областного банка (3 828,54 т.р.). Уровень связи между первыми двумя показателями системы оценок высокий (коэффициент корреляции 0,8974). Существует также связь между уровнем среднемесячной заработной платы и относительными показателями работы одного рубля обезличенной заработной платы (0,6574) и одного сотрудника (0,8218).

Соотношение связи чистой прибыли и заработной платы рассчитано третьим показателем, лидером по которому стал Юникредитбанк (5,53 руб.), Альфа-Банк (1,74 руб.) и НОМОС-банк (1,40 руб.). Стоит отметить, что показатель лучшего среди универсальных банков (Банка Москвы 3,16 руб.) несколько ниже, в то время как показатели по другим кредитным организациям сопоставимы. Наихудшие результаты по данным показателям у Россельхозбанка (0,16 руб.) и того же Московского областного банка (0,1 руб.).

Анализ кадровой эффективности преимущественно розничных банков приведен в таблице 4.

Группа преимущественно розничных банков является по своей сути несколько разнородной: в неё включаются банки, занимающиеся по большей частью быстрой выдачей небольших кредитов, однако есть и ипотечный банк (ДельтаКредит), а также более универсальный банк, предоставляющий полный спектр услуг для граждан, – ВТБ 24. Именно он показывает наилучшие результаты использования кадров – за 1 рубль выплаченной заработной платы банк проводит работы с кредитами на сумму 566,40 рублей, при этом один среднестатистический сотрудник обслуживает портфель в 30,7 млн. рублей. Ряд банков, делающих акцент на экспресс-кредитовании,

показывают наименьшие значения показателей обслуживания на один рубль заработной платы и одного сотрудника – Русский Стандарт (211,40 руб. и 5 925,89 руб.), Хоум Кредит (160,27 руб. и 6 967,55 руб.).

Таблица 4

4.1 Анализ основных показателей оценки кадровой экономической эффективности некоторых розничных банков<sup>10</sup>

Пок-ль Банк	Среднемесячный показатель, млн. рублей						гр. 2/ гр. 5	гр. 2/ гр.6, т.р.	гр. 4/ гр. 5
	совок. кред. портф.	нетто- активы	чистая прибыль	ФОТ	кол-во сотруд- ников	средн. з/п, т.р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВТБ 24	754 815	1 264 550	2 934	1 618 381	24 582	65,84	466,40	30705,99	1,81
Хоум Кредит	151 999	198 067	1 273	719 026	25 650	28,03	211,40	5 925,89	1,77
Русский стандарт	138 996	222 216	595	867 266	19 949	43,47	160,27	6 967,55	0,69
Вост. Экспр.	127 768	166 688	457	361 828	10 388	34,83	353,12	12299,54	1,26
ТРАСТ	112 092	184 760	176	268 317	6 525	41,12	417,76	17178,87	0,66
ОТП	95 565	136 581	522	389 951	12 135	32,13	245,07	7 875,14	1,34
Рус-финанс	100 957	107 062	323	294 828	6 140	48,02	342,42	16442,44	1,09
Совком-банк	42 100	67 927	185	150 064	4 535	33,09	280,55	9 283,34	1,23
Дельта-Кредит	52 378	68 864	172	194 592	3 266	59,58	269,17	16037,37	0,88
ТКС	32 757	42 728	357	117 658	2 112	55,71	278,41	15510,05	3,04

Источник: [2], [3], собственные расчеты

4.2 Ранг банков по исследуемым показателям будет равен:

Банк:	гр. 8 табл. 2	гр. 9 табл. 2	гр. 10 табл. 2
ВТБ 24	1	1	2
Хоум Кредит	9	10	3
Русский стандарт	10	9	9
Вост. Экспр.	3	6	5
ТРАСТ	2	2	10
ОТП	8	8	4
Рус-финанс	4	3	7
Совком-банк	5	7	6
Дельта-Кредит	7	4	8
ТКС	6	5	1

С одной стороны, это в определенной мере обусловлено бизнес-моделью развития таких банков: предоставление кредитов в торговых точках (магазинах, мебельных салонах и т.д.). С другой – схожие по организации кредитного процесса банки показывают значительно лучшие результаты (Русфинанс, ТРАСТ), что может свидетельствовать о большей эффективности использования кадрового ресурса. Коэффициент корреляции между первыми двумя показателями 0,8499,

<sup>10</sup>Вост. Эксп. – Восточный экспресс банк, ТКС – Тинькофф Кредитные Системы.

что говорит о сильной взаимосвязи. По соотношению чистой прибыли к заработной плате наилучшие результаты показывает банк Тинькофф Кредитные Системы, что, по нашему мнению, в первую очередь обусловлено особенностями организации банковской деятельности (полностью удаленный банкинг). Банк ВТБ 24 показывает также высокие результаты, что говорит о качественном использовании кадрового ресурса.

Таким образом, интегральная оценка кадровой эффективности является важным аспектом формирования конкурентоспособного банка как самостоятельной хозяйственной организации. Её проведение связано с анализом общей коммерческой эффективности кредитной организации, однако важным аспектом является сопоставительный анализ с банками-конкурентами. Для проведения корректного анализа необходимо осуществить отбор банков-конкурентов, критерии которого были нами предложены. Доказательность данного положения подтверждается рисунком. Диаграмма показателей

$\frac{\text{совокупный кредитный портфель}}{\text{количество сотрудников}}$

имеет схожий вид.

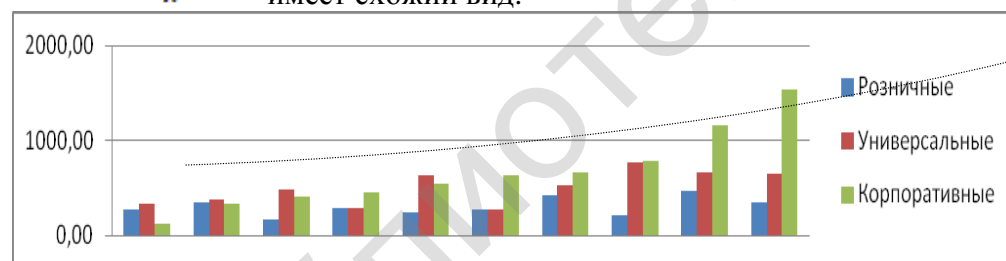


Рисунок – Значения показателя  $\frac{\text{совокупный кредитный портфель}}{\text{ФОТ}}$  для разных типов банков

На диаграмме видно, что для большинства случаев характерно утверждение, что в объем обслуживаемого кредитного портфеля одним сотрудником, а также на один рубль уплачиваемой заработной платы больше при корпоративной работе банке, нежели при универсальной, показатели которой, в свою очередь, выше, чем в розничном секторе. При этом, данные показатели, исходя из проведенных расчетов, не имеют четкой взаимосвязи с показателем чистой прибыли. Согласно корреляционного расчета для всех типов банков существует сильная прямая взаимосвязь между показателями  $\frac{\text{совокупный кредитный портфель}}{\text{ФОТ}}$  и  $\frac{\text{совокупный кредитный портфель}}{\text{количество сотрудников}}$ , причем уровень средней заработной платы в различных банках существенно (в 4,85 раз среди исследованных) варьируется. Средняя заработная плата во всех типах банков имеет сильную связь со вторым показателем, т.е. при увеличении заработной

платы, количество выполняемой работы одним сотрудником имеет тенденцию к увеличению.

Фактически, на едином конкурентном пространстве у банков, относящихся к разным типам по характеру проведения основных активных операций, наблюдается широкая дифференциация экономической эффективности персонала. Например, в Банке Москвы усредненный сотрудник обслуживает кредитный портфель в 6,34 раза больше, чем в Балтийском банке, причем его зарплата лишь в 2,29 раза больше. Аналогичные показатели ВТБ и Московского областного банка – 41,62 и 4,36; ВТБ 24 и Хоум Кредита 5,18 и 2,35.

Не вызывает сомнений, что банки, занимающие одну нишу и имеющие слишком различные показатели эффективности использования кадрового потенциала, не смогут в течение длительного времени сосуществовать вместе. Кроме того, согласно проведенного анализа, лидирующие места по уровню экономической эффективности во всех рассмотренных сегментах занимают госбанки. Создание такой ситуации, с учетом все большей концентрации банковского бизнеса в узком круге групп таких банков, предопределяет естественное сокращение значительной части независимых кредитных организаций. Банкам, которые не планируют сворачивать свой бизнес, необходимо изыскивать средства для увеличения экономической эффективности кадров, особенно с учетом значительной дифференциации среднего уровня заработной платы, который приводит к оттоку наиболее квалифицированных кадров.

### **Список литературы**

1. Толстякова М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России // Креативная экономика. — 2012. — № 11 (71). — с. 16-20.
2. Информационный портал Банки.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.banki.ru>.
3. Статистика ЦБ РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://cbr.ru/statistics>.
4. Воробьева Ю.Н. Состояние и перспективы развития рынка банковских слияний и поглощений в России // Российское предпринимательство. — 2011. — № 7 Вып. 2 (188). — с. 136-142.

## INTEGRAL EVALUATION OF PERSONNEL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS

**J.S. Ezrokh**

Novosibirsk state university of economics and management

Article contains analysis of integrated personnel efficiency of the Russian commercial banks, based on initial segmentation of the credit organizations as performed active operations is carried out, the main results of calculations on representative selection of typical representatives of each segment are given, the most informative indicators and correlation ratios are allocated

*Keywords: commercial bank, staff efficiency, the bank staff*

*Об авторах:*

ЭЗРОХ Юрий Семенович – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры банковского дела Новосибирского государственного университета экономики и управления, введите место работы, e-mail: ezroh@mail.ru