



ОТРАСЛЕВЫЕ РЫНКИ И РЫНОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

УДК 336.719:65.012.7

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВО ВНУТРЕННЕМ КОРПОРАТИВНОМ КОНТРОЛЕ БАНКА

Д. В. СЕМЕНОВ*Орловская региональная
академия государственной
службы**e-mail:
Dmitriy600@yandex.ru*

Изложена методология системы сбалансированных показателей (BSC), разработанная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Рассмотрено применение системы BSC для конкретного банка Орловской области. Доказано, что система BSC ориентирована на повышение эффективности и результативности деятельности организации, отслеживание всех показателей, влияющих на целевой ориентир внутреннего корпоративного контроля – достижение результативности деятельности кредитной организации.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей (BSC), ключевые факторы успеха, ключевые показатели эффективности, внутренний корпоративный контроль.

Реализация разработанной стратегии коммерческого банка невозможна без адекватного стратегического управления с постоянным контролем и оценкой степени достижимости поставленных стратегических целей. Эта целевая установка совпадает с целями и задачами внутреннего корпоративного контроля, поэтому целесообразно рассмотреть возможность применения системы сбалансированных показателей в рамках внутреннего корпоративного контроля.

Существует множество подходов к сведению оценочных индикаторов в систему, которая позволяла бы управлять организацией [2]. Самой известной и наиболее широко используемой в настоящее время является методология системы сбалансированных показателей – Balanced Scorecard (BSC), разработанная в начале 90-х годов прошлого века Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом [3]. Данная система связывает стратегические цели организации и оперативное управление организацией (банком).

Основная идея – донести до каждого сотрудника банка стратегические планы руководства, побуждая его действовать согласованно с общими планами организации. Благодаря BSC каждый сотрудник может проследить, для чего нужны определенные действия, проекты и как они интегрируются в общую концепцию кредитной организации.

Принимая во внимание, что внутренний корпоративный контроль нацелен на определение того, насколько выполняются стратегические и оперативные цели организации, возможно использовать систему сбалансированных показателей для целей корпоративного контроля.

Система Нортон и Каплана позволяет менеджерам увидеть бизнес в четырех проекциях (см. рис. 1).

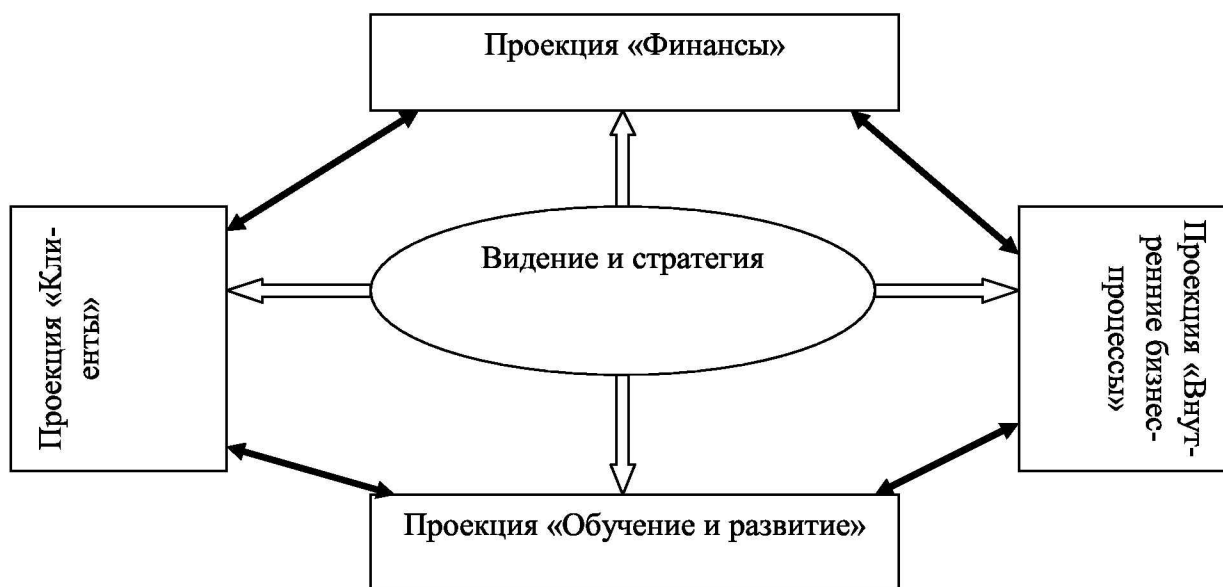


Рис. 1. Основные проекции системы BSC

Проекция «Финансы» отвечает на вопрос, каким банк представляется акционерам и потенциальным инвесторам. Проекция «Клиенты» ставит целью ответить на вопрос, каких услуг и продуктов ждут существующие и потенциальные клиенты. Проекция «Внутренние бизнес-процессы» ориентирована на ответ, в каких бизнес-процессах следует достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы акционеров и клиентов. Проекция «Обучение и развитие» отвечает, какими знаниями, технологиями и навыками должен обладать персонал, чтобы реализовать стратегические задачи.

Таким образом, каждый показатель, включенный в BSC, должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех сотрудников банка смысл его стратегии. Нацелена данная система на достижение равновесия между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и оперативным уровнями управления (долгосрочными и краткосрочными целями кредитной организации), прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними факторами деятельности [4].

Схема общей структуры и организация системы BSC в коммерческом банке представлена на рис. 2.

Под ключевыми факторами успеха (КФУ) следует понимать области деятельности, которые имеют решающее значение для эффективности организации с учетом текущих характеристик ее внешней и внутренней среды. По сути, КФУ – это динамический набор переменных, который будет отличаться для различных организаций и для одного и того же субъекта в различных условиях.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) ориентированы на стратегические цели кредитной организации и взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам в соответствии с выделенными КФУ. Основных показателей эффективности для каждого уровня управления банком должно быть не более 5-10. Отно-

нительно небольшое число КПЭ позволяет руководству сконцентрировать свое внимание только на действительно важных направлениях [1].



КФУ – критические факторы успеха
 КПЭ – ключевые показатели эффективности

Рис. 2. Технология Balanced Scorecard – система сбалансированных показателей

Основная идея системы ключевых показателей эффективности для кредитной организации заключается в четком и формализованном определении основных факторов, влияющих на результаты бизнеса, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных руководителей, обеспечивающих их выполнение.

При этом следует отметить, что бессмысленно ставить недостижимые цели и невыполнимые задачи, сотрудники на каждом уровне должны четко представлять, что от них требуется и что они должны делать. Взаимосвязи показателей представлены в табл. 1.

Сосредоточение внимания на ограниченном количестве КФУ и КПЭ позволяет менеджерам заниматься действительно достижением стратегических целей организации. При этом часто ссылаются на так называемый «принцип 80:20» (принцип золотого сечения), согласно которому 20% факторов деятельности оказывают 80% влияния на конечный результат деятельности, а остальные 80% факторов оказывают лишь 20% влияния. Соответственно, управляя на основе 20% важнейших факторов, можно с большей вероятностью добиться желаемого результата. Именно эти показатели и может отслеживать внутренний корпоративный контроль.

Таблица 1

Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КПЭ в кредитной организации

1. Основные функциональные цели	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Увеличение рентабельности операций	Повышение качества услуг
Работа с клиентами	Управление персоналом
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда
2. Ключевые факторы успеха	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Высокая доходность	Уровень обслуживания и качество услуг
Низкие затраты	Качество производственного оборудования
Высокая оборачиваемость	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи на одного клиента	Квалификация персонала
Количество постоянных клиентов	Система мотивации
3. Ключевые показатели эффективности	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Валовая прибыль	Процент невозврата кредитов
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Рентабельность собственного капитала	Структура операций
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Отношение количества реализованных услуг к оптимальному
Уровень административных и управленческих расходов	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи в расчете на одного клиента	Производительность труда
Количество сделок	Выручка в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда
Уровень постоянства клиентской базы (постоянные клиенты/ клиенты)	Количество клиентов на 1 руб. фонда оплаты труда
Количество невозвращенных ссуд к общему количеству выданных кредитов	Текучесть кадров
Затраты на рекламу	Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника

Рассмотрим применение системы BSC для конкретного банка Орловской области. В связи с тем, что информация о деятельности кредитной организации составляет коммерческую тайну, будем называть его «банк А».

На момент изучения банк находился в сложном финансовом положении, обусловленном внешними условиями (финансовый кризис) и внутренними условиями (непрофессиональный менеджмент). Тем не менее, новое руководство банка с помощью своей компетенции планирует повысить доходность кредитной организации.

Новое руководство банка определило его стратегию на будущий год как стратегию роста:

- 1) расширение доли на региональном рынке;
- 2) улучшение структуры издержек в производственном процессе (достижение положительной рентабельности инвестиций, ROI);
- 3) проведение интеграции ряда операций.

Для формирования системы BSC были определены перспективы и установлены стратегические цели банка А (см. табл. 2).

Были выявлены причинно-следственные связи между целями (см. рис. 3).

На рисунке в квадратах представлены цели, которые являются только причинами для других. От их планового значения рассчитываются другие целевые измерители. На основании вышеизложенного были установлены и рассчитаны целевые ориентиры и мероприятия по их достижению.

По утвержденным элементам BSC разрабатываются критерии оценки и шкала для перевода в единое исчисление. Например, это может быть трехбалльная оценка («светофор») (см. табл. 3).

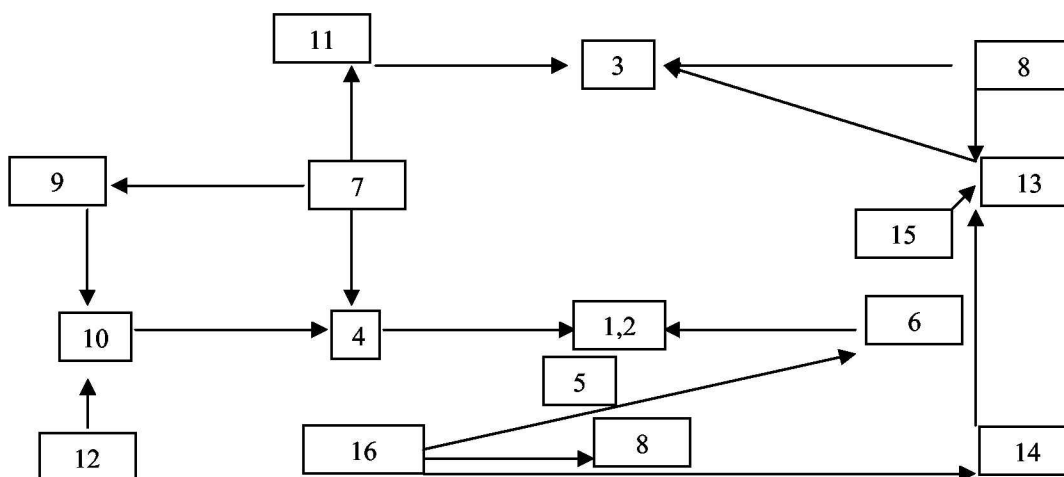


Рис. 3. Причинно-следственные связи между целями

Таблица 3

Балльная оценка «Светофор»

Балл	Значение
1 балл (красный)	Фактическое значение показателя ниже (хуже) запланированного
2 балл (желтый)	Фактическое значение показателя соответствует запланированному
3 балл (зеленый)	Фактическое значение показателя выше (лучше) запланированного

Следует отметить, что показанная трехбалльная система не является единственной. Это может быть и 10-ти или 100-балльная система оценки. Каждому показателю в группе (проекция) присваивается свой удельный вес, при этом сумма весов не должна превышать 1.

Например, по трехбалльной шкале проекция «Потенциал» в BSC рассматриваемой кредитной организации представлена в табл. 4.

Таблица 4

Расчет показателей кредитной организации (банк А)

Показатель	Целевое значение	Шкала оценки	Факт	Оценка	Удельный вес показателя в проекции	Итого оценка (=5*6)
Процент сотрудников, повысивших квалификацию	20%	3-балльная «Светофор»	25%	3	0,3	0,9
Индекс мотивации	75%		60%	1	0,2	0,2
Количество внедрений новых технологий	2		2	2	0,5	1
Итого по проекции					$\Sigma=1$	2,1

Выполнение поставленных ориентиров на запланированном уровне свидетельствует об эффективности работы подразделения или сотрудника, за них ответственного. В кредитной организации такая система может быть разработана и внедрена собственными силами или с помощью внешних консультантов. Очевидно, что такая система должна функционировать в рамках внутреннего корпоративного контроля.

Этапы построения системы BSC в банке:

- 1) разработка стратегии развития банка (филиала) в целом;
- 2) составление дерева целей банка от главной цели – повышение его стоимости (капитализации) при заданном уровне риска – к дереву функциональных целей, обеспечивающих достижение генеральной цели развития банка;
- 3) определение для каждой цели ключевых факторов успеха (КФУ), от которых зависит достижение функциональных целей;
- 4) определение ключевых показателей эффективности (KPI) и их целевых значений, а также назначение ответственных за их выполнение;
- 5) организация регулярного сбора данных о достигнутых значениях целевых KPI и решение вопроса с автоматизацией этого процесса.

На рис. 4 представлен пример построения BSC для банка А.

Остановимся на одном направлении, определяющем результативность деятельности банка и, соответственно, результативность внутреннего корпоративного контроля – квалификации персонала.

Внутренний корпоративный контроль может оказаться нерезультативным, если в его основу не будут заложены нравственные начала, если персонал не будет стремиться к самосовершенствованию и постоянному обучению. Организационная культура – необходимое условие результативности внутреннего корпоративного контроля. Внутренний контроль должен быть направлен на деятельность по обучению и профессиональному росту персонала банка. Соответственно, необходима система мотивации персонала, стимулирующая сотрудников на повышение собственной квалификации и профессиональный рост. В целом система мотивации персонала в кредитной организации может быть представлена следующим образом (см. рис. 5).

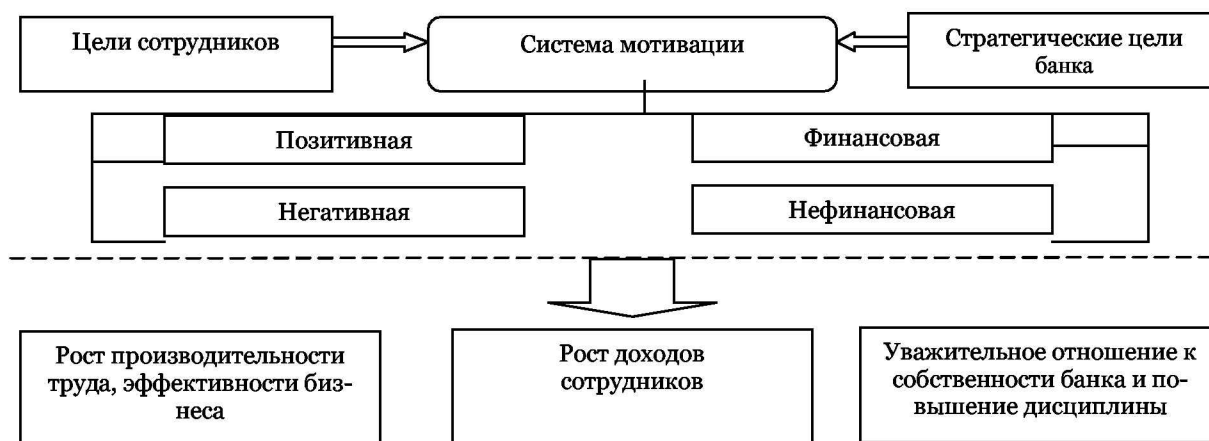


Рис. 5. Система мотивации персонала

В результате построенного дерева показателей BSC, доводящего стратегические цели до конкретных показателей работы подразделения, отдельных сотрудников, для каждого специалиста устанавливаются количественные показатели вклада результатов его труда в повышение стоимости банковского бизнеса, которые и должны отслеживаться службой внутреннего корпоративного контроля.

Таблица 2

Перспективы и цели банка А

Перспективы	№	Стратегическая цель	Показатель	Целевое значение	Стратегические действия
Финансы	1	Рост продаж на региональном рынке	Товарность	25% рынка в области	-
	2	Рост продаж на российском рынке	Товарность	1% от общего рынка	-
	3	Повышение рентабельности	ROI* ROS**	10% 5%	-
Заинтересованные стороны (клиенты)	4	Имидж	Доля флуктуации	- 20%	Система скидок, новые каналы сбыта
	5	Каналы сбыта	Выручка от новых клиентов	65000000	Улучшение имидж
	6	Продуктовая линейка	Количество новых банковских продуктов	+3	Разработка и внедрение новых продуктов
	7	Введение менеджмента качества	Сертификат	80%-я готовность	План мероприятий
	8	Улучшение структуры издержек	Коэффициент изменения издержек	- 12%	
Внутренние процессы	9	Описание процессов	Количество неописанных процессов	0	Описание и стандартизация процессов
	10	Снижение технологических ошибок	Процент ошибок	2%	Система менеджмента качества
	11	Время выполнения операций	Текущее время	- 20%	Новое планирование
	12	Надежность банков-контрагентов	Процент сбоев в проведении операций	2%	Аттестация контрагентов
	13	Производительность	Оказание услуг в руб. на 1 сотрудника банка	+ 10%	Реорганизация бизнеса
Обучение и развитие (потенциал и рост)	14	Повышение квалификации	Процент сотрудников, повысивших квалификацию	20%	Стратегический план развития навыков (учебные программы)
	15	Мотивация сотрудников	Индекс мотивации	75%	Плоская иерархия, BSC-премии
	16	Технологии и инновации	Количество внедрений новых технологий	2	Реорганизация бизнеса

ROI* – рентабельность инвестиций, отношение чистой прибыли к размеру инвестиций за период
 ROS** – рентабельность продаж, отношение чистой прибыли к выручке за период

Действенность механизма стимулирования конкретного работника будет зависеть от согласования целей сотрудника и стратегических целей банка.

Основные принципы построения системы мотивации персонала состоят в следующем:

- компенсация (вознаграждение) сотрудника должна зависеть от показателей, на которые он влияет;
- делегирование полномочий;
- прозрачность должностных инструкций и критериев увеличения вознаграждения персонала;
- постоянная обратная связь и оценка успехов и неудач персонала руководством банка;
- оперативность действий, долгосрочность внедренных программ стимулирования. Однако зачастую существуют ошибки при разработке системы мотивации персонала, которые заключаются в следующем:
 - премия выплачивается регулярно за выполнение должностных обязанностей;
 - в кредитной организации отсутствует ранжирование специалистов по квалификационному признаку («лестница» специалистов);
 - уравнительная система мотивации, приводящая к демотивации части персонала;
 - размер вознаграждения зависит исключительно от субъективного мнения вышестоящего руководства.

В табл. 5 приведены показатели, по которым следует оценивать систему мотивации персонала службой внутреннего корпоративного контроля.

Таблица 5

Показатели оценки деятельности персонала кредитной организации

Тип	Показатели	Метод измерения и контроля
Центр затрат (ЦЗ)	1. Качественное выполнение должностных обязанностей, трудовой дисциплины и корпоративной культуры	1.1. Количество рекламаций от других подразделений и клиентов 1.2. Количество опозданий и пр.
	2. Экономия затрат	2. Сумма экономии
	3. Взятые дополнительные обязательства	3. Индивидуально (сроки, качество и пр.)
Центр доходов (ЦД)	1. Выполнение бюджета операционной деятельности по объемным показателям, срокам и стоимости банковских продуктов	1. Объем предоставленных клиентам банковских продуктов, их срочность и стоимость
	2. Экономия по неоперационным расходам ЦД	2. Сумма экономии
Центр прибыли (ЦП)	1. Превышение финансового результата ЦП по сравнению с запланированным уровнем	1. Размер финансового результата
	2. Достижение объемных показателей привлечения (размещения) ресурсов или банковских операций	2. Исполнение бюджета операционной деятельности
	3. Снижение себестоимости банковских продуктов	3. Уровень снижения себестоимости банковских продуктов

Кроме того, внутренний корпоративный контроль должен отслеживать повышение квалификации персонала. Так, в среднем один раз в три года каждый сотрудник должен проходить повышение квалификации. В течение этих лет необходимо организовывать тренинги и семинары по текущим вопросам (например, в рамках новой инструкции ЦБР и т.п.).

Таким образом, внутренний корпоративный контроль должен отслеживать этот показатель и фиксировать зависимость повышения квалификации от сумм премирования сотрудников.

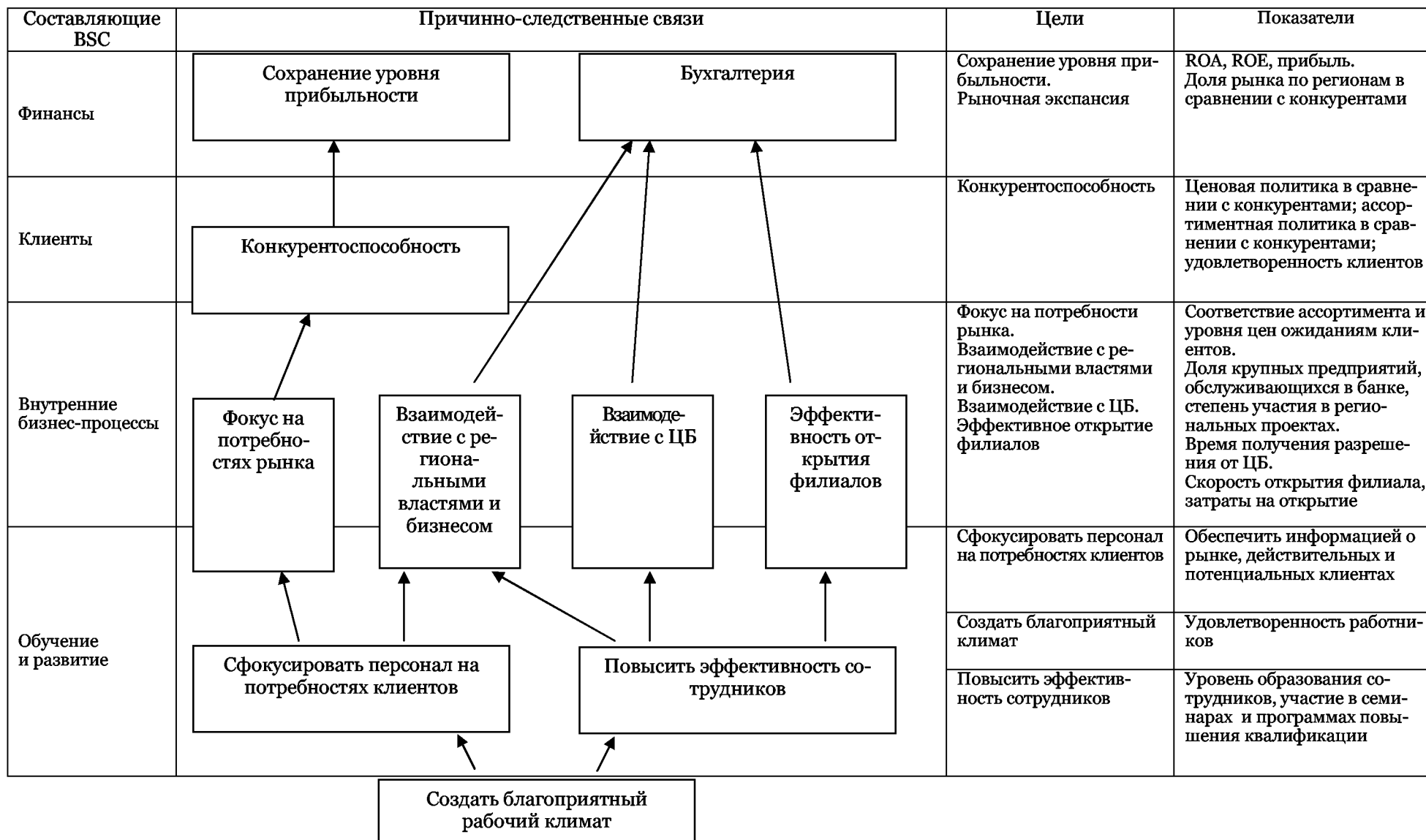


Рис. 4. BSC для банка – стратегия развития региональной сети



В целом показатели эффективности кредитной организации в соответствии с системой BSC представлены в табл. 6.

Таблица 6

Показатели эффективности кредитной организации

Стратегия	Клиенты и рынки	Персонал и репутация	Управление риском	Финансовое состояние	Эффективность
Планы роста	Удержание клиентов	Качество управления	Технология управления риском	Достаточность капитала	Чистая прибыль
Каналы продаж	Привлечение клиентов	Удовлетворенность персонала	Управление активами/ пассивами	Управление капиталом	Показатель невозврата кредитов
Разработка новых продуктов	Рост клиентской базы	Качество бренда	Качество активов	Активы в управлении	Рентабельность капитала, взвешенного по риску
Расходы на IT-технологии	Доля рынка	Стабильность репутации	Выявление рыночного риска	Эффективность инвестиций	Рост доходов в форме комиссионных
Степень диверсификации				Рост депозитов	Добавочная прибыль
					Эффективность работы в определенном сегменте
					Отношение затрат к чистой прибыли

Таким образом, система BSC ориентирована на повышение эффективности и результативности деятельности организации, отслеживание всех показателей влияет на целевой ориентир внутреннего корпоративного контроля – достижение результативности деятельности кредитной организации.

Список литературы

1. Бугров, Д. Метрика эффективности / Д. Бугров / Вестник McKinsey. – №3. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
2. Ивлев, В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Интернет-ресурс: www.anarech.ru.
3. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
4. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №4.

APPLICATION OF THE BALANCED INDICATION SYSTEM IN THE FRAMEWORK OF INTERNAL CORPORATE CONTROL IN BANK

D. V. SEMENOV

The Oryol regional academy of public service

e-mail: Dmitriy600@yandex.ru

The methodology of Balanced Scorecard (BSC) system developed by David Norton and Robert Caplan is set forth. The application of BSC system in a particular bank in Oryol region is considered. It was proved that the BSC system is directed forwards improvement of the efficiency and effectiveness of the institution performance, manifesting all indicators influencing the purposes of the internal corporate control to achieve the effectiveness of the credit organization performance.

Key words: Balanced Scorecard (BSC) system, key factors of success, key indicators of effectiveness, internal corporate control.