

Еще в середине 90-х годов прошлого столетия российские банки пробовали разрабатывать и внедрять систему сбалансированных показателей (ССП), как опираясь на собственные силы, так и с помощью иностранных либо российских консультантов. Авторы делятся своим опытом внедрения ССП на примере оценки деятельности руководителей департаментов для разработки системы вознаграждения и повышения прозрачности процесса бонусирования топ-менеджмента.

Что такое система сбалансированных показателей и зачем она организации

Достижение успеха в современном банковском бизнесе зависит от наличия стратегии развития и эффективных инструментов управления ее реализацией.

Согласно опросам топ-менеджеров западных компаний основной задачей, которая стоит перед ними, является выполнение стратегии. Опросы, проведенные среди компаний в 1996 году, показали, что у большинства компаний отсутствуют системы/процессы, позволяющие отслеживать и контролировать реализацию стратегии. Лишь 40% организаций осуществляли привязку бюджетных показателей к поставленным стратегическим целям, и около 30% респондентов связали систему вознаграждения с реализацией стратегии. Практически во всех опрошенных компаниях менее 10% персонала имели представление о наличии стратегии и понимали, в чем она состоит. Более того, 85% управленческого состава уделяли обсуждению стратегии их организации менее часа в месяц, при этом 50% респондентов сказали, что они вообще не выделяют время на обсуждение стратегии.

Подобный опрос, проводимый в 2006 году, продемонстрировал интересные изменения (см. таблицу).

Таблица

Показать всю таблицу

□

Да, %

Нет, %

Использует ли ваша компания формализованные процессы/ инструменты реализации стратегии?

54

46

Текущие результаты деятельности вашей организации:

выдающиеся результаты деятельности

12

7

лучше, чем конкурентная группа

58

20

Итого

70

27

на уровне конкурентной группы

18

30

хуже, чем конкурентная группа

9

27

неустойчивые результаты деятельности

3

16

Итого

30

73

Среди 46% компаний, у которых отсутствовали инструменты реализации стратегии, 73% демонстрировали средние и ниже средних результаты среди компаний своей конкурентной группы. При этом среди 54% компаний, которые использовали системы/инструментарий управления реализацией стратегии, 70% продемонстрировали результаты, превышающие средние по своим конкурентным группам.

Таким образом, статистический опрос показывает явное преимущество в результативности тех компаний, которые используют формализованный инструментарий для управления реализацией стратегии. Три четверти этих компаний в качестве инструмента управления реализацией стратегии используют сбалансированные системы показателей деятельности.

ССП позволяет переложить глобальные стратегические ориентиры в конкретные и понятные для сотрудников показатели (ключевые показатели эффективности, КПЭ), поддающиеся мониторингу и контролю.

Если попробовать прибегнуть к образному мышлению, то ССП — это определенная система координат, в которой движется компания и которая позволяет отслеживать и контролировать ее перемещение по наиболее важным для любой организации координатам — клиенты, процессы, финансы, развитие/персонал.

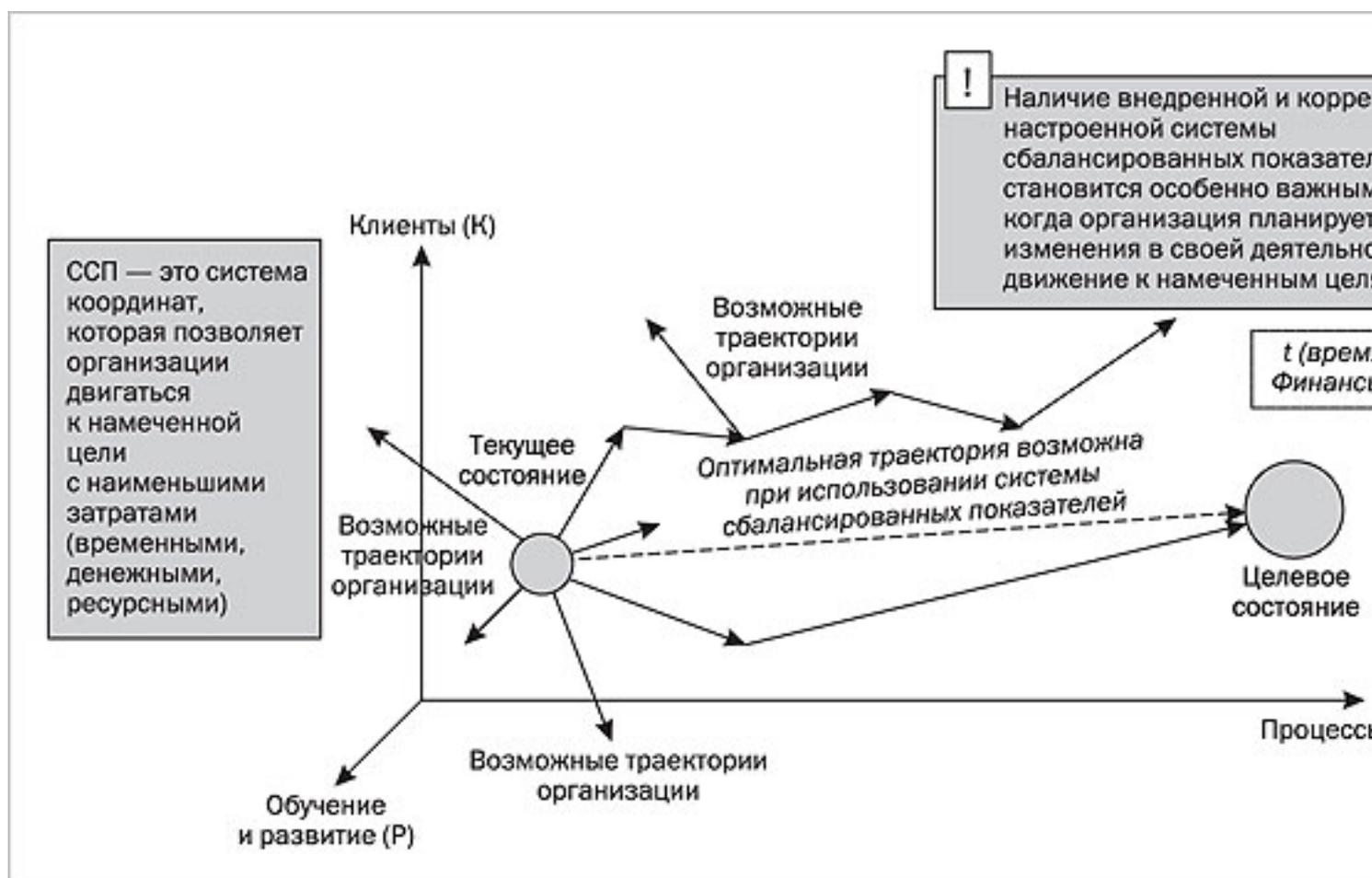


Рис. 1. Система координат, позволяющая отслеживать деятельность организации

ССП включает в себя четыре основные перспективы — ключевые направления, в рамках

которых разрабатываются наборы показателей, позволяющих отслеживать деятельность организации: финансовую, клиентскую, процессную и перспективу обучения и развития (рис. 1).

Эффективная система ССП должна охватывать все вышеуказанные перспективы (рис. 2), а не только наиболее часто используемые в российской практике финансовые и коммерческие показатели. Сбалансированное сочетание показателей из всех перспектив позволяет банку обеспечить стабильность и устойчивость его развития.

ПЕРСПЕКТИВЫ	ФИНАНСЫ	Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. В банках обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей, процентной маржи и т.д.	Показатели	Текущая знач.
	Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов		1. 2. 3. ... X.
	КЛИЕНТЫ	Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов по отношению к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.	Показатели	Текущая знач.
	Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей		1. 2. 3. ... X.
ПРОЦЕССЫ	Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии банка. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.	Показатели	Текущая знач.	
Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров		1. 2. 3. ... X.	
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.	Показатели	Текущая знач.	
Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов		1. 2. 3. ... X.	

Рис. 2. Четыре ключевых направления ССП

Актуальность для России

В российской банковской практике интерес к сбалансированным показателям деятельности как инструменту реализации стратегии возник еще в середине 1990-х годов. Банки пробовали разрабатывать и внедрять ССП как своими силами, так и с помощью иностранных/российских консультантов. Накопленный за этот небольшой период опыт разработки и внедрения ССП позволяет сделать интересные выводы: в российской банковской среде в отличие от западной существуют разные цели внедрения ССП.

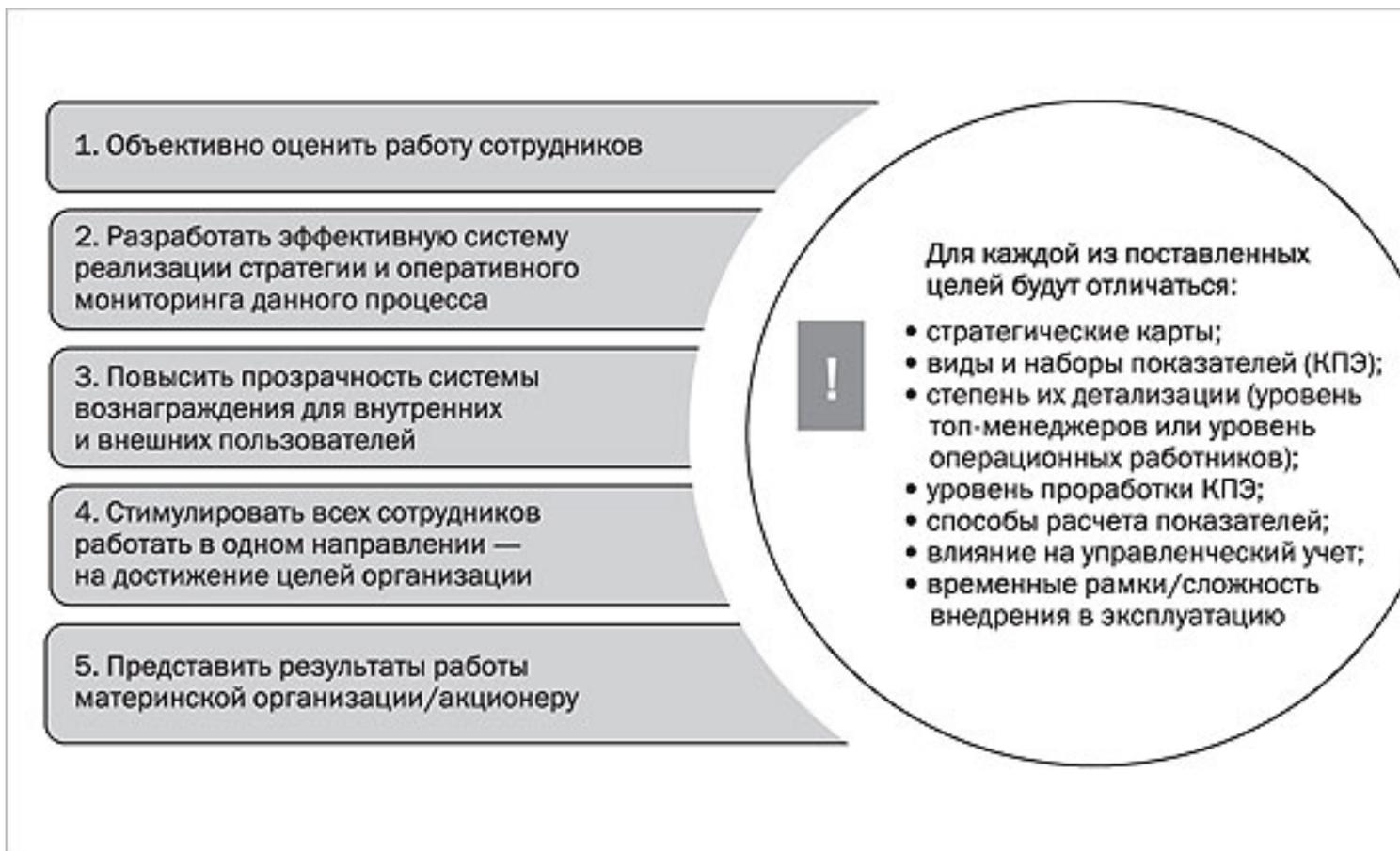


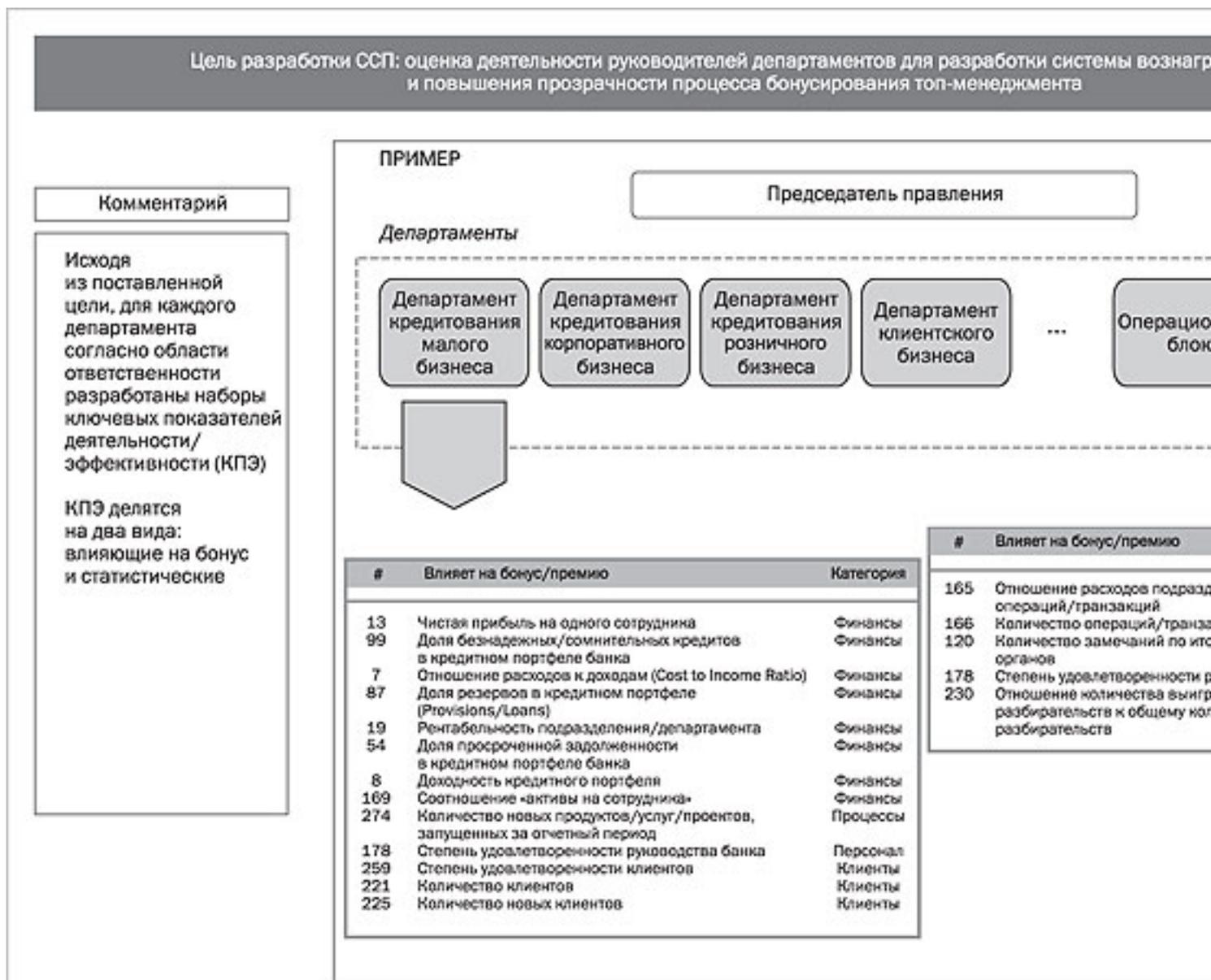
Рис. 3. Возможные цели разработки и внедрения ССП

Исходя из поставленных целей (рис. 3), банку не всегда необходима именно

полноценная комплексная система сбалансированных показателей, часто для реализации поставленной задачи достаточно лишь разработки набора ключевых показателей эффективности с упрощенным вариантом расчета.

При этом важно осознавать, что от поставленной цели будут зависеть архитектура системы сбалансированных показателей, стратегические карты, наборы проработки показателей эффективности и глубина их проработки и, что особенно важно для многих организаций, временной период, который необходим для разработки и внедрения системы сбалансированных показателей.

Для иллюстрации данных различий приведем несколько примеров из российской и иностранной банковской практики (рис. 4–6).



#	Влияет на бонус/премию
165	Отношение расходов подразделений к операциям/транзакциям
166	Количество операций/транзакций
120	Количество замечаний по итогам работы подразделений
178	Степень удовлетворенности руководства банка
230	Отношение количества выигранных дел к общему количеству дел
	разбирательства

Рис. 4. Крупный универсальный банк

Цели разработки ССП: 1) оценка стоимости финансовой группы и отдельных бизнес-направлений; 2) оценка эффективности бизнес-подразделений; 3) возможность сравнения КПЭ финансовой группы с КПЭ других организа...

ПРИМЕР

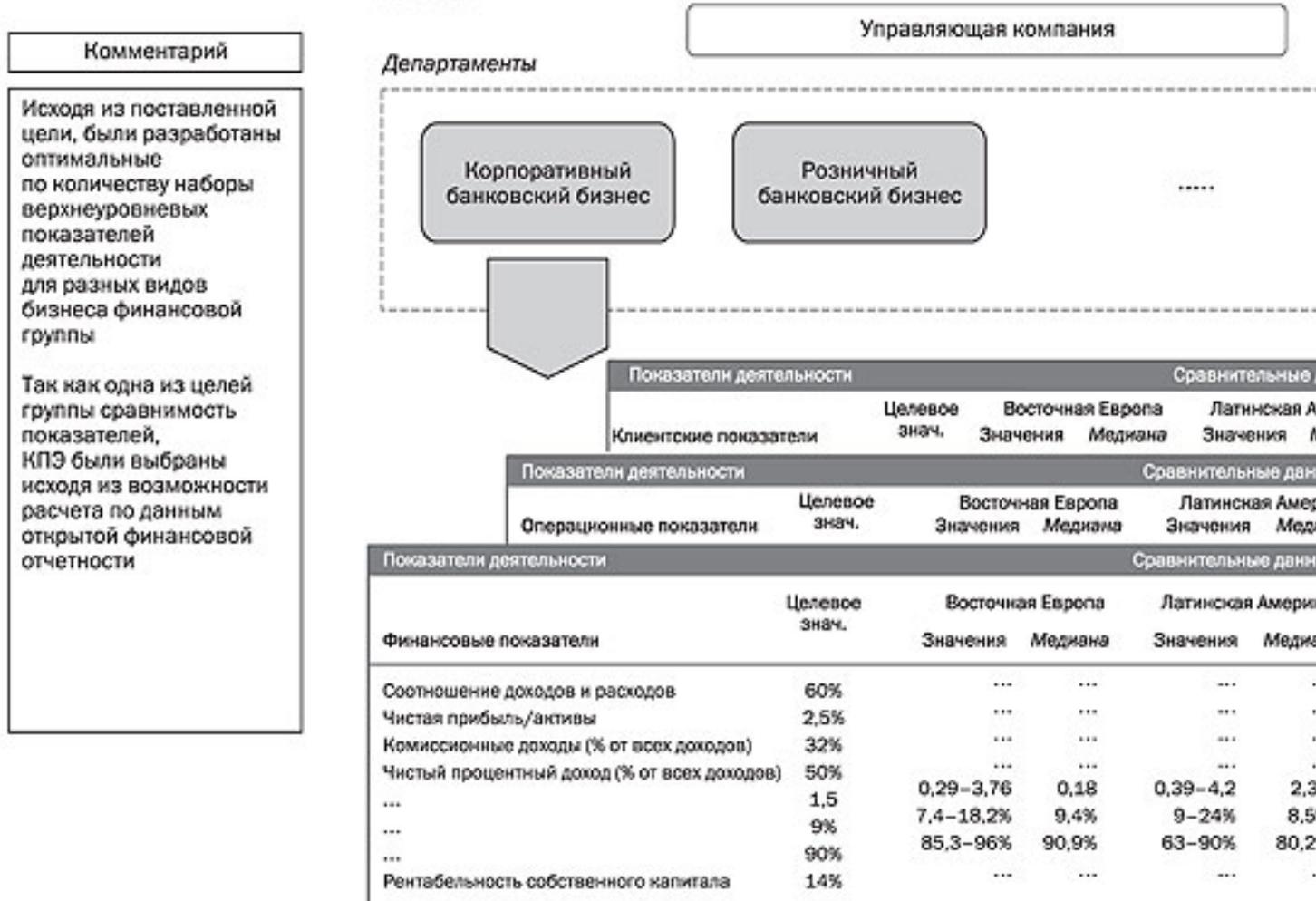


Рис. 5. Финансовая группа

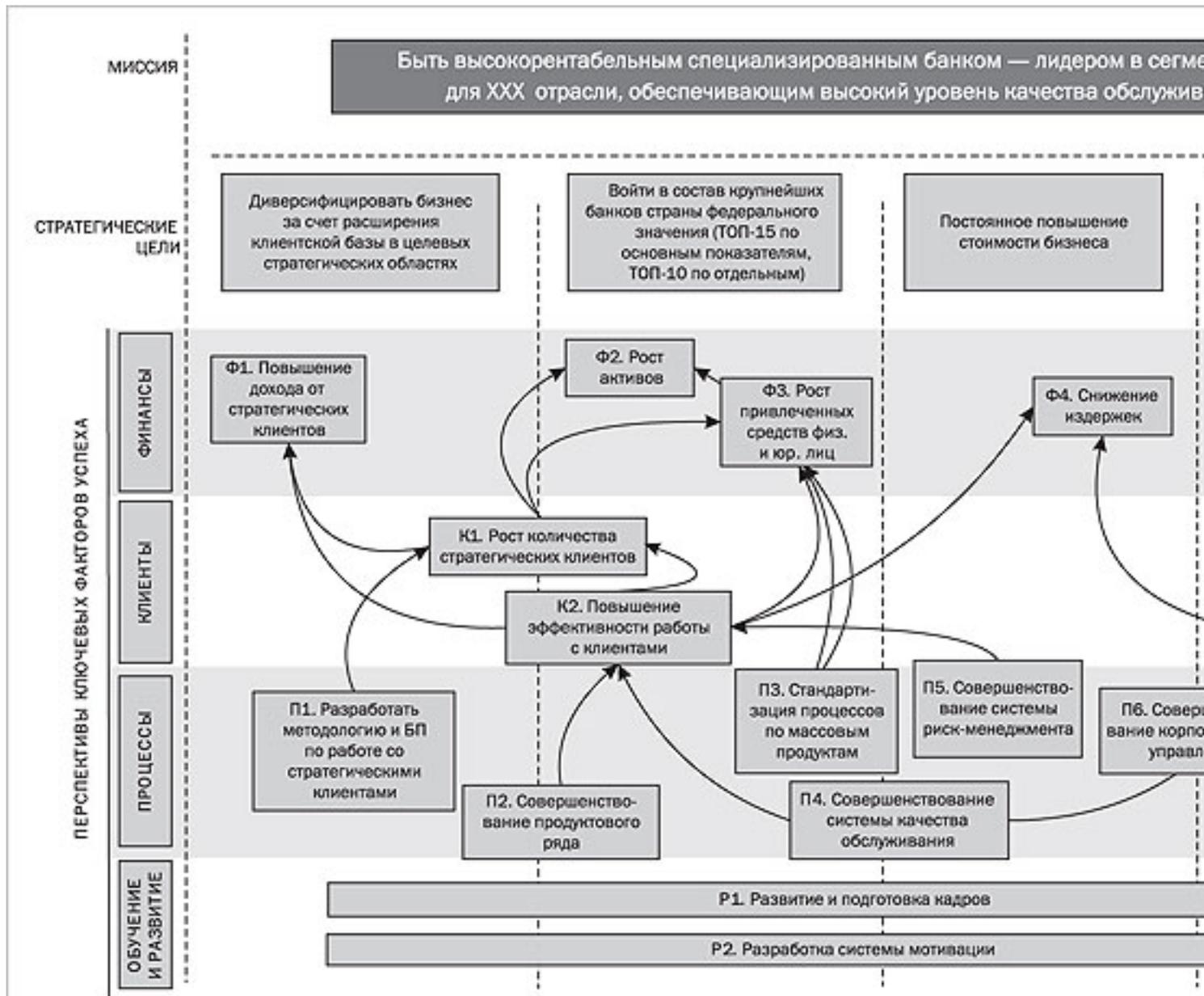
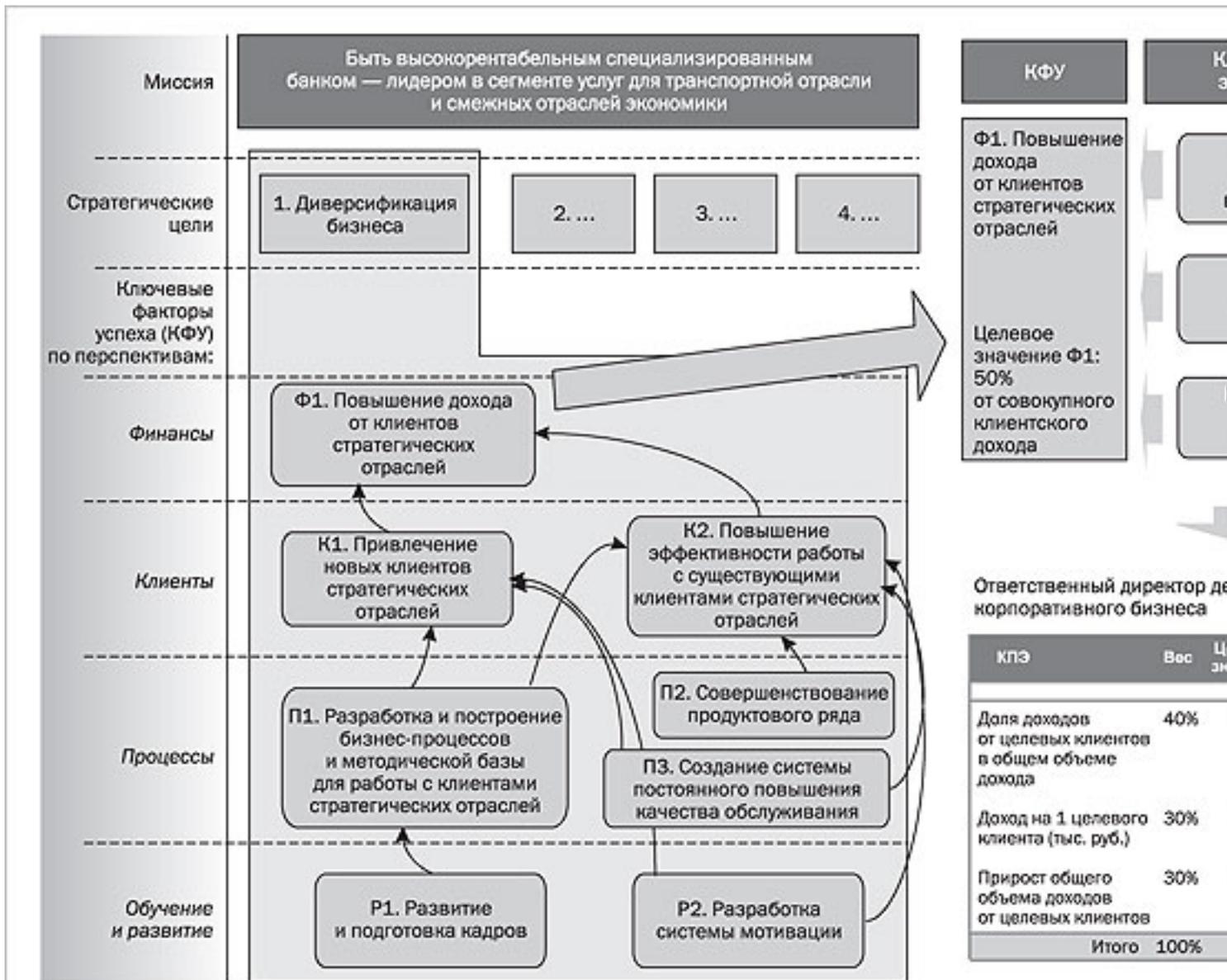
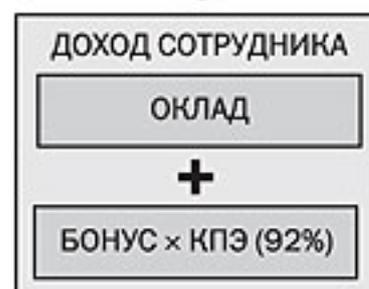


Рис. 7. План сбалансированных показателей для специализированного банка



Взвешенный коэффициент (доля % в вес КФУ) в табл. 1. Вес КФУ в табл. 1. Вес КФУ в табл. 1. Вес КФУ в табл. 1.

Перспектива	КПЭ	Вес	Целевое значение	Текущее значение
ФИНАНСЫ (вес 50%)	Доля доходов от целевых клиентов в общем объеме дохода	40%	60%	50%
	Доход на 1 целевого клиента (тыс. руб.)	30%	25	20
	Прирост общего объема доходов от целевых клиентов	30%	25%	20%
	Промежуточный итог	100%		
КЛИЕНТЫ (вес 30%)	% удовлетворенности клиентов (формат А)	15%	80 из 100%	60 из 80%
	% удовлетворенности клиентов (формат В)	15%	20 из 80%	20 из 80%
	% клиентов, переданных на обслуживание в точки более дорогих форматов	70%	10%	10%
	Промежуточный итог	100%		
ПРОЦЕССЫ (вес 15%)	Себестоимость процесса разработки/совершенствования продуктов	100%	-30%	-30%
Промежуточный итог	100%			
РАЗВИТИЕ (вес 5%)	Стратегическая готовность человеческого капитала	100%	80%	80%
Промежуточный итог	100%			
Суммарное значение по всем КПЭ				



Вклад КПЭ в формирование дохода сотрудника: $Д = О + Б \times К$, где $Д$ – доход сотрудника, $О$ – оклад, $Б$ – бонус, $К$ – коэффициент, зависящий от выполнения КПЭ. Вклад бонуса в доход сотрудника составляет 92%.

Наименование: Подразделение XXX

Курирующий член правления: XXX

Комментарий:

Департамент носит специфический характер: объединяет два блока, один из которых относится к подразделению, другой — к поддерживающему подразделению. Вследствие того что подразделение частично зарабатывающим, преимущественно представлены показатели категорий «Финансы», «Call-центр», входящий в состав департамента, является «авангардом» всех продающих подразделений, поэтому введены специфические бонусные показатели «Количество новых клиентов» и «Степень удовлетворенности клиентов».

Показатель «Текучесть кадров по подразделению за период» относится только к call-центру, так как по характеру деятельности отдела в нем возможен значительный уровень текучести персонала.

Показатель «Рентабельность подразделения/департамента» для данного банка не актуален ввиду сложности расчета в текущей IT-системе.

Все показатели статистического блока, выделенные серым шрифтом, являются избыточными.

№ в сводном списке КПЭ	Влияет на бонус / премию	Категория КПЭ (Финансы, Клиенты, Процессы, Персонал)
19	Рентабельность подразделения/департамента	Финансы
N/A	Отношение расходов подразделения к количеству транзакций	Финансы
136	Расходы на back value и иные изменения платежных инструкций по вине банка	Финансы
166	Количество операций/транзакций на сотрудника	Процессы
148	Текучесть кадров по подразделению за период	Персонал
178	Степень удовлетворенности руководства банка	Персонал
239	Количество входящих и исходящих звонков потенциальным клиентам по продажам	Клиенты
225	Количество новых клиентов	Клиенты

№ в сводном списке КПЭ	Статистический (информационный)
126	Доля штрафов в сумме комиссий, выплаченных клиентам по платежным системам (расчет ежегодно)
32	Сумма остатков по продукту на отчетную дату
27	Прирост прибыли по продукту/услуге за отчетный период
124	Сумма потерь от мошеннических операций
105	Доля Фонда оплаты труда в общих расходах
267	Среднее время ожидания на линии при обращении к сотруднику банка
268	Среднее количество звонков, принятых за период одним сотрудником
278	Среднее время, потраченное на один звонок
N/A	Количество операций на один банкомат
229	Количество выявленных мошеннических операций за период
194	Количество нарушений, выявленных по результатам внутренних проверок
192	Количество часов, затраченных на обучение и тестирование сотрудников
277	Количество новых технических заданий, написанных департаментом за период
276	Количество новых методик или изменений, внедренных департаментом за период
160	Количество рядовых сотрудников на одного руководителя
164	Количество клиентов на сотрудника подразделения
238	Количество входящих и исходящих звонков, обслуживаемых от действующих клиентов
219	Занимаемая доля рынка в основе официальной статистики
223	Количество банковских карт

Рис. 16. Модель БСРП с тематическими блоками критериев эффективности (рис. 11)

Номер по списку	Наименование КИЭ (КРП)	
	Прирост прибыли по департаменту за отчетный период	
Приоритет внедрения показателя	<input checked="" type="checkbox"/> Очень высокой	<input type="checkbox"/> Высокой
	<input type="checkbox"/> Средней	<input checked="" type="checkbox"/> Низкой
Цель применения показателя	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет отслеживать измерения. • Что определяет данный показатель и для чего мы его измеряем? 	Применимость показателя по заинтересованным группам сотрудников <input type="checkbox"/> Совет Директоров <input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
Определение	<ul style="list-style-type: none"> • Показывает, насколько 	Управляющий территориальным управлением/филиалом <input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
Описание показателя и логика его расчета	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть рассчитан • - абсолютный (в деньгах) • - относительный, с т.е. (к месяцу) • - относительный, с т.е. (к месяцу) 	<input type="checkbox"/> Совет Директоров <input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
Верхнеуровневая формула расчета. Вариант 1	Аналитическая прибыль департамента _{мес}	Применимость показателя по уровню оценки <input type="checkbox"/> Общобанковский <input type="checkbox"/> Головной офис <input type="checkbox"/> Территориальное управление <input type="checkbox"/> Филиал <input checked="" type="checkbox"/> Департамент <input type="checkbox"/> Продукт
Альтернативная формула расчета. Вариант 2	(Аналитическая прибыль департамента _{мес}) / A	<input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
Альтернативная формула расчета. Вариант 3	(Аналитическая прибыль департамента _{мес}) / B	<input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
Расшифровка значений в формуле	Наименование значения Аналитическая прибыль департамента _{мес}	Группа показателя согласно Balanced Scorecard <input checked="" type="checkbox"/> Финансы <input type="checkbox"/> Персонал
		Частота оценки (ежегодно, ежеквартально, ежемесячно, еженедельно, ежедневно) <input type="checkbox"/> Ежегодно <input type="checkbox"/> Ежеквартально <input type="checkbox"/> Ежемесячно <input type="checkbox"/> Еженедельно <input type="checkbox"/> Ежедневно
		Возможность расчета, внедрения и автоматизации показателя Возможна автоматизированный расчет/аналитический
		Основное подразделение для применения показателя Департамент 1, Департамент 2
		Механизм предоставления отчета по показателю автоматизировано
		Подразделение/лицо ответственное за расчет/оценку значения показателя Департамент 1
		Подразделение/лицо ответственное за корректность и своевременность предоставления данных для расчета показателя Департамент 3

Рис. 17. Структура БСРП на уровне расчетных показателей в подразделении

Показатель Деятельности	Измерение / Комментарии	Сравнительные данные						Целевое значение год X
		Восточная Европа (группе) (медиана)		Латинская Америка (группе) (медиана)		Российская Федерация (группе) (медиана)		
Операционные показатели (2)								
Объем депозитов, привлеченных на одного работника	Суммарный объем привлеченных депозитов / количество работников	0,11-3,52	0,7	нет	нет	0,2-1,7	0,3	0,5
Объем кредитов, предоставленных на одного работника	Суммарный объем выданных клиентам кредитов / количество работников							

Показатель Деятельности	Измерение / Комментарии	Сравнительные данные					
		Восточная Европа (Значения (по группе) Среднее (медиана))		Латинская Америка (Значения (по группе) Среднее (медиана))		Российская Федерация (Значения (по группе) Среднее (медиана))	
Управление и развитие персонала (4)							
Расходы на персонал как процент к суммарным расходам	Расходы на персонал / суммарные расходы	31,9-60,8%	41,9%	нет	нет	27-64%	5
Расходы на персонал как процент к общему доходу по банковской деятельности	Расходы на персонал / суммарные доходы	18,8-52,1%	27,8%	нет	нет	17-45%	1

Показатель Деятельности	Измерение / Комментарии	Сравнительные данные			
		Восточная Европа (Значения (по группе) Среднее (медиана))		Латинская Америка (Значения (по группе) Среднее (медиана))	
Финансовые показатели (8)					
Соотношение доходов и расходов	Операционные расходы**** / суммарные доходы	50,8-94,5%	65,2%	43,5-87,7%	62%
Чистая прибыль / активы	Чистая прибыль / средние активы	0,5-3,3%	1,8%	0,8-3,4%	1,3%
Комиссионные доходы как процент от всех доходов	Комиссионные доходы / суммарные доходы	12,7-44,3%	29,5%	19,5-39%	21,5%
Чистый процентный доход как процент от всех доходов	Чистый процентный доход / суммарные доходы	54,1-89,5%	64,9%	нет	нет
Активы на одного сотрудника	Суммарные активы / Количество постоянных работников	0,12-4,2	0,92	нет	нет
Соотношение Капитала к Активам	Средний капитал / средние активы	6-16,9%	9,6%	3,8-14,1%	7,9%
Доля работающих активов	Средние работающие активы / средние суммарные активы	59,2-95,7%	90,7%	нет	нет
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / средний капитал	4-38,3%	18,4%	7,9-33,9%	17,9%

Данные являются предварительными и могут измениться в зависимости от окончательных данных за отчетный период.