

Андрос Світлана Вікторівна,

*к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту Університету банківської справи НБУ (м. Київ)***СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ**

Опрацьована система ключових показників результативності діяльності банків. Охарактеризовані ключові показники ефективності розвитку банку в якості параметрів у динамічній моделі. Задано алгоритм ключових показників результативності балансування для визначення допустимих лімітів значень кожного показника. Обґрунтовано доцільність реалізації систем збалансованих економічних показників як ефективного інструменту управління банківськими ризиками. Запропоновано напрямки формування стратегії розвитку банку з використанням системи збалансованих економічних показників у контексті управління банківськими ризиками.

Ключові слова: збалансовані показники, концепція, модель, система, стратегія розвитку.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Фінансовий ринок вимагає створення та упровадження в діяльність банків нових методів управління, здатних забезпечити достовірний контроль поточної діяльності та бачення перспектив прийнятих стратегічних рішень. Водночас, низка традиційних підходів до стратегічного управління банківськими ризиками не приділяють належної уваги зв'язкам між визначенням цілей банку та заходами щодо їх реалізації, а також механізмам контролю за досягненням встановлених цілей. Проблему реалізації механізмів випереджаючого, повсякденного, стратегічного управління банківським ризиком можна вирішити шляхом реалізації збалансованої системи економічних показників. Разом з тим, розроблена для нефінансових організацій система збалансованих показників певною мірою не була адаптована до специфіки банківської діяльності, а також не передбачала комплексного набору показників, що характеризують діяльність банку та алгоритм їх балансування. Враховуючи вищезазначене, оптимальним може бути підхід, згідно з яким банк визначається як сукупність діючих внутрішніх бізнес-процесів, тобто взаємопов'язаного набору повторюваних дій, що перетворюють вхідну інформацію в кінцевий продукт у відповідності з попередньо встановленими правилами. Одне із завдань переходу на процесно-орієнтовану організацію діяльності банку полягає у вирішенні проблеми адекватного опису діяльності з позиції складових його процесів, а в майбутньому – у здійсненні оптимізації отриманих моделей, що складають стратегічний розвиток даної фінансово-кредитної установи. Реалізація такого методичного підходу потребує створення механізмів ефективного управління банківським ризиком, які дозволяють досягати стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною базою наукового пошуку стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі економіки, менеджменту, стратегічного планування, організаційного проектування. Серед наукових праць слід виділити таких авторів: Клейнер Г.Б., Колліс Девід, Коен Аллен Р., Ламбен Жан-Жак, Лузін А.М., Каплан Р., Мескон М.Х., Нівен Р. Пол, Нортон Д., Олів'є Нільс-Горан, Хайкін Саймон, Рос. Д., Ренделл Роберт [1-8]. Водночас науковці не дають однозначного визначення стратегії розвитку банку, недостатньо повно розкривають механізми взаємозв'язку фінансових і нефінансових показників діяльності банку, зокрема в контексті управління банківськими ризиками. Недостатньо уваги приділяється процесам генерації стратегії розвитку банку, зокрема, розглядаються лише процеси, а не їх зв'язок з «якістю» стратегії. Враховуючи зазначене, виникає

необхідність у реалізації оптимальної стратегії розвитку банку шляхом застосування загальної методології як ефективного інструменту управління банківськими ризиками.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності застосування системи збалансованих економічних показників як ефективного інструменту управління банківськими ризиками в банках України.

Завдання дослідження: опрацювати систему ключових показників результативності для комерційних банків; охарактеризувати ключові показники результативності розвитку банку в якості параметрів у динамічній моделі; задати алгоритм ключових показників результативності балансування для визначення допустимих лімітів значень кожного показника; обґрунтувати доцільність реалізації систем збалансованих економічних показників як ефективного інструменту управління банківськими ризиками; запропонувати напрямки формування стратегії розвитку банку з використанням системи збалансованих економічних показників у контексті управління банківськими ризиками.

Виклад основного матеріалу. Сутність загальної методології, тобто системи збалансованих економічних показників (СЗП), використовуваної фінансово-кредитною установою, зводиться до того, що задля обґрунтованої оцінки її діяльності досліджуються як фінансові, так і нефінансові економічні показники. У контексті СЗП банк досліджується й оцінюється з чотирьох позицій. Перша позиція пов'язана з фінансовим положенням банку (показники прибутковості, рентабельності), з рівнем ризикованості банківських операцій. Ключовими для розвитку банків вважаються показники ризикованості – агрегований ризик і рівень забезпеченості очікуваних втрат створеними резервами на ринку. Друга позиція визначається поведінкою банку на ринку (кількість клієнтів, частка ринку в географічній і продуктивній перспективах). Третя позиція стосується ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Четверта – обумовлена рівнем розвитку кадрового потенціалу банку.

Програмний комплекс використовує методологію СЗП для цілей коротко-та середньострокового планування, і пов'язаний з системами моніторингу фактичних значень ключових показників ефективності. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми розвитку окремих продуктивних напрямів банку з позицій управління банківськими ризиками та оцінювати загальні перспективи виконання бізнес-плану. Оскільки безліч КТР, які одночасно є параметрами цієї моделі, структуровані на основі прийнятих правил їх балансування, що відображають цільові пріоритети розвитку Актив-банку, то, відповідно, така безліч формує СЗП. Приклад використання даної технології для цілей стратегічного планування і бюджетування в Актив-банку наведено на рис 1, 2.

Одночасно за допомогою набору ключових показників результативності (КТР), які слугують вимірниками досяжності цілей, отримують збалансовану картину коротко-і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників банківської діяльності, прямих індикаторів або індикаторів симптомів.

Такий теоретико-методологічний підхід реалізовано на практиці при розробці моделі стратегічного бізнес-плану для багатодільного банку. Зокрема, розроблена і прийнята Актив-банком стратегічна карта BSC дозволяє привести процес планування у відповідність із міжнародними стандартами корпоративного управління. Основою даної стратегії виступає стратегія якості. За результатами дослідження, проведеного рейтинговим агентством «Експерт Україна», Актив-банк увійшов у тридцятку найбільш надійних банків України й одержав рейтинг «В+» (рі). Рівень надійності Актив-банку визначається ще і тим, що він один із перших серед банків запровадив СЗП. Це може слугувати прикладом успішної адаптації методології СЗП для цілей стратегічного і бюджетного планування діяльності комерційного банку.



Рисунок 1 – Модель стратегічного плану розвитку Актив-банку

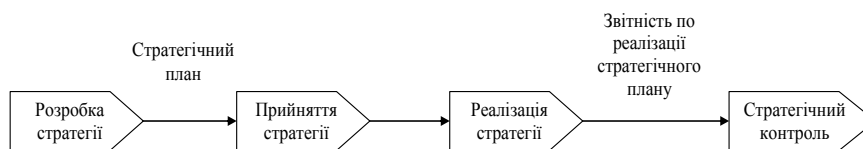


Рисунок 2 – Схема системи стратегічного управління Актив-банку

На основі бізнес-плану Актив-банку із застосуванням технології СЗП побудована стратегічна карта Актив-банку із визначенням КПР для кожної мети. Після визначення експертами причинно-наслідкових зв'язків і ваги КПР розраховано ступені значущості і пріоритети цілей. Для завершеності стратегічної карти в Актив-банку для кожної цілі призначено співробітників, відповідальних за виконання і контроль, а також бюджети цілей, виходячи зі ступеня їх вагомості. Ефективність такого підходу полягає у тому, що цілі і показники довгострокового стратегічного планування розвитку Актив-банку взаємопов'язані, а моніторинг їх виконання відбувається в процесі оперативного бюджетування. Так, по-перше, стратегічні цілі доведені до співробітників Актив-банку. При цьому визначено КПР, що відповідають цілям різних рівнів СЗП, виявлено їх причинно-наслідкові взаємовідносини та індикатори симптомів. По-друге, стратегічні заходи починаються з досягнення тих КПР, поточні значення яких суттєво відрізняються від планових. Ця процедура пов'язує стратегічні інвестиції та програми дій із досягненням більш істотних цілей у довгостроковому періоді. По-третє, ключові корпоративні заходи Актив-банку формуються таким чином, щоб їх синергетичний ефект дозволяв досягати стратегічних цілей, зокрема з позицій управління банківським кредитним ризиком. Нарешті, планові значення КПР пов'язують бюджетні документи банку, які відповідають різним часовим горизонтами планування, з бюджетами конкретних проектів щодо впровадження нових банківських продуктів.

Початковий етап: розробка стратегії включає визначення місії банку та ієрархії цілей, спрямованих на досягнення місії. Оптимальне бачення полягає в графічному представленні стратегічної карти (рис. 3).

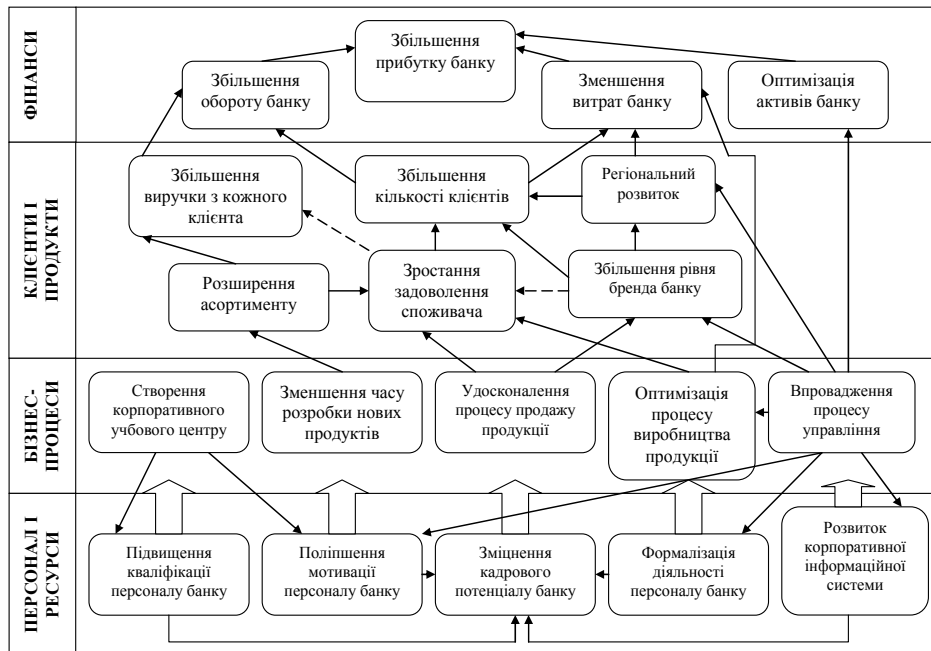


Рисунок 3 – Стратегічна карта системи збалансованих показників розвитку Актив-банку

Цілі визначаються для таких аспектів діяльності Актив-банку: фінансового і ризикового (цілі і КІР зараховують на фінансовий результат, у т.ч. ROE – рентабельність власного капіталу – показує віддачу на інвестиції акціонерів з позиції облікового прибутку; ROA – рентабельність активів – індикатор прибутковості та ефективності діяльності банку, очищений від впливу обсягу позикових коштів; показники агрегованого ризику та забезпеченості очікуваних збитків резервами на втрати); клієнтського (цілі і КІР дозволяють здійснити позиціонування на ринку, у т.ч. частка ринку за продуктами, рентабельність інвестицій у клієнта); процесного (цілі і КІР оцінюють зрілість бізнес-процесів); освітнього та інтелектуального (цілі і КІР оцінюють можливість співробітників для розвитку у майбутньому). Дані аспекти пов'язані між собою «знизу-вверх» причинно-наслідковими зв'язками: результати навчання і мотивації персоналу впливають на внутрішні бізнес-процеси та покращують їх якість, ефективні бізнес-процеси підвищують задоволеність клієнтів та підсилюють ринкову позицію, позитивні результати, пов'язані з клієнтами та ринком, покращують фінансові показники.

Перший етап: побудова стратегічної карти включає розподіл конкретних стратегічних цілей видів діяльності і визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також призначення відповідальних за реалізацію даних цілей.

Другий етап: визначення КІР верхнього рівня, пов'язаних зі стратегічними цілями. Визначити КІР означає задати такі його атрибути: одиниця вимірювання, значення для поточного періоду, планове значення для цільового періоду, діапазон допустимого відхилення поточного значення від планового. Також КІР повинен мати задану для

нього вагу, що визначає значимість внеску цього показника при оцінці ступеня досягнення мети. Значення ваги знаходиться в діапазоні від нуля до одиниці, а сума ваги усіх КПП, визначених для мети, повинна дорівнювати одиниці. Набір КПП, використовуваний у моделі стратегічної карти Актив-банку включає в себе три групи взаємопов'язаних параметрів: об'ємних, які задають показники балансу; дохідно-вартісних, що визначають статті доходів і витрат Актив-банку; структурних, що впливають із вимог ризик-менеджменту.

Третій етап: побудова «дерева» КПП. Традиційно розглядаються два ключові рівні. Перший рівень – стратегічний, до нього ставиться керівництво банку, орієнтоване на розробку і впровадження стратегії. Керівництво повинне отримувати щомісячні звіти про виконання стратегічного плану розвитку банку, зокрема в контексті управління банківськими ризиками. Другий рівень процесів – рівень операційного управління, яке здійснюється у відповідності із загальною стратегією банку та проводить моніторинг ступеня його виконання в режимі реального часу. «Прив'язка» КПП операційних процесів до КПП верхнього рівня здійснюється через механізм агрегації. При агрегації значну вагу набувають КПП, ефект яких для досягнення мети може бути максимальний. При цьому зазвичай дотримуються такого співвідношення: 20% дійсно вагомих КПП дають 80% внеску в реалізацію мети. Система КПП на рівні процесів задає мотивацію персоналу і спрямовує дії кожного конкретного співробітника на досягнення стратегічних цілей. Система КПП на рівні стратегії вимірює ступінь досягнення кожної цілі з урахуванням банківських ризиків. Ступінь досягнення мети розраховується на основі ступеня досягнення кожного КПП (з урахуванням допустимих відхилень) і ваги кожного КПП.

Четвертий етап: розробка плану заходів (процесів). Заходи і процеси характеризуються значимістю для досягнення мети, яка вимірюється вагою пов'язаних з нею КПП, оціночною вартістю, терміном виконання, відповідальними за виконання. Ранжування заходів (процесів) здійснюється, виходячи з пріоритетів цілей (за вагою пов'язаних КПП). Усі заходи (процеси) повинні бути проаналізовані в системі координат пріоритет/бюджет для усунення незначущих та оптимізації більш витратних, а також з урахуванням банківських ризиків. П'ятий етап: впровадження.

Висновки. СЗП дозволяє пов'язати процес реалізації стратегії на різних рівнях з процесом бюджетування і, в результаті, вибудувати всі ресурси для здійснення ефективної стратегії розвитку банку. Головний результат від впровадження СЗП в якості інструменту стратегічного управління банківськими ризиками, планування та моніторингу діяльності банку полягає в повному розумінні стратегії розвитку банку на всіх виконавських рівнях, послідовному її проведенні і системі мотивацій, яка базується на контролі реального виконання стратегічних цілей. Зауважимо, що вимушена необхідність у нових методах управління виникає, як правило, у разі, коли банк відчуває фінансові труднощі або виникає потреба в них як в елементі для залучення ресурсів з міжнародних ринків. Поверхневий підхід до стратегічного управління не вирішує проблеми організації бізнесу. Вважаємо, що в прибутку залишаються ті фінансово-кредитні установи, які реально впроваджуватимуть нові перспективні аналітичні системи, здатні адекватно оцінювати та прогнозувати поточне і перспективне положення бізнесу. Враховуючи сказане, пропонується, по-перше, скористатися методологією системи збалансованих економічних показників для виділення та опису ключових бізнес-процесів. По-друге, побудувати стратегічну карту банку та здійснити ранжування основних цілей за ступенем їх вагомості. По-третє, визначити метод вимірювання ключових показників ефективності досягнення цілей ключових показників результативності та ввести їх в якості параметрів у динамічну модель. По-четверте, збалансувати значення ключових показників результативності

Розділ 4 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

шляхом застосування кількісних методів розв'язання системи рівнянь, на базі яких ґрунтується динамічна модель стратегічного розвитку банку.

1. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають банки, які застосовують збалансовану систему показників / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
2. Хервіг Р. Збалансована система показників. Керівництво по впровадженню / Р. Хервіг : навч. посібник. М. : Омега, 2007. – Т.1
3. Gieich R. Genesis of «The Balanced Scorecard» / R. Gieich // In Controlling Magazin. – 2007. – № 12.
4. James P. Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework / P. James // 5-th KM Conference, Australia, Canberra. –2004. – October.
5. Janger A. Corporate organization structure: manufacturing / A Janger. – Conference Board. – Princeton. – 2007.
6. Kaplan R.S., Norton The Strategy Focused Organization / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001.
7. Krause G. Turn Your Strategy Into Action / G. Krause // Management Accounting Research. – 2007. – № 8.
8. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions / H. Norreklit // Management Accounting Research. – 2007. – №11.

С.В. Андрос

Система сбалансированных экономических показателей как инструмент эффективного управления банковскими рисками

Проработана система ключевых показателей результативности деятельности банков. Охарактеризованы ключевые показатели эффективности развития банка в качестве параметров в динамической модели. Задан алгоритм ключевых показателей результативности балансировки для определения допустимых лимитов значений каждого показателя. Обоснована целесообразность реализации системы сбалансированных экономических показателей как эффективного инструмента управления банковскими рисками. Предложены направления формирования стратегии развития банка с использованием системы сбалансированных экономических показателей в контексте управления банковскими рисками.

Ключевые слова: сбалансированные показатели, концепция, модель, система, стратегия развития.

S.V. Andros

Balanced economic indicators as a tool for effective management of banking risks

Processed system of key performance indicators of banking activities. Characteristic of the key performance indicators of the bank as parameters in the dynamic model. Set algorithm of key performance indicators balancing to determine allowable limit values of each indicator. The necessity of a balanced system of economic indicators as an effective tool for management of banking risks. A direction of bank development strategy using balanced economic indicators in the context of banking risks.

Keywords: balanced scorecard, the concept, model, system, development strategy.

Отримано 19.04.2011 р.