

ФИНАНСОВ АНАЛИЗ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА В ТЪРГОВСКИТЕ БАНКИ

Георги Григоров Ангелов

Асистент доктор

Катедра „Финанси и кредит“

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Постигането на основата цел на всяка бизнес организация, а именно реализиране на положителен финансов резултат и максимизиране на богатството е невъзможно без съчетаването и взаимодействието на трите основни производствени фактора – земя, труд и капитал. В организациите, където основен продукт се явяват услугите с особена значимост за реализацията на производствения процес, се определят трудът и капиталът.

Поради спецификата на дейността, която осъществяват банковите организации, като колектори и разпоредители с финансов ресурс, споменатите производствени фактори са ключови и предопределят степента на нарастване на техните положителни финансови резултати. Ето защо, в съвременните условия на конкурентна борба за човешки и финансов капитал, рентабилността на персонала може да се определи, като решаващ фактор, не само за успеха на конкретна банка, но и националната икономика. По този начин, отчитайки взаимната обусловеност и зависимост между човешкия капитал и постигнатия финансов резултат, мениджмънтът на кредитните институции би могъл да оптимизира и рационализира цялостния производствен и управленски процес. Във връзка с това, като цел на настоящата разработка се поставя оценка на рентабилността на персонала в търговските банки у нас. Реализирането на поставената цел се осъществява чрез приложението на система от оценъчни критерии, формиращи група от

показатели, имащи пряко отношение към разходите за персонала в банките и постигнатите резултати в процеса на осъществяване на дейността им.

Ключови думи: *рентабилност, персонал, търговски банки*

GEL: G21, J31, J32

Въведение

Спецификата в дейността на банките, предопределена от оперирането с огромен по своите мащаби и размери финансов ресурс, предоставен им от останалите икономически агенти – държавата, фирмите и домакинствата, налага да се обърне по-съществено внимание на основните фактори, от които зависи ефективността на тяхната дейност. Като основен фактор в този процес се определя човешките ресурси¹ на търговската банка, представен като съвкупност от знания, умения, компетенции и опит, без чиято помощ, нейната дейност не би могла да се реализира. Важно значение в процеса има оценяването на персонала, посредством прилагане на финансови методи и техники за определяне на полезността и ефективността от неговото функциониране. В този контекст **обектът** на научното изследване е фокусиран върху персонала на търговските банки, а **предметът** обхваща финансовите показатели за анализ на неговата рентабилност. **Основата цел**, която си поставя авторът е да се анализира рентабилността на персонала в българските банки, чрез прилагането на коефициентен инструментариум. Реализирането на целта спомага да се определи приносът на персонала в банката за постигане на нейните финансови резултати.

¹ В настоящото изследване термините *персонал, човешки ресурси и човешки капитал* се използват като синоними и представляват съвкупност от знания, умения, компетенции и професионален опит на хората заети в търговските банки.

Понятията *рентабилност* и *ефективност* имат за цел да представят приноса на персонала за постигане на финансовите резултати на търговските банки.

* * *

През последните години научните изследвания обръщат все по сериозно внимание на управлението на човешките ресурси, което се мотивира от стремежа за максимизиране на финансовите резултати.² Банката е финансова институция, за която човешкият капитал е фундаментална ценност, а служителите се приемат като най-ценния актив.³ Във връзка с това от особено значение за банковия мениджмънт е непрекъснато да развива потенциала на служителите, което неминуемо ще се отрази върху тяхната производителност и рентабилност. От своя страна, развитието на потенциала на банковите служители в насока да разработват, предлагат и управляват банковите продукти и услуги се изразява в способността му на базата на притежаваните личностни качества и ниво на професионално развитие да максимизира банковите резултати.⁴ Всичко това предопределя необходимостта на анализ и оценяване на рентабилността на банковия персонал, което от своя страна спомага за реализиране на основаната цел на всяка бизнес организация, каквито са и самите банки.

Преди да се извърши анализ и оценка на рентабилността на персонала, е необходимо да се проучи, какво на практика означава управление на персонала и каква е неговата връзка с управлението на човешките ресурси. Сам по себе си терминът „управление на човешките ресурси”, придобива изключителна популярност в съвременните бизнес организации и предполага дейност по управление на хората в тях. Въпреки че този термин обхваща набор от дейности, все по-често той се отъждествява с "управление на персонала". По-детайлно погледнато под

² **Захариев, А.** Финансово управление на човешките ресурси. Абагар. Велико Търново, 2001, стр. 7

³ **Димитрова, Т.** Управление на персонала в търговската банка. АИ „Ценов”. Свищов, 2013, стр. 179

⁴ Цит. съч. стр. 179

управление на персонала, би следвало да се има предвид осъществяване на по-тесен кръг от дейности в рамките на организацията. Множеството разработки в областта на управлението на човешките ресурси представят различни възгледи относно дейностите, които този процес обхваща. Все пак като обобщение относно същността на процеса би могло да се приеме, че „Управление на човешките ресурси е процес, насочен основно към заетите в организацията, за да бъде разгърнат възможно най-добре техния потенциал и представяне в рамките на организацията”.⁵ По този начин целта на управлението на персонала се свежда до поддържане на тясната еднопосочна връзка между дейностите на заетите и стратегията на организацията.

За да бъде успешно управлението на персонала се изисква, от една страна постигане на консенсус и разбирателство, а от друга наличие на удовлетвореност от добре свършената работа и получаване на подобаващо възнаграждение за това. Определянето на паричните възнаграждения, като основен фактор за мотивация на персонала позволява да се направи извода, че рационалното управление на възнагражденията е гаранция за ефективност на дейността на персонала в банките. Ето защо обвързването на резултатите и възнагражденията, стимулира заетите да разгърнат целия си потенциал, което неминуемо ще доведе до изгоди, както за организацията, така и за нейния персонал.

Спецификата на всяка дейност, включително и на банковата налага да се обръща сериозно внимание на системите за оценяване на персонала, на база постигнатите резултати. Системите за оценка могат да се базират на събеседване, проучване, наблюдения, анкети и др. или на използване на

⁵ International Human Resource Management. Centre for Financial and Management Studies, SOAS, University of London. First Edition 2008, p.3

финансови показатели за анализ на рентабилността на персонала. Във всички случаи, обаче оценяването на банковия персонал дава възможност да се установи дали дейността на служителите спомага за постигане на целите и задачите на банката. Ето защо, обвързването на резултатите с възнагражденията е обект на строга законова регламентация, както от страна на вътрешните правила във всяка банкова институция, така и на национално ниво от страна на Централната банка. В нашата страна Българската народна банка, регламентира възможните политики относно възнагражденията в банките, посредством Наредба № 4 за изискванията към възнагражденията в банките. Според нейните постановки всяка банка се задължава да прилага политика, която⁶:

- насърчава надеждното и ефективното управление на риска и не стимулира поемането на риск, надвишаващ приемливото за банката ниво;
- отговаря на бизнес стратегията, целите, ценностите и дългосрочните интереси на банката;
- предвижда мерки за избягване конфликт на интереси.

Основните принципи, заложи в политиката по управление на възнагражденията се свързват с минимизирането на риска, които банковите служители акумулират в резултат на желанието да постигнат по-високи резултати тогава, когато те са пряко обвързани с техните възнаграждения. Поради тази причина в Наредбата се обръща сериозно внимание на начина за формиране на променливите възнаграждения. Наредбата регламентира, че

⁶ БНБ. Наредба № 4 на БНБ от 21 декември 2010 г. за изискванията към възнагражденията в банките. (Издадена от Българската народна банка, обнародвана в „Държавен вестник“, бр. 102 от 30 декември 2010 г.; в сила от 1 януари 2011 г.; изм. и доп., ДВ, бр. 40 от 2014 г.)
http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_law/regulations_04_remuneration_bg.pdf Актуално към 02.12.2015 г.

в политиката за възнагражденията банките би следвало да установяват различни критерии за определяне на постоянното си възнаграждение към служителите, в зависимост от съответния професионален опит и функционални отговорности за длъжността. От друга страна променливо възнаграждение се определя в зависимост от устойчивото, ефективно и съобразено с рисковете изпълнение на задълженията, както и от изпълнение, надвишаващо изискванията за длъжността. Именно принципите за определяне на променливите възнаграждения са обект на интерес, както от страна на служителите, така и от страна на анализаторите и учените в областта.

Множество изследователи в областта на банковото дело у нас смятат, че проблемите на банките по линията на завишения размер на необслужвани кредити в последните години се дължат именно на прекомерното натрупване на кредитен риск, свързан с невъзможността за редовно обслужване на отпуснати кредити в предходен период. Така например в годините на икономически просперитет на банковата дейност у нас (2008 – 2009), множество банки в стремежа си да постигат максимални финансови резултати, обвързват пряко размера на променливите възнаграждения с постигнатите резултати, което води до безотчетно отпускане на кредити с неадекватна и нереална оценка на кредитоспособността на клиентите и предизвика значителни загуби, в резултат от тяхното необслужване в последващите години. Именно поради тази причина в наредбата на БНБ се регламентира, че политика по възнагражденията трябва пряко да кореспондира с дългосрочните интереси на банката, нейните цели и бизнес стратегия.

Емпиричният анализ на рентабилността на персонала се осъществява посредством приложението на показатели за оценка, позволяващи да се

установи какво е състоянието и потенциала му. Изследването обхваща пет годишен период⁷ (2010 – 2014 г.) и отчита промените във финансовото оценяване на персонала на шест търговски банки. Избора на анализирани банки се основава на оповестяването от БНБ разпределение на банките по групи за всяка година. Така банките, попадащи в Първа група за периода са: УниКредит Булбанк АД; Банка ДСК ЕАД; Обединена българска банка АД (с постоянно присъствие) и Първа инвестиционна банка АД; Юробанк България АД и Райфайзенбанк (България) ЕАД. Макар, че съгласно статистиката на БНБ банките, формиращи Първа група са 5 на брой, промените, които настъпват в структурата на групата налага изследването на всички банки, попадащи в нея през анализирания период с оглед достоверност и изчерпателност⁸.

ТАБЛИЦА 1.
БАНКИ В ПЪРВА ГРУПА ПРЕЗ АНАЛИЗИРАНИЯ ПЕРИОД (2010 – 2014 Г.)

№	Анализирани банки	Попада в Първа група				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	УниКредит Булбанк АД	X	X	X	X	X
2	Банка ДСК ЕАД	X	X	X	X	X
3	Обединена българска банка АД	X	X	X	X	X
4	Първа инвестиционна банка АД		X	X	X	X
5	Юробанк България АД	X				X
6	Райфайзенбанк (България) ЕАД	X	X	X		

Източник: БНБ

⁷ Изходните данни използвани за изчисляване на стойностите на отделните показатели са представени във финансовите отчети на банките и са на годишна база. поради факта, че финансовата 2015 г. все още не е приключила и банките не са оповестили информация за нея, се налага ограничаване на времето на изследването до 2014 г.

⁸ Изключение се прави за Корпоративна търговска банка, попадаща в първа група през 2013 г. Актуално към 30.11.2015 г.
Вж. http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_download/bs_201509_a0_bg.pdf

Както вече беше посочено финансовото оценяване на персонала се извършва на база на оценъчни критерии, включващи основни категории, които имат пряко отношение, както при оценката ефективността на персонала, така и при определяне на взаимовръзката „персонал – финансов резултат”. Тези категории се представят както следва:

- ✓ **Приходи от дейността** – формират се като сума от приходите от лихви и такси и комисионни, които банката реализира от дейността си. Вземайки предвид печалбоформиращите продукти на банките, а именно кредитите и депозитите, то основните източници на приходи се явяват именно лихвите по отпуснатите кредити, а допълнителните - таксите и комисионните, които тя получава за извършените от нея услуги (поддържане на сметки, извършване на преводи, съхранение на ценности и др.).
- ✓ **Списъчен персонал** – категорията включва общия брой на персонала на пълно работно време, зает в банката към края на отчетната година. Тук се включва както персонала зает в централата, така и този нает в клоновете и финансовите центрове на банката.
- ✓ **Административни разходи** – необходимо е да се посочи, че тази категория е изключително обширна и всяка от анализираниите банките включва различни видове разходи в нея.⁹ Тя има пряко отношение при

⁹ Елементи на Административните разходи на анализираниите банки:

- 1) **УниКредит Булбанк** – Вноска за Фонда за гарантиране на влоговете в банките; Реклама, маркетинг и комуникации; Кредитни проучвания и информация; Информационни, комуникационни и технологични разходи; Консултантски, одиторски и други професионални услуги; Поддръжка на сгради; Наеми; Разходи за командировки и наеми на автомобили; Застраховки; Доставка и други външни услуги; Други разходи.
- 2) **Банка ДСК** – Разходи за персонала и Разходи за амортизация.
- 3) **Първа инвестиционна банка** – Разходи за персонал; Амортизация; Реклама; Разходи за наеми; Телекомуникации, софтуер и друга компютърна поддръжка; Разходи за нереализиран данъчен кредит; Административни, консултантски, одит и други разходи.

анализа на рентабилността на персонала, тъй като е относително постоянна и не подлежи на въздействието на обема и качеството на предлаганите банкови продукти и услуги. Освен това, те заемат сравнително голям относителен дял в общата сума на разходите. Най-общо тук се отнасят: разходи за персонал, амортизация, наеми, издръжка на сгради, реклама и маркетинг, телекомуникации, застраховки, канцеларски материали и други консумативи, командировки, абонаментни такси и други.¹⁰ В същото време е целесъобразно да се отчете относителния дял на разходите за персонала в сумата на административните разходи.

- ✓ **Разходи за персонала** – включва онази част от административните разходи, която пряко се отнася към персонала на банката. Тук се отнасят разходите за заплати и други възнаграждения, разходи за социално осигуряване, разходи за пенсионно осигуряване, разходи за пенсионно осигуряване и други разходи. В определени случаи тук се включват и разходите за допълнителни форми на индивидуални възнаграждения, като годишни надбавки и бонуси, извън основното трудово възнаграждения. Анализът на този вид разходи, би бил изключително интересен, с оглед проследяване на зависимостта между бонусите и

-
- 4) **Обединена българска банка** – Разходи за персонал, Разходи за амортизация, Наеми, Вноски към Фонд за гарантиране на влоговете, Разходи за издръжка на офисите, Такси и възнаграждения на трети лица, Разходи за ДДС, местни данъци и такси, Разходи за реклама и маркетинг, Телекомуникации, Разходи за застраховки, Канцеларски материали и други консумативи, Разходи за провизии по издадени гаранции, Разходи за командировки, Разходи за абонаментни такси, Други разходи.
 - 5) **Юробанк България** – Разходи за персонала; Наеми по оперативен лизинг; Реклама и маркетинг; Ремонт и поддръжка; Външни услуги; Амортизация на нематериални активи; Сигурност; Разходи за софтуер; Комуникации; Материали; Други оперативни разходи; Разходи за командировки; Застраховки; Данъци и такси.
 - 6) **Райфайзенбанк България** – Разходи за персонала; Разходи за материали и външни услуги; Разходи за амортизация; Годишни вноски във Фонда за гарантиране на влоговете в банките

¹⁰ **Вътев, Ж.** Анализ на банковата дейност. Авангард принт. Русе. 2015, с. 174-187

ефективността (производителността) на персонала, но поради липсата на публично достъпна информация, такъв не може да бъде осъществен. Трябва да се спомене, че изключение от това прави единствено Обединена българска банка АД, която в своите отчети е публикувала размера на предоставените на служителите бонуси към края на отчетната година.

- ✓ *Печалба преди данък* – представлява разликата между приходите и разходите на банката през отчетния период. Използването на тази категория се налага с цел определяне на приноса на служителите за постигане на определен финансов резултат.

Оценката на персонала се осъществява на база съпоставка на представените индикатори, които формират група от показатели¹¹ (Таблица 2), позволяващи извършване на сравнителен анализ между отделните банки, формулиране на изводи и препоръки.

ТАБЛИЦА 2.
ОЦЕНЪЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА В
ТЪРГОВСКИТЕ БАНКИ

ПОКАЗАТЕЛ	ФОРМИРАЩИ ИНДИКАТОРИ
<i>Коефициент „Продажби на служител”</i>	$\frac{\text{Приходи от дейността}}{\text{Списъчен персонал}}$
<i>Коефициент на покритие</i>	$\frac{\text{Административни разходи}}{\text{Приходи от дейността}}$
<i>Коефициент на възстановяване</i>	$\frac{\text{Приходи от дейността}}{\text{Административни разходи}}$
<i>Коефициент „Печалба на един служител”</i>	$\frac{\text{Печалба преди данък}}{\text{Списъчен персонал}}$
<i>Коефициент „Разход за човешки ресурси”</i>	$\frac{\text{Административни разходи}}{\text{Печалба преди данък}}$

¹¹ Захариев, А. Финансово управление на човешките ресурси. Абагар. Велико Търново. 2001, стр. 152-155. В оригинален вид, коефициентите се отнасят за производствените предприятия. Спецификата в дейността на банките, обаче налага те да бъдат променени и адаптирани, така че да са приложими за целите на изследването.

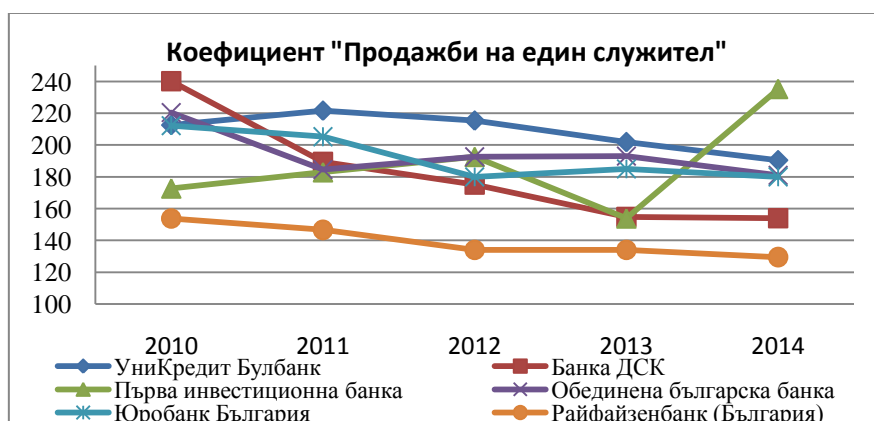
<i>Коефициент „Разходи за персонала спрямо административните разходи”</i>	$\frac{\text{Разходи за персонала}}{\text{Административни разходи}}$
---	--

Анализът на рентабилността на персонала в банките изисква да се извърши съпоставка на тенденциите и стойностите на представените показатели през анализирания период, което се явява основа за развиване на взаимовръзките между разходите за персонал, от една страна и ползите на персонала за формиране на финансовите резултати, от друга.

Първият коефициент, изграждащ групата от оценъчни показатели е *коефициентът „Продажби на един служител”*. Представен като отношение между приходите, които банките реализират в резултат от продажбите на своите продукти и услуги и списъчния състав на персонала в банката, този показател измерва каква част от приходите от дейността се падат на един служител. Разбира се тук влияние оказват и двата елемента на показателя. Така например мащабите на банката, клоновата мрежа, броя на заетите и гамата от предлагани продукти са определящи при анализа на стойностите му. За да се игнорират до известна степен тези различия, обект на анализ са именно банките от първа група, които се определят като най-големи според размера на своите активи и са преки конкуренти на пазара. Изследователите в областта на управлението на човешките ресурси определят този показател, като най-съществения измерител на производителността на персонала.¹² Именно поради тази причина проследяването на тенденциите в развитието на показателя за определен период, дава възможност да се оцени рентабилността на персонала в процеса на предлагане на банкови продукти и услуги.

¹² Цит. съч. стр. 153

При анализа на представения показател се установява, че при всички банки за целия анализиран период, стойността му е над 130 хил. лв. на годишна база. Тъй като поради спецификата на дейност на всяка компания, дори и банкова няма минимално установени стойности на показателя, то за да се установи каква е оптимална му стойността е удачно той да се съпостави например със стойността на отношението между разходите за персонал и списъчния му състав, за да се установи доколко способен е всеки служител да генерира продажби, над разходите, които банката прави за него. При всяка от анализираните банки, продажбите на служител многократно надхвърлят разходите за него. Друга специфична особеност при дейността на банковите предприятия, за разлика от производствените такива, е че прекомерно високите стойности на показателя също не са за предпочитане, поради риска от прекомерно поемане на риск. Така например ако даден служител реализира прекомерно много продажби на продукти (особено кредити, които са основен източник на приходи) това би могло да се дължи на занижаване на оценката на кредитоспособността и генериране на риск от неизплащането им в бъдеще.



Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 1. КОЕФИЦИЕНТ „ПРОДАЖБИ НА СЛУЖИТЕЛ”

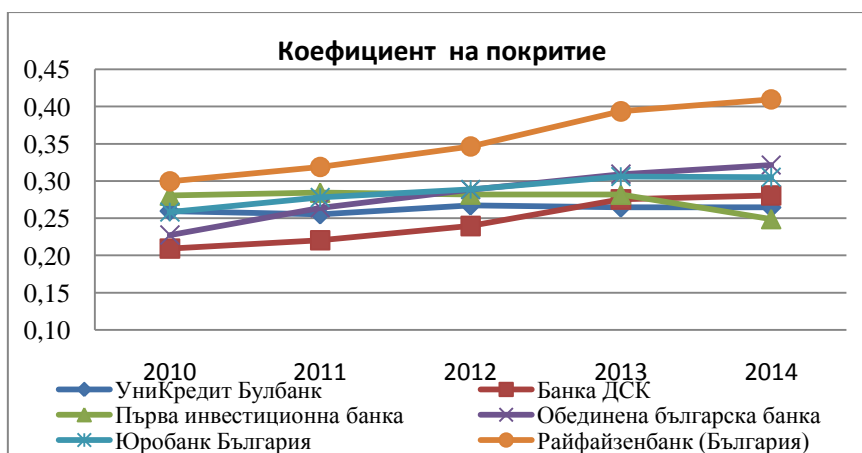
През анализирания период, най-ниска стойност на показателя регистрира Райфайзенбанк България, със средна величина от 139,94 хил. лв. Наблюдаваната тенденция е към намаление на показателя при всички изследвани банки, което най-вероятно се обяснява на проявлението на финансовата криза и последиците, които тя нанесе върху банковия сектор. Значително високи са стойностите при всички банки в началото на периода, като банка ДСК АД регистрира максимална такава 240,22 хил. лв. В следващите години, обаче именно при нея се наблюдава най-стремглаво намаление, породено от непрекъснато нарастване на персонала и намаляване на приходите от продажби, което свидетелства за неефективността му да генерира приходи. Интересна е ситуацията при Първа инвестиционна банка АД, която за разлика от общата тенденция на намаление, във времеви интервал от 2010 до 2012, реализира нарастване на показателя, следвано от намаление през 2013 г. и стремглаво нарастване през 2014 г., което се доближава до най-високото за целия период и възлиза на 235, 21 хил. лв. Така с 3291 служители, банката реализира приходи доближаващи се до тези на най-голямата банка – УниКредит Булбанк АД с персонал от 4136 души или с 845 души повече.

Вторият показател, според който се оценява рентабилността на банките у нас е *коэффициентът на покритие*, изразяващ отношение между административните разходи и приходите от дейността. Той дава представа за частта от приходите, които директно се използват за покриване на разходите за управление и администрация. На практика този коефициент сравнява разходите за персонала и реализираните от него приходи. За разлика от производствените предприятия, при банките административните разходи са по-обширна категория и включват освен разходите за персонал (трудови възнаграждения, осигуровки), наеми, реклама, канцеларски

материали и вноските на банките във фонда за гарантиране на влоговете, което значително увеличава техния мащаб.¹³ Поради тази причина по точен показател при оценка на персонала е съпоставката само на разходите за персонал с приходите от дейността. За разлика от предходния показател, тук като положителна се отчита тенденцията към намаление. Така например способността на банката да намали стойността на показателя, от една страна свидетелства за увеличаване на възвръщаемостта на персонала, изразена в нарастване на приходите, а от друга за успешен мениджмънт по отношение намаление величината на административните разходи. Разбира се не във всички случаи е необходимо да е налице една от представените причини – възможно е ефективността на персонала да е нараснала успоредно с нарастване на административните разходи, но с по-голям темп, поради провеждане на обучения в резултат на което е налице подобряване на квалификацията и производителността.

Като основен проблем на банките у нас се отчита неспособността им да ограничат административните си разходи, на фона на бавните темпове на нарастване на техните приходи. Това предопределя и наблюдаваната тенденция на непрекъснато нарастване на показателя при Банка ДСК, Обединена българска банка, Юробанк България и Райфайзенбанк България. Най-високи стойности по този критерий има Райфайзенбанк, поради високия размер на административните разходи на фона на приходите ѝ. При останалите изброени по-горе банки стойностите са в интервала между 0,2 и 0,3, което не е съществена количествена разлика.

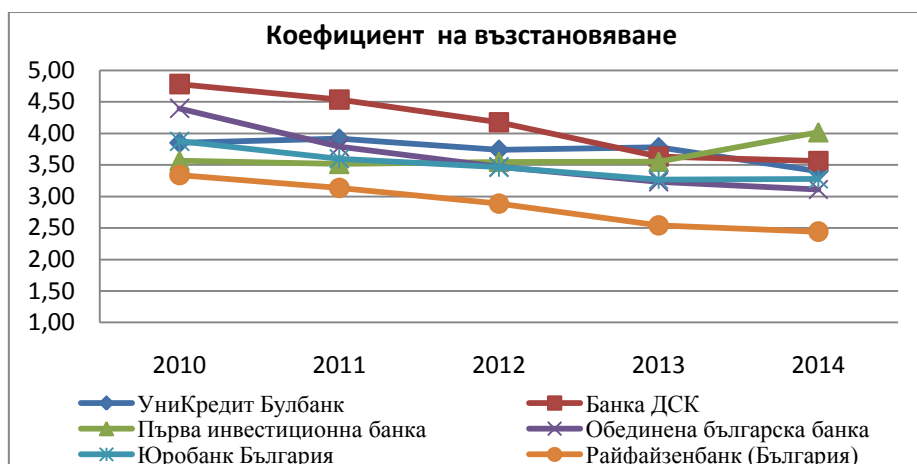
¹³ Необходимо е да се отбележи, че съществуват и други възможности за измерване ефективността на банковата дейност, посредством използване величината на административните разходи. Удачен показател в тази насока е съпоставката на административните разходи с размера на банковите активи. Вж. подробно **Димитрова, Т. Маринов, И.** Рентабилност и ефективност на банковото посредничество в България. e-Journal VFU, бр. 8, с. 1-20. Варненски свободен унив. Черноризец Храбър, 2015, стр. 14



Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 2. КОЕФИЦИЕНТ НА ПОКРИТИЕ

При УниКредит Булбанк стойността на коефициента е постоянна през анализирания период и възлиза на 0,26, което показва, че около 26% от приходите от дейността на банката се разходват за покриване на административните ѝ разходи. Подобна е тенденцията и при Първа инвестиционна банка с постоянна стойност от 0,28 (2010 – 2013 г.), с изключение на 2014 г., когато обратно на всички банки намалява на 0,25, в резултат на ограничаване от страна на банката на административните разходи. Следващият коефициент обект на разглеждане е **Коефициентът на възстановяване**, обратнопропорционален на предходния и изразяващ частта от приходите, която генерира всеки изразходен лев за администрация. Той се представя като отношение между приходите от дейността и административните разходи, като тук високите стойности са показател за рентабилност на персонала и способност за генериране на приходи и превръщането им в печалба. Както вече беше посочен този коефициент е огледален на предходния, което определя и вида на кривите, а именно в посока намаление (вж. фиг. 3). При всички банки тенденцията е към

намаление, с изключение на Първа инвестиционна банка и то само за 2014 г., което е обяснимо поради намалението на административните разходи за тази година. Най-съществено е намалението при Банка ДСК от 4,78 през 2010 г. до 3,56 през 2014 г. и при Райфайзенбанк от 3,34 през 2010 г. до 2,44 през 2014 г. Въпреки намалението отчетено при Райфайзенбанк България, стойността на коефициента има най-ниски стойности на фона на останалите анализирани банки от първа група, което се дължи както на ниските стойности на административните разходи, така и на по-ниската печалба.

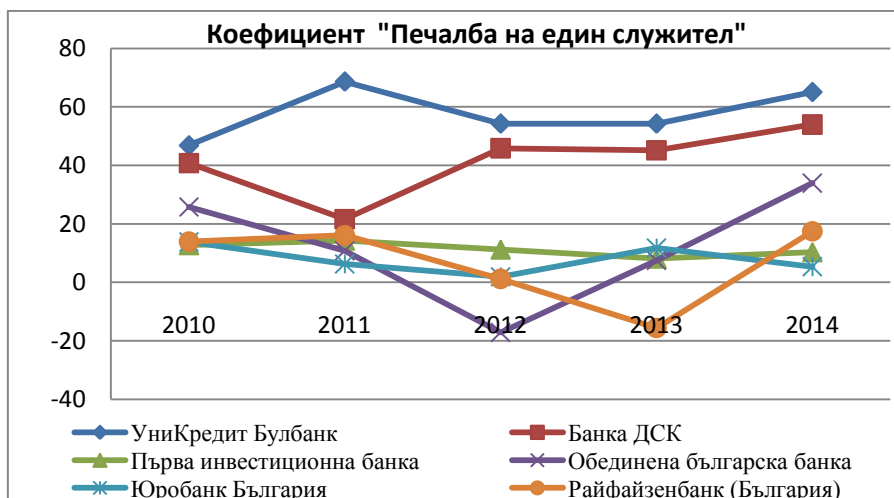


Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 3. КОЕФИЦИЕНТ НА ВЪЗСТАНОВЯВАНЕ

Коефициентът „Печалба на едни служител“ е изключително подходящ, както при извършване на съпоставка между отделните банките, така и при оценката на приноса на всеки зает в банката за формиране на нейния краен финансов резултат. При изчисляването на показателя се извършва съпоставка на предданъчната печалба на банката за съответния отчетен период и списъчния състав на персонала. За разлика от всички останали разгледани до момента коефициенти, при този са възможни и

отрицателни стойности, тогава когато съответната банка е реализирана загуба.

Разбира се колкото по-високи са стойностите на показателя, толкова по-добре се оценява производителността и ефективността на персонала в банката. През анализирания период се наблюдава нееднозначно поведение на коефициента при анализираните банки. Установяват се наличието на три групи банки, според стойностите на коефициента – такива регистриращи над 20 хил. лв. (УниКредит Булбанк и Банка ДСК), такива със стойност на показателя под 20 хил. лв., но без реализиране на загуба през периода (Първа инвестиционна банка и Юробанк България) и такива, които регистрират загуба, което значително намалява средната стойност на коефициента (Обединена българска банка и Райфайзенбанк България).



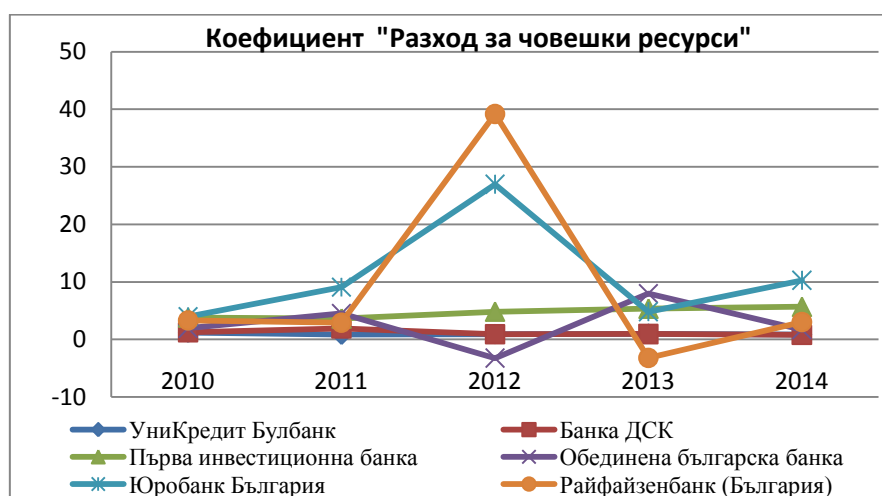
Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 4. КОЕФИЦИЕНТ „ПЕЧАЛБА НА ЕДИН СЛУЖИТЕЛ”

Най-високи стойности през целия времеви интервал се наблюдават при УниКредит Булбанк, където линията на тренда има лек положителен наклон. Най-висока стойност е регистрирана през 2011 г. – 68,62 хил. лв.,

следвана от леко понижение до 54,29 хил. лв. през 2012 г., след което отново е налице повишение, като през 2014 г., когато се достига ниво от 65,04 хил. лв. Огледална е ситуацията при втората по големина банка ДСК. В началото на периода двете банки имат приблизително еднакви стойности – 40,76 хил. лв., след което през 2011 г. ДСК отчита двойно намаление – 21,64 хил. лв. През 2012 г. банката възстановява нивото на коефициента до това регистрирано през 2011 г. и до края на периода запазва сравнително високите му стойности. Във втората под група според анализирания показател се причисляват Първа инвестиционна банка и Юробанк България, при които тенденцията е към намаляване, като при първата средната стойност възлиза на 11,35 хил. лв. без съществени отклонения, а при втората е налице нееднозначно развитие, като в началото на периода стойността е 13,80 хил. лв., а през 2012 г. намалява около 12 пъти и достига 1,93 хил. лв., след което отново е налице повишение. В третата група попадат банките реализирали загуба през периода, като при Обединена българска банка загубата е през 2012 г. (-45 445 хил. лв.), а при Райфайзенбанк е през 2013 г. (-48 954 хил. лв.). Обединена българска банка успява да се възстанови стремглаво след 2012 г. и надминава горната граница на втората сформирана подгрупа през 2014 г. със стойност от 33,94 хил. лв. При Райфайзенбанк България след 2013 г. (годината на загубата) отново е налице увеличение, но не се преминава границата от 20 хил. лв. (17,46 хил. лв.).

Последните два показателя се концентрират върху разходите, които банките правят във връзка с управлението на своя персонал. При **коефициента „Разходи за човешки ресурси”** се извършва съпоставка между величината на административните разходи и печалбата на банката. Информационното значение на показателя служи за определяне дела на административните разходи в банковата печалба. Специфичното при

анализа на получените резултати тук е, че когато банката реализира загуба стойността на коефициента е по-висока и обратното. Именно поради тази причина, като най-добра за кредитните институции се отчита положителна стойност на коефициента, клоняща към нула. Тогава когато е налице загуба, най-неблагоприятно може да се отчете съотношение, при което показателя има негативна стойност, клоняща към нула.¹⁴

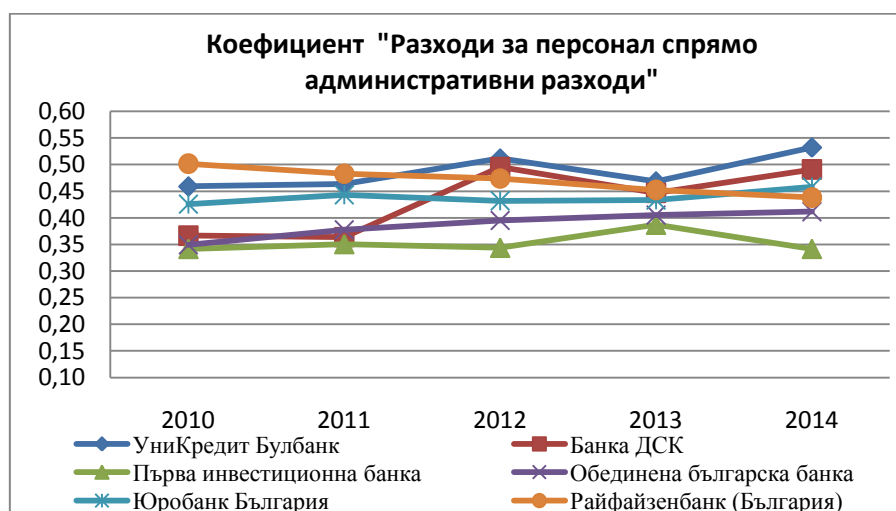


Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 5. КОЕФИЦИЕНТ „РАЗХОДИ ЗА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ”

Както беше посочено най-висока стойност показателят регистрира при наличието на загуба. Поради тази причина през 2012 г. Райфайзенбанк и Юробанк България имат най-високи стойности, съответно 39,18 и 26,97. При останалите анализирани банки е налице допустима стойност на показателя, клоняща към нула, като най-добре се представят според този показател УниКредит Булбанк (средна стойност 0,95) и Банка ДСК (средна стойност 1,16).

¹⁴ Пак там, стр. 155

Качествената оценка на рентабилността на персонала изисква да се прецизира величината на административните разходи, поради включването в тях на елементи, които нямат пряко отношение към управлението на човешките ресурси, като например вноските във Фонда за гарантиране на влоговете и амортизацията. Именно поради тази причина се налага да се изведе само размера на разходите за персонала (трудови възнаграждения, осигуровки и други индивидуални възнаграждения) и той да се съпостави с административните разходи, за да се представи дела им в тях. По този начин посредством **Коефициента „Разходи за персонал спрямо административни разходи”** се представя относителния дял разходите за персонал.



Източник: Финансовите отчети на банките, БНБ, собствени изчисления
ФИГУРА 6. КОЕФИЦИЕНТ „РАЗХОДИ ЗА ПЕРСОНАЛ СПРЯМО АДМИНИСТРАТИВНИ РАЗХОДИ”

При всички анализирани банки стойността на коефициента се движи в интервала между 0,3 и 0,5, което означава, че разходите за персонал, заемат между 30% и 50% от величината на административните разходи. Тук

отново се открояват две групи банки, като в първата попадат Обединена българска банка и Първа инвестиционна банка, с плавно нарастване на коефициента, но в границите 0,3 – 0,4. Във втората група попадат УниКредит Булбанк, Райфайзенбанк и Юробанк България, при които коефициента е над 0,4. Единствено банка ДСК се намира едновременно в двете групи, като в началото на периода (2010 и 2011 г.) стойността на коефициента е еднаква 0,35, а през втората половина на анализирания времеви интервал, попада във втората група със стойности съответно 0,5 – 2012 г., 0,45 – 2013 г. и 0,49 през 2014 г. Наблюдаваната тенденция се дължи на нарастване на разходите за персонал, в резултат увеличаване на броя на заетите в банката.

Така представените коефициенти се явяват добра основа за проведеното сравнително изследване на рентабилността на персонала в търговските банки и за формулиране на основни изводи¹⁵, във връзка с подобряване финансовото му управление:

- Всички анализирани банки регистрират положителни стойности на **коефициента „Продажби на един служител”** в интервала 170 и 240 хил. лв, което се отчита положително и показва възможността на кредитните институции да преодолеят сътресенията в банковия сектор и последиците от развитието и проявлението на световната финансова криза. Единствено при Райфайзенбанк и Банка ДСК се наблюдава трайна тенденция към намаляване на стойността на коефициента. При първата той е значително под установената долна граница за останалите и през целия период не надвишава 150 хил. лв., което налага преразглеждане на политиката по управление на персонала в банката,

¹⁵ Изведените обобщаващия и изводи изразяват разбирането и вижданията на автора по въпросите на управлението на персонала в банката и не претендират за категоричност!

посредством въвеждане на допълнително възнаграждение с цел стимулиране на ефективността или обогатяване на гамата от продукти и техните характеристики, така че да отговарят на търсенето и променените икономически условия на пазара.

- При **коэффициента на покритие** тенденцията е към нарастване при всички анализирани банки. Това, обаче се отчита негативно и свидетелства за непрекъснато увеличение на административните разходи при едновременно с това намаляване на реализираните продажби. Поради непрекъснатото намаление на приходите от продажби при Райфайзенбанк отново е налице по-висока стойност на коефициента в сравнение с останалите банки. Общата тенденция е показателя да се движи в интервала между 0,2 и 0,3, при което този диапазон се определя, като оптимален за банките от първа група.
- Огледална е ситуацията при **коэффициента на възстановяване**, където се съпоставят приходите от продажби и величината на административните разходи. Тук тенденцията е към намаление, като отново Райфайзенбанк се отклонява от установената граница на интервала, формирана от останалите банки (3 – 4,5).
- Значителен дисбаланс между банките от групата се наблюдава при **коэффициента „Печалба на един служител“**. Тук определящите фактори са големината на банката, пазарния ѝ дял, гамата от предлагани продукти и др., които са водещи при формиране на печалбата. Всички изброени фактори, заедно с броя на заетите в банката, определят и величината на анализирания коефициент. Най-добре според този критерий се представят УниКредит Булбанк и Банка ДСК, при които е налице непрекъснато нарастване. Двете банки, значително се откъсват от останалите със стойност между 40 и 60 хил. лв., докато останалите се

намират в интервала между 5 и 20 хил. лв., а Обединена българска банка и Райфайзенбанк регистрират и загуба, съответно през 2012 г. и 2013 г.

- По отношение на *коэффициента „Разходи за човешки ресурси”* отново най-негативна е ситуацията при Райфайзенбанк, която има изключително висока стойност през 2012 г. на фона на останалите банки. Подобна е ситуацията и при Юробанк България през същата година. Останалите банки имат приблизително еднакви стойности на показателя ненадхвърлящи 5. Както вече беше посочено като най-добра се оценява ситуацията при което коэффициента клони към 0, при наличието на положителен финансов резултат.
- При последния показател, представящ относителния дял на разходите за персонал в структурата на административните разходи, не се наблюдават значителни отклонения. При всички банки стойностите на *коэффициента „Разходи за персонал спрямо административните разходи”* са в границите между 0,35 и 0,5, като останалата част от административните разходи се разходват предимно за амортизация, външни услуги и вноски във фонда за гарантиране на влоговете в банките.

Заключение

Възгледите на автора по отношение анализа на рентабилността на персонала в търговските банки у нас се основават на взаимната обвързаност между финансовите резултати на кредитните институции и разходите, които осъществяват за персонала си. Следвайки логиката, че колкото по-големи са стимулите за персонала, толкова по-добри ще са финансовите резултати, се извършва приложение на финансови показатели за оценка на зависимостта между печалбата и разходите за управление. Анализът установява наличието на слаби моменти по отношение на ефективността при управлението на

персонала в банките по отношение невъзможността да се редуцира размерът на административните разходи в условията на криза и в годините, в които банките реализират отрицателен финансов резултат. Представеното изследване доказва значимостта на управлението на човешките ресурси и неговото ключово място в стратегическия банков мениджмънт.

Използвана и цитирана литература

1. Вълчев, Ж. Анализ на банковата дейност. Авангард принт. Русе. 2015
2. Димитрова, Т. Управление на персонала в търговската банка. АИ „Ценов”. Свищов. 2013
3. Димитрова, Т. Маринов, И. Рентабилност и ефективност на банковото посредничество в България. e-Journal VFU, бр. 8, с. 1-20. Варненски свободен унив. Черноризец Храбър, 2015
4. Захариев, А. Финансово управление на човешките ресурси. Абагар. Велико Търново. 2001
5. Христова, Т. Управление на човешките ресурси. Издателство “Наука и икономика“. Варна. 2007
6. С. А. Мироседи, А. В. Щедрина. Методы оценки кадрового потенциала предприятия. Волгоградского государственного технического университета.
7. БНБ. Наредба № 4 на БНБ от 21 декември 2010 г. за изискванията към възнагражденията в банките.
8. БНБ. Указания за изискванията към възнагражденията в банките. http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_law/au_lf_remu_nprincip_bg.pdf
9. РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 604/2014 НА КОМИСИЯТА от 4 март 2014 година регулаторните технически стандарти във връзка с

качествените и подходящите количествени критерии за установяване на категориите персонал, чиито професионални дейности имат съществено въздействие върху рисковия профил на институцията. Официален вестник на Европейския съюз 6 юни 2014

10. Европейски банков орган. Насоки за оценка на пригодността на членовете на управителния орган и лицата, заемащи ключови позиции. 22 ноември 2012 г.
11. International Human Resource Management. Centre for Financial and Management Studies, SOAS, University of London. First Edition 2008
12. <https://www.unicreditbulbank.bg/bg/index.htm>
13. https://dskbank.bg/page/default.aspx?xml_id=/bg-BG/
14. <http://www.fibank.bg>
15. <https://www.ubb.bg/>
16. <https://www.postbank.bg/>
17. <http://www.rbb.bg/bg>