

## Стратегические карты как инструмент оценки эффективности деятельности банка

© 2012 И.В. Ключев

кандидат экономических наук, доцент

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: igor\_mail01@mail.ru

В статье анализируется возможность внедрения сбалансированной системы показателей в деятельность кредитных организаций как инструмента стратегической коммуникации всех уровней управления.

*Ключевые слова:* сбалансированная система показателей, стратегические карты, бизнес-процесс, ключевые показатели эффективности.

В современных условиях коммерческие банки в процессе своего развития сталкиваются с проблемами повышения эффективности управления внутренними процессами, оказывающими прямое влияние на рентабельность функционирования. Обеспечение рентабельности и нормы прибыли на вложенный капитал скорее соответствует краткосрочным целям акционеров банка, тогда как гораздо более важными являются вопросы развития и наращивания конкурентных преимуществ банка в долгосрочной перспективе с целью занять лидирующую позицию на рынке.

Линейно-функциональная организационная структура управления коммерческим банком постепенно утрачивает актуальность, ставя во главу угла процессно-ориентированный подход, в соответствии с которым кредитная организация функционирует как совокупность процессов или набора повторяемых действий, преобразующих информацию на входе процесса в конечный банковский продукт или услугу. Задача перехода на процессно-ориентированную организацию работы банка сводится к решению проблемы адекватного описания деятельности с точки зрения составляющих ее процессов, а затем проведения оптимизации полученных моделей, составляющих суть стратегического развития данной организации.

Для реализации на практике процессного подхода необходимо создать инструменты эффективного управления, которые позволяют достичь стратегических целей. Считается, что традиционные системы и подходы к управлению, а именно контроль за принятием решений и оперативной деятельностью организации в целях роста прибыли и укрепления финансового положения, не уделяют достаточного внимания связи между формулировкой целей и мерами по их реализации, а также механизмам контроля достижения этих целей.

Ответом на потребность в механизмах опережающего, оперативно-стратегического управления явилась разработанная в 1992 г. профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton) концепция общей методологии, известной в мире бизнеса под названием Balanced Scorecard (BSC) - сбалансированная система показателей (ССП), или система стратегических карт (ССК), представляющая сравнительно новую технологию управления и повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Основное назначение концепции BSC - воплотить видение руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

Главная особенность сбалансированной системы показателей заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов и в которые вовлечены все сотрудники компании. СПП ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, слишком сосредоточено на финансовых показателях.

В рамках проведенного исследования Р. Капланом и Д. Нортоном было определено, что компании слишком сильно ориентируются на финансовые (монетарные) показатели и в целях достижения их в краткосрочном периоде сокращают расходы на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, что в долгосрочном периоде отрицательно сказывается на общем финансовом состоянии. Акцентирование внимания только на финансовых показателях недостаточно для того, чтобы всесторонне и объективно оценить состояние компании, построить точный прогноз ее

развития. Целесообразно использовать также систему нефинансовых (немонетарных) показателей, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними, т.е. необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей - сбалансированную систему показателей.

Balanced Scorecard признали уникальной системой, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности. Представлением новой теории и нового управленческого подхода стала публикация в Harvard Business Review "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance"<sup>1</sup> ("Измерения, ведущие к исполнению"), открывшая бизнесу информационно-аналитические пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.

Изначально разработанная для нефинансовых организаций, данная методика не была адаптирована к учету специфики банковского бизнеса, не предлагала готового набора показателей, характеризующих деятельность банка, и алгоритма их координации.

Применение ССП к деятельности кредитной организации выражается в том, что для обоснованной оценки работы банка недостаточно рассматривать только его финансовые показатели. При формулировании стратегии на основе ССП деятельность кредитной организации рассматривается и оценивается в пяти взаимосвязанных направлениях (рис. 1):

- 1) финансовая деятельность;
- 2) взаимоотношения с клиентами;
- 3) внутренние бизнес-процессы;
- 4) обучение и развитие;
- 5) трудовые ресурсы или интеллектуальный капитал банка.

Первое направление связано с финансовой деятельностью кредитных организаций (показатели доходности, рентабельности, ликвидности), а также с уровнем рискованности банковских операций, причем показатели риска (агрегиро-

ванный риск и уровень обеспеченности ожидаемых потерь созданными резервами) являются специфичными именно для банковской деятельности. Все показатели данного направления должны по существу отвечать на вопрос: какой имидж должен иметь банк с точки зрения его акционеров (владельцев) и надзорных органов, чтобы преуспеть в финансовом отношении?

Второе направление определяется отношениями банка с потребителями банковских продуктов и услуг: число клиентов, доля рынка в региональной и продуктовой перспективах, целевой сегмент рынка, в котором банк намеревается вести конкурентную борьбу за клиента, объем рынка, расширение клиентской базы, рекламации и пожелания клиентов и др. Ключевые показатели отвечают на вопрос: какой имидж должен иметь банк в глазах клиентов, чтобы реализовать свою миссию?

Третье направление связано с уровнем организации внутренних бизнес-процессов в банке: внедрение инноваций в банковские операции для удовлетворения интересов потребителей и акционеров банка, пакетное (комплексное) обслуживание клиентов, результативность бизнес-процессов. В процессно-ориентированной организации наиболее эффективным образом реализуются концепции управления по целям (результатам), что позволяет рассматривать процессный подход как эффективное средство достижения стратегических задач, стоящих перед кредитной организацией. Кроме того, построение системы управления процессами предполагает высокий уровень их выполнения, что создает основу для эффективной работы системы внутреннего контроля и реализации риск-ориентированного подхода в целом<sup>2</sup>.

Четвертое направление определяется уровнем обучения и развития банка, т.е. способностью банка адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и совершенствовать свою деятельность, расширяя и укрепляя свои позиции на рынке. Инвестиции банка в повышение квалификации, переподготовку, информационные тех-

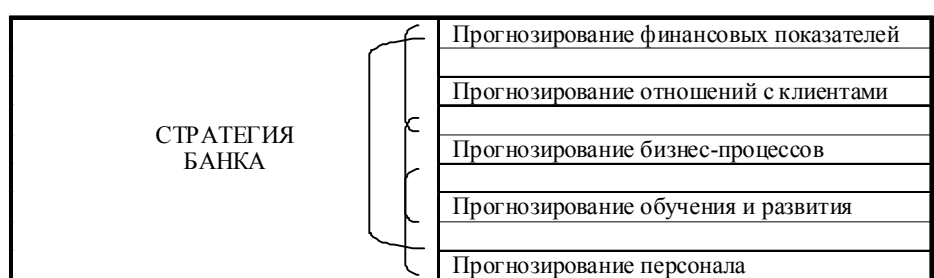


Рис. 1. Структура сбалансированной системы показателей кредитной организации

нологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, обеспечивающих взаимодействие между участниками процесса и определяющих систему принятия решения, жизненно необходимы для инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в конечном счете акционерам.

И безусловно, важным направлением, определяющим потенциал реализации всех вышеприведенных направлений стратегии развития банка, на наш взгляд, являются трудовые ресурсы банка, т.е. человеческий (интеллектуальный) капитал, отвечающий на вопрос: какие специалисты работают в банке, их уровень; дефицит высококвалифицированного персонала, имеющего представление о целевом уровне инновационного развития? Возрастает роль инновационного потенциала человека, принимающего решения. Современная технология, освобождая человеческий интеллект от рутинных операций, увеличивая запас и разнообразие доступной информации, выступает мощным фактором стимулирования творческой деятельности, порождающей новейшую технику и технологию, а они, в свою очередь, ведут к наращиванию трудовых инновационных ресурсов<sup>3</sup>.

Таким образом, пять основных направлений или перспектив (финансовый, потребительский, процессный, инновационный и интеллектуальный) формируют модель видения и стратегии банка по всем его иерархическим уровням.

Приведенные направления ССП банка можно ранжировать по времени следующим образом:

- первое направление характеризует прошлое, т.е. отчетные информационно-аналитические данные;
- второе и третье направления свидетельствуют о текущей ситуации;
- четвертое и пятое направления нацелены на будущие перспективы.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (результативности) (КПЭ, Key Performance Indicator - KPI). Ключевые показатели эффективности выступают измерителями достижимости целей, характеристиками результативности бизнес-процессов и позволяют получить сбалансированное видение кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, прямых индикаторов или индикаторов симптомов на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области и аспекты бизнеса.

Преимущество ССП для кредитных организаций заключается в том, что как комплексный

индикатор состояния банка она является инструментом, позволяющим не только увязать стратегию банка с оперативным управлением, но и принимать объективные решения в области распределения и размещения ресурсов банка, обеспечивая, с одной стороны, доходность и текущую ликвидность деятельности банка, а с другой - удовлетворяя интересы клиентов в финансировании их бизнеса.

Российские коммерческие банки только начинают присматриваться к данному инструменту реализации стратегии, что требует серьезной адаптации заложенных в ней возможностей применительно к специфике банковской деятельности.

Для успешного использования ССП коммерческими банками нужна своя шкала оценок и единиц измерения на основе использования стратегической карты, а именно: а) своя *система показателей (measures)*, отражающих прогресс в движении к стратегической цели. Причем показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операционном уровне; б) *целевые значения (targets)*, являющиеся количественным выражением уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель. Показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых сроков достижения целевых показателей.

Технологически построение ССП для кредитных организаций включает следующие элементы:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- непосредственно карту сбалансированных показателей, количественно измеряющих результативность бизнес-процессов, "точку достижения цели" и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты. Система показателей эффективности деятельности банка должна содержать описание их параметров в динамической модели, алгоритм их балансировки для определения допустимых лимитов значений каждого показателя;
- целевые проекты (инвестиции, тренинги, кейс-программы и др.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений;
- систему контроля и оценки деятельности.

Технологию разработки сбалансированной системы показателей можно разбить на этапы:

1-й этап. Формирование стратегии банка, включающей миссию банка и иерархию целей на основе имеющегося видения, направленных на достижение миссии. Цели определяются для

следующих направлений деятельности кредитной организации:

1) финансового и рискованного (цели и ключевые показатели эффективности (КПЭ), относимые непосредственно к финансовым результатам, а также показатели агрегированного риска и обеспеченности ожидаемых убытков резервами на потери по ссудам и вложений в ценные бумаги);

2) клиентского (цели и КПЭ, позволяющие осуществить позиционирование банка на рынке, в том числе доля рынка по продуктам и услугам, сегмент рынка, инвестиции в клиента по улучшению восприятия потребителем продукции и услуг);

3) процессного (цели и КПЭ, оценивающие зрелость бизнес-процессов, их инновационность, качество обслуживания, оперативность и другое для создания качественного предложения потребителю);

4) образовательно-инновационного (цели и КПЭ, оценивающие возможность дальнейшего развития банка, создания и увеличения ценности для клиентов);

5) интеллектуального (цели и КПЭ для оценки компетенций, мотивации и потенциала персонала банка к развитию и самосовершенствованию).

Все направления логически имеют между собой причинно-следственные связи и несут синергетический эффект в достижении стратегических целей. Так, результаты обучения и мотивация персонала влияют на внутренние бизнес-

процессы и улучшают их качество, эффективные бизнес-процессы повышают удовлетворенность клиентов и усиливают рыночную позицию банка, положительную динамику результатов, связанных с клиентскими отношениями, улучшают финансовые показатели.

2-й этап. Разработка стратегической карты, отражающей распределение конкретных стратегических целей по всем пяти направлениям или перспективам деятельности. Например, по потребительскому направлению ранжирование целей может выглядеть следующим образом: привлечение целевых клиентов, осознающих ценность наших услуг; повышение культуры потребления предлагаемых услуг. Применительно к интеллектуальному капиталу цели банка приобретают соответствующее содержание: развивать личные компетенции, сформировать эффективную корпоративную культуру, повысить эффективность системы мотивации. На данном этапе также требуется определить причинно-следственные связи между всеми направлениями деятельности банка, ответственных («центры ответственности») за реализацию целей, разработать систему показателей и их нормативных (плановых) заданий, а также мероприятия, необходимые для достижения намеченных целей (рис. 2).

3-й этап. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ), связанных со стратегическими целями, которые предусматривают такие атрибуты, как единица измерения, значе-



Рис. 2. Примерная схема стратегической карты во взаимосвязи с направлениями банка

ние для текущего периода, плановое (требуемое) значение для целевого периода, диапазон допустимого отклонения текущего значения от прогнозного. Также КПЭ должны иметь заданный вес в диапазоне от 0 до 1, определяющий значимость вклада этого показателя при оценке степени достижения цели. Сумма весов всех КПЭ, определенных для цели, должна быть равна 1. Набор КПЭ, используемых в модели, могут иметь следующие параметры: объемные, задающие показатели баланса; доходно-стоимостные, определяющие статьи доходов и расходов банка; структурные, вытекающие из требований риск-менеджмента.

4-й этап. Построение “дерева” КПЭ для стратегического уровня управления и операционного управления процессами. Привязка КПЭ операционных процессов к КПЭ верхнего стратегического уровня осуществляется через механизм агрегации. Наибольший вес приобретают КПЭ, результативность которых для достижения цели максимальная. Используется правило Парето (20/80), т.е. 20 % действительно значимых КПЭ обеспечивают 80 % вклада в реализацию цели. Система КПЭ на уровне процессов задает мотивацию персоналу на достижение стратегических целей, соответственно система КПЭ на уровне стратегии обеспечивает измеримость степени достижения поставленных целей.

5-й этап. Разработка комплекса стратегических мероприятий (процессов), значимость которых определяется оценочной стоимостью, сроком реализации, весом связанного с ними КПЭ, системой мониторинга и контроля.

6-й этап. Внедрение технологии стратегических карт (ССК) увязывается с бюджетированием: потребность в стратегических инвестициях с бюджетами конкретных проектов по внедрению новых банковских продуктов, оперативными финансовыми планами, бюджетами целей, исходя из степени их важности.

7-й этап. Контроль исполнения стратегии.

Наиболее ответственным и трудоемким, на наш взгляд, является разработка системы ключевых показателей результативности для различ-

ных направлений деятельности банка и определение их целевых значений, которые являются основой для регулярного мониторинга реализации стратегии и внесения коррективов в соответствии с изменяющимися условиями, задают направления планирования всей деятельности кредитной организации. Финансовые показатели в банках отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей достаточно сложно из-за их неоднозначности. Существует мнение, что около 80 % всех показателей должны быть нефинансовыми. Например, к индикаторам оценки работы с клиентами можно отнести: количество клиентов, приток (отток) ресурсов, средний оборот клиента по счетам, среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов и др. В число показателей оценки внутренних бизнес-процессов непременно следует включить: число инновационных предложений, число реализованных предложений. К ключевым показателям оценки эффективности банка нельзя подходить формально, необходимо рассматривать их как инструмент стратегической коммуникации всех уровней управления, формирующей систему мотиваций персоналу банка в обеспечении выполнения стратегических целей.

Таким образом, система стратегических карт позволяет связать процесс реализации стратегии на различных иерархиях управления с процессом бюджетирования и определением всех возможных ресурсов для осуществления стратегии кредитной организации.

<sup>1</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. January/February. P. 71-79.

<sup>2</sup> Юшкова С.Д. Инновационный инструмент для целей контроля (на примере банковской деятельности) // Инновационное развитие экономики. 2012. □ 1(7). С. 91.

<sup>3</sup> Оруджева А.А. Формирование инновационного трудового потенциала в ходе модернизации российской экономики // Вопр. экономики и права. 2011. □ 12. С. 167.

Поступила в редакцию 02.04.2012 г.