

Анализ деятельности отделения банка — необходимое условие устойчивого развития бизнеса



А.С. АЛЬ ДАХЕР, Swiss Appraisal в России и СНГ, директор департамента маркетинга и развития

Г.П. ФЕДОТОВ, Swiss Appraisal в России и СНГ, заместитель генерального директора, руководитель отдела методологии и контроля департамента корпоративной оценки, д.т.н.



Каждый день руководители отделений банков решают огромное количество непростых задач: от оперативного реагирования на постоянно меняющиеся условия рынка до проведения комплексных работ по увеличению доходов и сокращению затрат. При этом на всех этапах решения данных задач нельзя забывать о главном — обеспечении устойчивого роста всего банка в долгосрочной перспективе при достижении ощутимых и устойчивых результатов в области управления финансами, разработки коммерческой стратегии, управления взаимоотношениями с клиентами и управления персоналом.

Анализ деятельности отделений банка основывается на системе расчета ключевых показателей эффективности и ожидаемых потоках денежных средств в прогнозируемом периоде. При оценке отделений банков необходимо учитывать специфику работы кредитно-финансовых организаций, особенности ведения бухгалтерского и управленческого учета, а также показатели операционной деятельности отделения.

Оценка эффективности отделений банка

Управление эффективностью любого предприятия или его подразделения — это набор управленческих процессов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели, а затем оценивать и управлять деятельностью по достижению данных целей, оптимально используя имеющиеся ресурсы.

Существуют различные предпосылки для поиска и применения наиболее подходящих методов оценки эффективности деятельности банка и его подразделений. Управление финансовой системой банков требует применения таких методов, которые позволяют финансовым институтам своевременно определить управленческие проблемы, так чтобы меры по их решению были актуальными. С точки зрения отдельного банка, его интерес в эффективной работе структурных подразделений (отделений или дополнительных офисов) обусловлен возможностью быть конкурентоспособным на рынке кредитно-финансовых учреждений. Для этого необходимо определить причины эффективности собственной деятельности либо отсутствия таковой.

Управление эффективностью предприятия — это набор управленческих процессов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели

Оценка эффективности деятельности банков и их отделений традиционно базируется на анализе финансовых и нефинансовых показателей. Однако независимо от того, какое количество показателей используется, единой модели, которая могла бы в полной мере удовлетворить потребности анализа и оценки банковской деятельности, не существует. По этой причине анализ финансовых коэффициентов, наиболее интересных для акционеров и собственников банковского бизнеса, дополняется различными качественными оценками, учитывающими такие показатели, как управление качеством, структура капитала, конкурентоспособность и пр.

Растущий уровень конкуренции в банковском секторе, внедрение новых технологий, распространение новых финансовых продуктов и услуг, а также растущие потребности в квалифицированном персонале и руководящем составе подвергли банковские учреждения, и в частности отделения банков, весьма требовательному процессу эволюции в целях достижения конкурентных преимуществ.

Управление финансовой системой требует применения методов, которые позволяют своевременно определить управленческие проблемы

В широком смысле отделения банков очень похожи на любые другие розничные сети. Однако для некоторых финансовых продуктов роль отделения предполагает все большее значение для успеха стратегии банка как бизнеса в целом, например в случаях, когда клиенты требуют прямого взаимодействия в ходе определенных операций и технических консультаций или когда речь идет о прогнозировании спроса на новые продукты и услуги.

Оценка эффективности отделений банка, таким образом, имеет решающее значение для:

- определения средней производительности отделения банка;
- выявления новых возможностей для бизнеса в целом;
- определения рекомендаций по реализации практических решений;
- адаптации поведения в связи с более высокой чувствительностью филиалов к демографическим, региональным и экономическим изменениям.

В дополнение к этому важно подчеркнуть, что либерализация банковской деятельности, снижающиеся коэффициенты посредничества, растущий уровень конкуренции, а также плодотворные контакты с клиентами филиалов банка оказались важным средством повышения эффективности финансовых рынков. Критерий эффективности деятельности отделений банка является фундаментальным не только потому, что он поддерживает процесс принятия решений, но и потому, что он может способствовать улучшению общих финансовых результатов бизнеса.

Интерес банков в эффективной работе структурных подразделений обусловлен возможностью быть конкурентоспособным на рынке

Сбалансированная система показателей

В настоящее время многие системы оценки результатов деятельности отделений банков не соответствуют современным требованиям бизнеса. Связано это с тем, что для традиционного подхода к оценке деятельности отделений банков характерен выбор только финансовых показателей, а чаще всего в качестве такого показателя выступает чистая прибыль, определяемая руководителем отделения банка в управленческой отчетности. Этот подход не учитывает того, что увеличение размеров прибыли может быть связано с повышенными рисками или объясняется инфляцией.

Для реальной оценки эффективности работы отделения нужна система показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации, которая учитывает изменения во внешней среде.

Для решения данной задачи можно воспользоваться разработанной профессорами Д. Нортоном и Р. Капланом концепцией сбалансированной системы показателей — Balanced Scorecard (BSC), впервые опубликованной в статье Measures That Drive Performance («Показатели, управляющие производительностью») в журнале Harvard Business Review¹. Концепция позволяет создавать стратегию управления предприятием на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.).

Основная идея BSC состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех перспектив:

- финансовое направление — традиционные финансовые показатели;
- потребительское (клиентское) направление — внешнее окружение, отношения с клиентами;
- направление внутренних бизнес-процессов — внутренние процессы, такие как разработка, подготовка продуктов и услуг, снабжение ресурсами и т.д.;
- направление обучения и роста — способность предприятия к обучению и росту.

С помощью данных перспектив руководители отделений банков могут ответить на четыре основных вопроса:

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

- каким отделением представляется своим акционерам и топ-менеджерам?
- каким отделением представляется своим клиентам?
- какие бизнес-процессы отделением должно улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться?
- может ли отделение продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость?

Для оценки эффективности работы отделения нужна система показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации

Стратегические цели

Формирование BSC для отделения банка начинается с определения его стратегических целей, то есть долгосрочных результатов и последствий, желательных для того, чтобы банк как бизнес в целом мог укрепить свое положение и успешно конкурировать на рынке. Для определения стратегических целей необходимо разложить их по направлениям в рамках четырех основных перспектив:

1. Финансовое направление:

- привлечение ресурсов с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг;
- инвестирование в системы, инфраструктуру и распределительную сеть;
- создание и развитие клиентской базы;
- увеличение объема оказываемых услуг;
- максимизация показателей прибыльности: операционной прибыли, маржинального дохода.

2. Потребительское (клиентское) направление:

- повышение степени удовлетворенности клиентов;
- минимизация числа упущенных клиентов;
- увеличение прибыльности операций с клиентами;
- расширение базы клиентов;
- занятие позиции признанного лидера на рынке по новым видам продукции;
- достижение определенной доли рынка в целевых сегментах.

3. Направление внутренних бизнес-процессов:

- сокращение времени обслуживания клиентов;
- улучшение системы планирования;
- усовершенствование процесса продаж;
- диверсификация бизнеса/освоение новых видов продуктов и услуг, смежных с существующими видами;
- устранение излишней бюрократизации процессов;
- улучшение системы документооборота отделения.

4. Направление обучения и роста:

- дополнительное обучение персонала;
- усовершенствование информационных технологий и систем;
- создание качественной взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями.

Мы привели только наиболее очевидные цели, к которым могут стремиться предприятия кредитно-финансовой отрасли и их подразделения. Таких стратегических целей может быть бесконечное множество, и определяются они высшим руководящим составом компании.

При разработке стратегических целей важно придерживаться следующих базовых принципов:

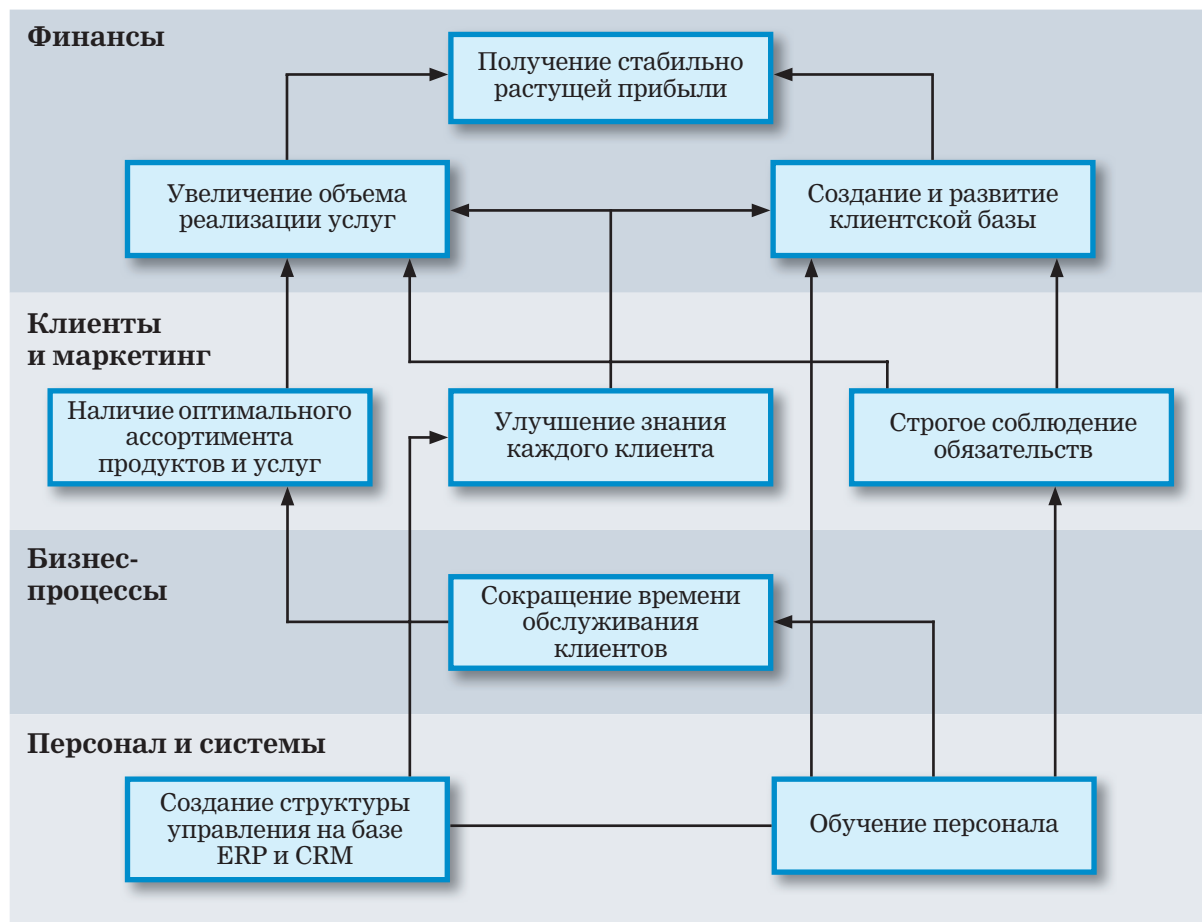
- для каждой перспективы следует определить не более 4–5 целей, чтобы сохранить приемлемый уровень обзорности;
- цели должны быть сформулированы вербально в виде краткого предложения (не «соблюдение времени ожидания клиентов + 10%», а «сокращение времени ожидания клиентов отделения в очереди на 10%»);
- необходимо использовать максимально конкретные формулировки целей.

Как построить стратегическую карту

Стратегическая карта (рис. 1) — это рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей из четырех базовых перспектив: финансы, клиенты, процессы, персонал, а также причинно-следственных связей между ними. Финансовые результаты создаются факторами клиентской перспективы. Факторы клиентской перспективы являются результатами факторов перспективы внутренних процессов, а те, в свою очередь, — результатами факторов перспективы «Персонал и системы».

Рисунок 1

Построение стратегической карты для отделения банка



Главная цель собственников, акционеров и топ-менеджмента банка — получение стабильно растущей прибыли отделения — находится в финансовой составляющей.

Эта цель поддерживается двумя другими финансовыми целями. Одна из них заключается в увеличении объема реализации услуг, а другая — в создании и развитии клиентской базы.

В свою очередь цель «Увеличение объема реализации услуг» — результат достижения трех целей в клиентской составляющей, в частности: наличия оптимального ассортимента услуг, улучшения знания каждого клиента и строгого соблюдения обязательств перед клиентами. Цель «Создание и развитие клиентской базы» достигается улучшением знания каждого клиента и строгим соблюдением обязательств перед клиентами из клиентской перспективы, а также за счет обучения персонала из перспективы «Персонал и системы».

Но и эти цели клиентской перспективы труднодостижимы, если они не будут опираться на соответствующие цели составляющей внутренних процессов и составляющей обучения и роста. Стратегическая карта показывает направленную на долгосрочный конечный результат систему причинно-следственных связей.

Наряду со стратегическими целями каждой перспективы необходимо выделить подцели, то есть стратегические направления, которые указывают способ достижения соответствующих стратегических целей. Например, получение стабильно растущей прибыли состоит из роста доходов отделения, сокращения издержек и увеличения производительности.

Выбор показателей и оценка эффективности деятельности отделения

Трансформация миссии в стратегию и раскрытие стратегии в виде набора стратегических целей на плоскости четырех перспектив показывают логику BSC. Но реальное значение эта логика приобретает лишь тогда, когда цели и подцели, реализация которых приводит к получению стабильно растущей прибыли, могут быть измерены с помощью соответствующих показателей. Таким образом, результатом финансово-хозяйственной деятельности филиала кредитной организации является прибыль, определяемая как разница между суммой полученных за рассматриваемый период доходов и суммой произведенных за этот же период расходов.

Для контроля за достижением целей, описанных в стратегической карте, включающих материальные и нематериальные статьи, используются разные методы. Ключевыми показателями для оценки результатов финансовой деятельности филиалов кредитной организации являются: рентабельность активов, выделенных филиалу кредитной организации, — ROA (Return On Assets) и рентабельность выделенного капитала — ROE (Return On Equity), а более субъективные показатели, например обслуживание клиентов, изучаются путем опроса клиентов и введения балльной методики оценки, например «ниже нормы», «норма» и «выше нормы».

Таким образом, понятие оценки эффективности деятельности отделения банка многопланово, а в качестве показателей эффективности банка можно рассматривать такие критерии, как финансовые резуль-

таты деятельности, результативность, а также всю совокупность характеристик финансового состояния, которые были достигнуты отделением банка, с учетом их целевой значимости и ценности в общей структуре банка. Поэтому эффективность деятельности отделения банка — это не только финансовые результаты его деятельности, но и система управления, построенная на формировании стратегии деятельности всего банка и контроле ее реализации.

Приведем пример, основанный на анализе эффективности деятельности доп-офиса банка «XXX» (таблица, рис. 2).

Выводы

Проведенный анализ позволяет определить стратегические цели отделения банка, выработать показатели и их значения, по которым проводится оценка достижения поставленных целей и соответственно оценка эффективности деятельности отделения, а также инициатив, применяемых

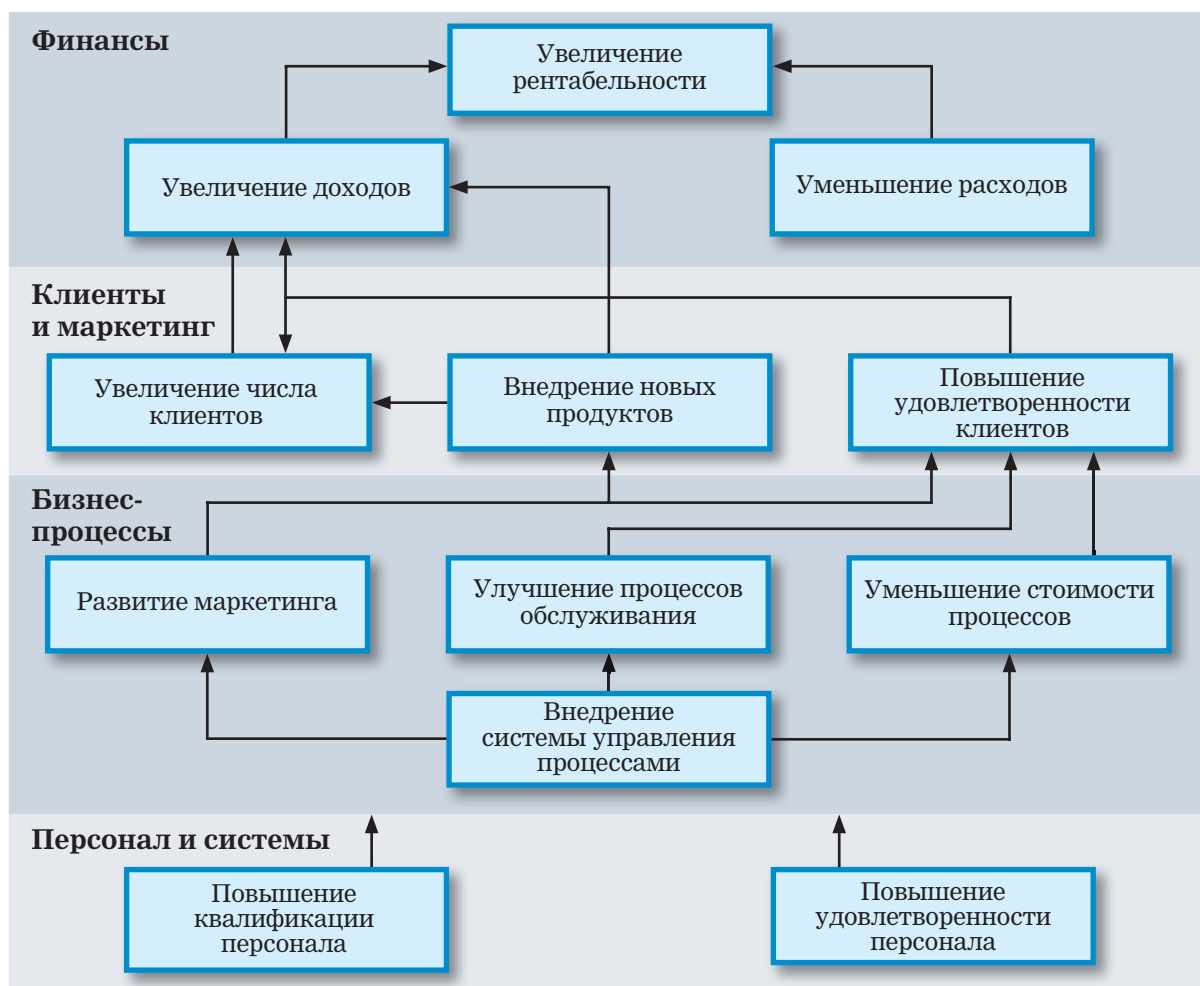
Таблица

Стратегические инициативы

Перспективы	Стратегические цели и причинно-следственные связи	Показатели КРІ	Значения	Инициативы
Финансы	F1. Увеличение дохода ДО. F2. Увеличение рентабельности выделенного для ДО капитала. F3. Уменьшение расходов ДО	F1. Общая прибыль, \$/год. F2. Рентабельность капитала, %. F3. Общие затраты, \$/год	F1. XX 000 000 \$/год к 20XX г. F2. XX% к 20XX г. F3. X 000 000 \$/год к 20XX г.	Проект разработки системы бюджетирования и управленческого учета
Клиенты и маркетинг	C1. Увеличение количества клиентов ДО. C2. Внедрение новых банковских продуктов в продажи в ДО. C3. Повышение удовлетворенности клиентов ДО	C1. Количество постоянных клиентов. C2. Количество новых продуктов. C3. Индекс удовлетворенности клиентов, %	C1. X000 к 20XX г. C2. X0 к 20XX г. C3. XX% к 20XX г.	Реализация комплекса маркетинговых мероприятий
Бизнес-процессы	P1. Развитие процесса маркетинга. P2. Улучшение процессов обслуживания клиентов ДО. P3. Внедрение системы управления процессами в ДО. P4. Уменьшение стоимости процессов	P1. Индекс выполнения проекта, %. P2. Доля повторных контрактов, %. P3. Доля проектов, выполненных в срок, %. P4. Доля проектов, выполненных в рамках бюджета, %	P1. XX% к 20XX г. P2. XX% к 20XX г. P3. XX% к 20XX г. P4. XX% к 20XX г.	P1. Программа проведения маркетинговых исследований, разработка комплекса маркетинговых мероприятий. P2. Программа повышения качества. P3 и P4. Программа освоения технологий управления проектами
Персонал и системы	R1. Повышение квалификации персонала ДО. R2. Повышение удовлетворенности персонала ДО	R1. Процент сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям проектов. R2. Индекс удовлетворенности персонала, %	R1. XX% к 20XX г. R2. XX% к 20XX г.	Программа развития ДО в области персонала

Рисунок 2

Стратегическая карта для дополнительного офиса банка «XXX»



для достижения определенных показателей. Таким образом, BSC — это не только разработка стратегии и оценка результатов, это еще и разработка и планирование задач для достижения поставленных целей. Каждая инициатива предполагает развернутые планы мероприятий, результаты проведения которых контролируются руководителем отделения банка. Задача руководителя — это контроль, целью которого являются качественная и количественная оценки и учет результатов работы, осуществляемый только по ранее запланиро-

ванным и объявленным показателям. При этом разработка и коррекция этих показателей должны происходить регулярно.

Сегодня в ситуации постоянных изменений в экономике и в мире в целом менеджерам необходимо применять навыки ситуационного управления и корректировать все уровни на пути к достижению целей. Поэтому работа по оценке эффективности деятельности отделения банка должна проводиться регулярно и вносить коррективы в общую стратегию ведения бизнеса. 