**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИИ БАНКА**
О.В. Дражина

Белорусский государственный экономический университет, drazhina_olga@mail.ru

Современный рынок требует постоянного создания и внедрения в деятельность коммерческих банков новых методов управления, способных обеспечивать как достоверный контроль текущей работы банка, так и видение перспектив принимаемых стратегических решений.

В международной практике, широко используется процессно–ориентированный подход. Согласно ему фирма определяется как совокупность действующих процессов, т.е. связанных наборов повторяемых действий, которые преобразуют входящую информацию в конечный продукт в соответствии с предварительно установленными правилами. Задача перехода на процессно–ориентированную организацию работы фирмы 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. Чтобы реализовать на практике процессный подход, необходимо создать механизмы эффективного управления, которые позволят достичь стратегических целей. Однако большинство классических подходов к стратегическому управлению не уделяют достаточного внимания связи между формулировкой целей компании и мерами по их реализации, а также механизмам контроля достижения этих целей.

Разработка и реализация стратегии подразумевает формирование комплекса оценочных показателей, индикаторов, выявляющих эффективность деятельности банка, с точки зрения соответствия стратегическим целям и показателям. Традиционно, для оценки эффективности управления банками используется информация бухгалтерской отчетности. Однако, современные тенденции в банковской сфере (консолидация банковского капитала, сокращение доли традиционных банковских операций и услуг, развитие инвестиционного бизнеса, трансформация организационных структур, а также рассмотрение повышения рыночной стоимости банка в качестве основной цели стратегического банковского менеджмента) приводят к необходимости применения качественно новых оценочных показателей, так как финансовым показателям характерны определенные недо-

статки, искажающие объективность оценки ситуации и организации бизнес-процессов. К правилу, финансовые операции отражают учет уже совершенных операций, детализация показателей ограничен уровнем, на котором составляется баланс, что ограничивает возможности проведения более глубокого и детального анализа, ограниченный охват необходимой для анализа информации, финансовые показатели предоставляют информацию в ракурсе движения денежных средств, а не создания стоимости.

В результате, такие аспекты деятельности, как взаимоотношения с клиентами банка, совершенствование бизнес-процессов, квалификация и знания персонала, разработка новых продуктов и услуг отражаются исключительно в виде затрат и никак не выявляют воздействие этих факторов на создание и рост стоимости банка. Для адекватного отражения нематериальных активов в процессе их воздействия на создание стоимости, необходимо использовать систему нефинансовых показателей.

Для разработки стратегии коммерческих банков, необходима система, интегрирующая финансовые и нефинансовые показатели эффективности.

Необходимость более совершенных и адекватных механизмов оценки эффективности бизнеса – с точки зрения роста стоимости компании привело к созданию методологии системы сбалансированных показателей – сбалансированной системы показателей – ССП (Balanced Scorecard–BSC), разработанной Д. Нортон и Р. Капланом в 1990–х годах. «Главная задача, постулируемая в BSC, – увеличение акционерной стоимости компании. BSC является драйвером управления стоимостью, так как система сбалансированных показателей точно и подробно указывает, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему. Далее BSC выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя»[2].

Внедрение ССП в коммерческом банке дает возможность трансформировать миссию банка в конкретные задачи и показатели. При этом, каждый показатель является звеном в цепи причинно-следственных связей. В результате такого подхода стратегия коммерческого банка доводится до уровня каждого сотрудника, который реально представляет и осознает свою роль и место в реализации данной стратегии.

Название концепции (система сбалансированных показателей) отражает равновесие, которое должно быть достигнуто между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами деятельности, внутренними и внешними факторами деятельности.

Система сбалансированных показателей составляется в следующей последовательности.

1. Разрабатывается стратегия развития банка.

2. Определяются ключевые факторы успеха (КФУ). КФУ – это направления, мероприятия, имеющие решающее значение для достижения стратегических целей банка и обеспечивающие его конкурентное преимущество. При разработке ССП, КФУ определяются по рассматриваемым стратегическим направлениям: финансы, клиенты, процессы, персонал.

3. Определяются ключевые показатели эффективности (KPI). Это показатели, ориентированные на стратегические цели банка, взаимосвязанные и сгруппированные по определенным признакам – в соответствии с выделенными КФУ. Для каждого уровня банка нужно определить 5–10 показателей, чтобы сконцентрировать внимание руководства банка на действительно важных и приоритетных направлениях. Далее устанавливаются значения вышеуказанных показателей, мероприятия, направленные на достижение этих показателей, и ответственные за выполнение этих мероприятий.

Сбалансированная система показателей эффективности не просто набор финансовых и нефинансовых показателей, а количественное описание стратегии бизнеса – неотъемлемая составляющая системы управления стратегией компании. Система сбалансированных показателей позволяет связать разработанную стратегию и повседневную деятельность.

Внедрение ССП в качестве инструмента стратегического планирования и мониторинга деятельности коммерческого банка позволяет обеспечить полное понимание стратегии банка на всех исполнительских уровнях [2].

Разработка и внедрение в коммерческом банке системы сбалансированных показателей дает возможность трансформировать стратегию банка в конкретные показатели и мероприятия, направленные на их достижение; оценить эффективность функционирования и управлять деятельностью коммерческого банка с точки зрения нового критерия эффективности – роста стоимости банка; разработать и реализовать стратегию коммерческого банка при помощи как финансовых,

так и нефинансовых показателей; осуществить сбалансированное управление деятельностью банка, с учетом как внешних, так и внутренних факторов.

Литература:

1. Нортон, Д, Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Олимп–Бизнес, 2010. – 320 с.
2. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – Эксмо, 2010. – 160 с.
3. Громов, А., Каменова М. Идеологические стандарты управления вчера, сегодня, завтра // <http://www.blogic.ru/public/articles/2.html>